T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

STRATEJİK SEÇİMLERDE DEĞERLERİN ROLÜNÜN BELİRLENMESİ: LİBYA SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE BİR İNCELEME

(DOKTORA TEZİ)

ALI MOHAMMED HASSAN ALQADRE

DANIŞMAN

DOÇ. DR. AYSUN KANBUR

KASTAMONU 2019

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

STRATEJİK SEÇİMLERDE DEĞERLERİN ROLÜNÜN BELİRLENMESİ: LİBYA SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE BİR İNCELEME

ALI MOHAMMED HASSAN ALQADRE

Danışman	Doç. Dr. Aysun KANBUR
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Sefa ÇETİN
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Erol TURAN
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM

KASTAMONU-2019

TEZ ONAYI

Ali Mohammed Hassan ALQADRE tarafından hazırlanan **"Stratejik Seçimlerde Değerlerin Rolünün Belirlenmesi: Libya Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerde Bir İnceleme"** adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği** ile **Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**'nda **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Prof. Dr. Sefa ÇETİN Gedik Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Aysun KANBUR Kastamonu Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Yavuz DEMİREL Kastamonu Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Erol TURAN Kastamonu Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM Samsun Üniversitesi	.....

13/12/2019

Enstitü Müdürü Doç. Dr. İbrahim YENEN .....

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Ali Mohammed Hassan ALQADRE



ÖZET

Doktora Tezi

STRATEJİK SEÇİMLERDE DEĞERLERİN ROLÜNÜN BELİRLENMESİ:
LİBYA SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI HASTANELERDE BİR İNCELEME

Ali Mohammed Hassan ALQADRE
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aysun KANBUR

Stratejik seçim, örgütün hedeflerine ulaşması için olası seçeneklerin belirlenmesi sürecinin bir sonucu olarak tanımlanılabilir. Stratejik seçim, yönetimsel bir faaliyettir ve literatürde, değerlerin insanların yaptıkları seçimleri etkilediği ve verdikleri kararlarda ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir. Değerler, eylemin en güçlü ilham kaynaklarıdır. Sonuçta, stratejik seçim süreci bir değerler aynası olarak düşünülebilir. Kar amacı güden örgütler için, strateji kavramı yaygın bir kullanıma sahiptir ve stratejik seçim işlemi araştırmacıların dikkatini çekmektedir, ancak kamu örgütlerinde strateji ile ilgili sınırlı araştırmalar bulunmaktadır. Dahası, araştırmaya uygun niş bir alan olarak, devlet hastanelerinin stratejik seçim süreçleri açısından incelenmesi gerekmektedir. Hastaneler, sadece hastalığın teşhis ve tedavi edildiği yerler değil aynı zamanda yönetilmesi gereken örgütlerdir.

Bu açıklamalardan hareketle, çalışmanın ana amacı, Libya'daki kamu hastanelerinde stratejik seçimi belirleyen faktörlerle ilgili olarak yöneticilerin algıları üzerinde bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin rolünü açıklamaktır. Literatüre uygun biçimde, amaçsal değerler ve araçsal değerler bireysel değerler olarak kabul edilmiş ve örgütsel değerler de değerlerin farklı bir yönü olarak dikkate alınmıştır. Ayrıca, literatürde stratejik seçimle ilgili olarak açıklandığı üzere, yöneticilerin dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik ile ilgili algılarının stratejik seçimin belirleyici faktörleri olduğu kabul edilmiştir. Çalışmanın temel amacına dayanarak Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastanelerinin üst düzey yöneticileri ile ampirik bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmak için korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Böylece, çalışmanın hipotezleri istatistiksel analizler ile test edilmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmanın bulguları, Libya kamu hastanelerinin üst düzey yöneticilerinin, değerlerin stratejik seçim sürecindeki rolüyle ilgili farkındalıklarını artırmalarına yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bireysel değerler, örgütsel değerler, stratejik seçim.

2019, 151 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

Ph.D. Dissertation

DETERMINING THE ROLE OF VALUES ON STRATEGIC CHOICES:
AN EXAMINATION IN LIBYAN HEALTH MINISTRY HOSPITALS

Ali Mohammed Hassan ALQADRE
Kastamonu University
Institute for Social Science
Departmant of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Aysun KANBUR

Strategic choice can be defined as an outcome of the process of determining the set of possible choices for the organization to achieve its goals. It is an administrative activity and it is accepted in the literature that values affect the choices people make and they can appear in decisions. Values are the most powerful inspirations of activity. Ultimately, strategic choice process can be thought as a mirror of values. For profit organizations, the concept of strategy has a widespread usage and strategic choice process takes attention of researchers but there are limited researches in public organizations related to strategy. Moreover, being in a niche field, public hospitals need to be examined in terms of their strategic choice process. Hospitals are not only the place where the disease is diagnosed and treated, as well as they are the organizations need to be managed.

Through of the foregoing the main purpose of this study is to explain the role of personal values and organizational values on managers' perceptions related to the factors that determine strategic choice in the public hospitals of Libya. In accordance with the literature terminal vales and instrumental values were accepted as personal values and organizational values take into consideration as a different aspect values. Besides, as it was explained in the literature about strategic choice, managers' perceptions related to external control, organizational resources, nature of public organization, organizational goals, time orientation and leadership accepted as deterministic factors of strategic choice. Based on the main purpose of the study an empirical research was conducted with executive managers of the public hospitals affiliated to Libyan Health Ministry. Data of the study was collected by means of questionnaire technique. In order to explore the relationships between variables of the study correlation analysis and regression analysis were utilized. Thus, hypotheses of the study were tested in terms of statistical analysis. In this context, findings of this study will help executive managers of Libyan public hospitals to broaden their awareness about the role of values on strategic choice process.

Keywords: Personal values, organizational values, strategic choice.

2019, 151 pages
Science Code: 1147

ÖNSÖZ

Öncelikle, yükseköğrenimimi tamamlamamı sağlayan Libya devletine teşekkür etmek istiyorum, daha sonra da bana bu araştırmayı yapma fırsatı sağladığı için Kastamonu Üniversitesi'ne teşekkür ediyorum.

Tüm araştırma süreci boyunca vermiş olduğu destek ve öncesinde yapmış olduğu teşvik için rehberim ve danışmanım Aysun KANBUR'a derin bir teşekkürü borç biliyorum. Uzmanlığını aktardığı ve bilgilerini paylaştığı için kendisine ayrıca müteşekkirim. Ayrıca, bana yapmış olduğu rehberliği, cesaretlendirici tavrı ve yapıcı eleştirisi için minnettarım.

Son olarak, bana sadece Türkiye'de eğitim alma fırsatı verdikleri için değil, aynı zamanda yaşamımdaki tüm yıllar boyunca hiç bitmeyen sevgi ve destekleri için aileme teşekkür ediyorum. Onların destekleri ve önerileri olmasaydı, bunların hiçbiri mümkün olmazdı.

Ali Mohammed Hassan ALQADRE
Kastamonu, Kasım, 2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET……iv
ABSTRACT ……v
ÖNSÖZ……vi
İÇİNDEKİLER……vii
ŞEKİLLER LİSTESİ ……x
TABLOLAR LİSTESİ……xi
1. GİRİŞ……..……1
1.1. Araştırmanın Problemi …… 1
1.2. Araştırmanın Amacı …… 3
1.3. Araştırmanın Önemi …… 4
1.4. Araştırmanın Varsayımları…… 6
1.5. Araştırmanın Hipotezleri …… 6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları……11
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ……13
2.1. Örgütlerde Stratejik Seçim……13
2.1.1. Strateji ……13
2.1.1.1. Strateji kavramı ……13
2.1.1.2. Stratejinin örgütler için önemi ……15
2.1.2. Stratejik Düşünce ve Karar Alma ……16
2.1.2.1. Stratejik düşünce……16
2.1.2.2. Karar alma ……17
2.1.2.3. Stratejik karar alma ……18
2.1.3. Stratejik Seçim Süreci……19
2.1.3.1. Stratejik seçim……19
2.1.3.2. Stratejik seçimin belirlenmesinde etkili olan faktörler……20
2.1.3.3. Stratejik seçim aşamaları……20
2.1.4. Stratejik Seçimde Yöneticilerin Rolü ……22
2.1.5. Kamu Kurumlarında Strateji ……22
2.1.6. Kamu Hastanelerinde Stratejik Seçimin Değerlendirilmesi……25

2.2. Bireysel ve Örgütsel Değerler 28
2.2.1. "Değer" in Tanımı 28
2.2.2. Farklı Disiplinlerde "Değer"in Kavramsallaştırması 29
2.2.3. Örgütlerde Değerlerin Önemi ve İşlevleri 30
2.2.4. Değerlerin Oluşumu 35
2.2.5. Değer Sistemleri 36
2.2.5.1. Bireysel değerler 37
2.2.5.2. Örgütsel değerler 40
2.2.5.3. İş değerleri 42
2.3. Örgüt Perspektifinde Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişkiler 43
3. YÖNTEM 49
3.1. Araştırma Modeli 49
3.2. Örneklem 51
3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler 52
3.3.1. Veri Toplama Süreci 52
3.3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri 53
3.3.2.1. Bireysel değerler 53
3.3.2.2. Örgütsel değerler 55
3.3.2.3. Stratejik seçimde dışsal kontrol 56
3.3.2.4. Stratejik seçimde örgütsel kaynaklar 58
3.3.2.5. Stratejik seçimde kamu örgütünün doğası 59
3.3.2.6. Stratejik seçimde örgütsel amaçlar 61
3.3.2.7. Stratejik seçimde zaman yönelimi 62
3.3.2.8. Stratejik seçimde liderlik 63
3.4. Analizler 64
4. BULGULAR 66
4.1. Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 66
4.2. Bireysel Değerler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 69
4.3. Örgütsel Değerler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 72
4.4. Stratejik Seçimdeki Faktörler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 74
4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları 82

4.6. Amaçsal Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları……. 85
4.7. Araçsal Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları…… 92
4.8. Örgütsel Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları…… 99
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....110
5.1. Sonuç…….....110
5.2. Öneriler……. 124
KAYNAKÇA.....127
EKLER…… 143
EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ.....144
EK 2. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ.....150
EK 3. ÖZGEÇMİŞ 151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1. Araştırma Modeli 50

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Farklı Disiplinlerde "Değer"in Kavramsallaştırılması 30
Tablo 3.1. Bireysel Değerler için Faktör Anlizi 54
Tablo 3.2. Bireysel Değerler için Güvenirlik Analizi 54
Tablo 3.3. Örgütsel Değerler için Faktör Anlizi 55
Tablo 3.4. Örgütsel Değerler için Güvenirlik Analizi 56
Tablo 3.5. Dışsal Kontrol için Faktör Anlizi 57
Tablo 3.6. Dışsal Kontrol için Güvenirlik Analizi 57
Tablo 3.7. Örgütsel Kaynaklar için Faktör Anlizi 58
Tablo 3.8. Örgütsel Kaynaklar için Güvenirlik Analizi 59
Tablo 3.9. Kamu örgütünün doğası için Faktör Anlizi 60
Tablo 3.10. Kamu örgütünün doğası için Güvenirlik Analizi 60
Tablo 3.11. Örgütsel Amaçlar için Faktör Anlizi 61
Tablo 3.12. Örgütsel Amaçlar için Güvenirlik Analizi 61
Tablo 3.13. Zaman Yönelimi için Faktör Anlizi 62
Tablo 3.14. Zaman Yönelimi için Güvenirlik Analizi 62
Tablo 3.15. Liderlik için Faktör Anlizi 63
Tablo 3.16. Liderlik için Güvenirlik Analizi 63
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 67
Tablo 4.2. Katılımcılara Göre Hatanelerin Özellikleri 68
Tablo 4.3. Amaçsal Değerler ile ilgli Tanımlayıcı İstatistikler 70
Tablo 4.4. Araçsal Değerler ile ilgli Tanımlayıcı İstatistikler 71
Tablo 4.5. Örgütsel Değerler ile ilgli Tanımlayıcı İstatistikler 73
Tablo 4.6. Dışsal Kontrol ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 75
Tablo 4.7. Örgütsel Kaynaklar ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 76
Tablo 4.8. Kamu örgütünün doğası ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 78
Tablo 4.9. Örgütsel Amaçlar ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 79
Tablo 4.10. Zaman Yönelimi ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 80
Tablo 4.11. Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler 81

Tablo 4.12. Değerler ve Stratejik Seçim ile ilgili Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları 83
Tablo 4.13. Hipotez 1 için Regresyon Analizi Bulguları 86
Tablo 4.14. Hipotez 2 için Regresyon Analizi Bulguları 87
Tablo 4.15. Hipotez 3 için Regresyon Analizi Bulguları 88
Tablo 4.16. Hipotez 4 için Regresyon Analizi Bulguları 89
Tablo 4.17. Hipotez 5 için Regresyon Analizi Bulguları 90
Tablo 4.18. Hipotez 6 için Regresyon Analizi Bulguları 91
Tablo 4.19. Hipotez 7 için Regresyon Analizi Bulguları 93
Tablo 4.20. Hipotez 8 için Regresyon Analizi Bulguları 94
Tablo 4.21. Hipotez 9 için Regresyon Analizi Bulguları 96
Tablo 4.22. Hipotez 10 için Regresyon Analizi Bulguları 97
Tablo 4.23. Hipotez 11 için Regresyon Analizi Bulguları 98
Tablo 4.24. Hipotez 12 için Regresyon Analizi Bulguları 99
Tablo 4.25. Hipotez 13 için Regresyon Analizi Bulguları 101
Tablo 4.26. Hipotez 14 için Regresyon Analizi Bulguları 103
Tablo 4.27. Hipotez 15 için Regresyon Analizi Bulguları 105
Tablo 4.28. Hipotez 16 için Regresyon Analizi Bulguları 107
Tablo 4.29. Hipotez 17 için Regresyon Analizi Bulguları 108
Tablo 4.30. Hipotez 18 için Regresyon Analizi Bulguları 108

1. GİRİŞ

Sağlık kurumlarının ortamları, günümüzde, iletişimdeki teknolojik ve teknik gelişme ve devrim nedeniyle hızlı bir değişim ve karmaşıklığa sahiptir. Bu kurumlar, bu gelişmelerden haberdar olmak ve çeşitli değişikliklere uyum sağlamak zorundadır, bu durum, bu ortamda idari hizmet sunma yükünü taşıyan yönetime de yansır. Yönetimle ilgili kuramsal literatür, örgütlerin stratejisinde kilit rol oynayan çok sayıda çevresel değişken olduğunu ve stratejik seçimin, stratejiyi ortaya çıkaran esasları yansıtan örgütün misyon ve hedeflerine ulaşmada kullanılabilecek en iyi alternatifleri temsil ettiğini belirtmektedir.

Bu bağlamda bu çalışma Libya kamu hastanelerinde stratejik seçim sürecinde bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin rolünü ortaya koymak üzere yapılandırılmıştır. Stratejik seçim ve değerler arasındaki ilişki bireysel ve uzman algılarında sürekli olarak iç içe geçen bir temayı da bizlere yansıtmaktadır. Bir uzman olarak, herkes kendi hedeflerine ulaşma arayışında hastaneye yardımcı olabilme şansına sahiptir. Bununla birlikte, hastane hedeflere ulaşmada başarılı olduğunda, bu genellikle, destekleyici niteliklerin makul bir düzenlemesine sahip bir yönetici ve/veya yönetim grubunun taahhüdü ışığında olur. Bu algı, bu tezi yazma girişimi için bir ilk kıvılcım olmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Değerler, örgütlerin çalışmalarında önemli ve belirgin bir role sahiptir. Bir örgütün etkili bir şekilde çalışması için temel değerler daha önemlidir çünkü davranışları etkiler, neye inandığınızı ifade eder ve iletirler, değişim yoluyla ahlaki pusula ve tutarlılık sunarlar, ayrıca örgüt aracılığıyla, karar almayi merkeziyetçi olmaktan çıkarmanın yanı sıra birincil yöneticiye yardımcı olurlar (Vogds, 2001).

Yasalar, hastane yöneticilerine hastanelerini nasıl yönetecekleri konusunda daha fazla özerklik sağlar. Bu yüzden belirli hedeflere ulaşmaya odaklanmak zorundadırlar. Nasıl karar verileceği ile ilgili birçok makale ve kitap bulunmaktadır. Bu literatürün çoğu, genellikle bir problemin tanımlanması, alternatif seçeneklerin

belirlenmesi ve değerlendirilmesi ve en iyi alternatifin seçilmesi ve uygulanması olarak düşünülen karar alma sürecini ele almıştır. Literatür, karar alma sürecinin genellikle rasyonellik ve nesnellik içerdiğini tartışmaktadır ve bu nedenle koşulların etkili kararlara sebep olduğu olduğu söylenebilir. Ancak, birkaç kabul dışında sıkça dile getirilmeyen bir husus vardır ki, o da, karar vericinin kendi bireysel değerlerinin genellikle karar almanin rasyonelliğine ve tarafsızlığına müdahale ettiği ve etkilediğidir. Bu, kaçınılmaz olup daha sonra da tartışılacaktır, ancak kuralların bazen bu olguyu fark ederek durumu kabul etmesi ve şahsın, neler olduğu ve fikirleri engellemek veya zayıflatmak için neler yapabileceği hakkında daha fazla bilgi sahibi olması esastır.

Stratejik kararlar (seçimler) kamu hastanesinde çeşitli düzeylerde yöneticiler tarafından alınmaktadır. Buradaki soru, yöneticilerin stratejik davranışlara katılıp katılmadıkları değil, nasıl karar aldıkları ve hangi bileşenlerin kararlarını etkilediğidir. Daha sonra, çalışma, kamu yöneticileri tarafından alınan stratejik kararları belirleyen faktörlerin algılanması ve daha da önemlisi, stratejik seçim sürecinin bireysel değerlerden ve örgütsel değerlerden nasıl etkilendiği ile ilgilidir. Bu araştırmanın ayırdedici özelliği, çalışmanın, her bir değişkenin üst düzey yöneticilerin algı ve seçimlerindeki rolü ile ilgili farklılıkları anlamak için, hem yöneticilerin bireysel değerlerini hem de örgütün değerlerini bağımsız birer değişken olarak ele almasıdır.

Hastane sosyal bir kurum ve toplumun ayrılmaz bir parçası olduğundan, toplumun beklentilerine mümkün olduğu ölçüde yanıt vermesi beklenir. Hedeflerini ve kaynaklarını toplumdan almaktadır ve topluma ait kültürün, değerlerin ve bileşenlerinin korunmasına, maddi ve insan kaynaklarının genişlemesine katkıda bulunur. Hastanenin üst yönetiminin zor bir çalışma ortamında olduğunu ve çoklu temasların sınırsız baskısı ile kuşatıldığını biliyoruz. Yönetici planlama, organizasyon, oryantasyon ve sürekli kontrol isteyen çoklu sorunları karşılar ve ele alır. İşte, üst düzey yönetimin yönetim unsurlarının ve hastanedeki tedavi sürecinin dengesini ve istikrarını sağlamadaki rolü burada devreye girer. Hastane yöneticileri derinlemesine araştırma, uzmanlık, eğitim ve uygun zamanda uygun kararları alabilme yeteneği gerektiren merkezi bir çalışma konumunda bulunmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu çalışmanın problemi araştırmacının duygularından ve Tripoli'nin batı bölgesinde eski bir sağlık görevlisi olarak yaşadığı (1999-2000) deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Araştırmacı, hastane yöneticilerinin hastaneleri için uygun stratejik seçeneği benimsemediğine işaret etmektedir. Böylece, mevcut çalışmanın ana araştırma problemi şu şekilde sorgulanmaktadır:

Libya kamu hastanelerinde, stratejik seçimi belirleyen faktörlerle ilgili olarak yöneticilerin algıları üzerinde bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin rolü nedir?

Bu sorudan hareket edilerek aşağıdaki alt sorular da oluşturulmuştur:

- Libya kamu hastanelerinde üst yönetim arasında hakim olan bireysel değerler nelerdir?
- Libya kamu hastanelerinde baskın olan örgütsel değerler nelerdir?
- Libya kamu hastanelerinde stratejik seçimleri belirleyen faktörler nelerdir?
- Bireysel değerler ile yöneticilerin stratejik seçimi belirleyen faktörlerle ilgili algıları arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel değerler ile yöneticilerin stratejik seçimi belirleyen faktörlerle ilgili algıları arasında bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Hastaneler sadece hastalığın teşhis ve tedavi edildiği yerler değil aynı zamanda etkili bir şekilde yönetilmesi gereken kuruluşlardır. Ayrıca birçok farklı anlamda doygunluğa ulaşmış sosyal bir role sahiptirler. Politika yapıcıların bu rolleri gerektiği şekilde anlayıp takdir edememesi, genellikle, planlanan reformların başarılı olmamasının ortak bir nedenidir. Lord ve Brown (2001), bir değerin iki temel unsurunu vurgulamaktadır. Birinicisi, kalıcı oldukları ve koşulların üzerinde bir yere sahip oldukları için, değerler, bir bireyin uygulamalarına açıklık ve motivasyon verebilir. İkincisi, normları düzenledikleri için, değerler, toplantıların veya daha büyük sosyal birimlerin gerekliliklerine uygun uygulamalar oluşturmak için bir öncüldürler. Belirli bir değer düzenlemesine göre sosyalleşme, insanları doğrudan sosyal kontrolden kurtarır ve aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarına yönelik örnek uygulamalar yapabilmelerini sağlar. Öncüler, sosyalleşme prosedürlerini etkileyerek

ve uygulamaların zorunlu sosyal değerlere olan önemini vurgulayarak, bir değerin son kapasitesinde birincil bir rol üstlenebilirler. Bu temel yönetim çalışmaları, daha geniş bir sosyal çerçeveye olan ihtiyacı karşılamak için bireysel ve kolektif çabalar düzenlemeyi amaçlamaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışma temel olarak Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastanelerinde değerlerin stratejik seçimler üzerindeki rolünü belirlemek için yapılandırılmıştır. Çalışmanın temel amacına ulaşmak amacıyla bazı alt hedefler oluşturulmuştur. Öncelikle, kamu kuruluşları, özellikle de kamu hastaneleri açısından stratejik seçimlerde bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin önemi ile ilgili teorik temellerin oluşturulması ve analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Teorik açıklamalardan sonra, değerlerin farklı yönleri ile yöneticilerin stratejik seçimi belirleyen farklı faktörlerle ilgili algıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için bir araştırma modeli oluşturulmuş ve ampirik bir araştırma planlanmıştır. Yapılandırılan konu, bağımsız değişkenler olarak değerler ve bunların bağımlı değişken olarak stratejik seçimi belirleyen faktörler üzerindeki etkileri hakkında beklenen kavramları sunan model aracılığıyla, değerler arasındaki uyum ve işbirliği biçimini ve stratejik kararı tanımlamaktadır. Son olarak, araştırmanın bulgularını göstermek ve hastanelere stratejik seçim süreçlerini nasıl yapılandırabilecekleri konusunda önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin stratejik seçimler üzerindeki katkılarını ele almaktadır. Değer, bireyin ve toplumun yaşamında özel bir öneme sahiptir. Kültürden oluşmaktadır ve gelişme yolundadır. Değerler insanların, bireylerin ve grupların yaşamlarına yansıdığı ve motivasyonel davranış, umutlar ve hedefler ile bağlantılı olduğu için, bir toplumdaki değerler üzerinde çalışmak, ilgili toplumun ideolojik veya genel felsefesini belirlemektedir. Değerler, insanların belirli bir kültürde, belirli bir toplumda ve belirli bir zaman diliminde düşünme şeklini yansıtır. Ayrıca, bireylerin davranışlarını ve tutumlarını, norm ve standartların toplumdaki konumları ışığında davranış biçimlerinden arzu edilen veya istenmeyen şeylere göre yönlendirir.

Stratejik seçim, herhangi bir örgütün üst yönetimi tarafından gerçekleştirilen yönetimsel bir faaliyettir. Yenilikçi bir üründür. Örgütün hedeflerine ve misyonuna ulaşmasını sağlayacak en iyi alternatifi seçmek demektir. Kâr amacı güden örgütlerde önemi anlaşılmış olmasına rağmen, kamu kuruluşlarında strateji ile ilgili sınırlı araştırmalar bulunmaktadır. Öte yandan, kamu hastanelerinin stratejik seçim süreci açısından incelenmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla bu çalışmanın önemi, Libya'daki kamu hastanelerinde bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin stratejik seçim sürecindeki rolünü anlama çabasından kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, stratejik seçim sürecinin harekete geçirilmesi, bu etkinliğe uygun destek ile bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin doğası ve boyutları sayesinde hastanelerin hedeflerine ulaşmasını sağlar. Bu çalışma aynı zamanda, literatürü strateji ve örgütsel davranış alanlarında birleştirerek araştırma yapmaya davet eden önceki araştırmaların önemli tavsiyelerine de cevap vermektedir. Bu çalışma, değerler ve strateji konusundaki önceki çalışmalarla karşılaştırıldığında, kamu örgütlerinde bireysel değerleri ve örgütsel değerleri stratejik seçimle ilişkilendirmek için yeni bir girişim olarak görülebilir.

Kamu hastanelerinde strateji ile ilgili literatürdeki bilgi eksikliği nedeniyle, bu çalışma, stratejik seçimleri belirleyen faktörlerin algılanması üzerinde bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin rolünü değerlendirerek, kamu hastanelerinde stratejik seçim süreci modellerinin belirlenmesine yol açabilir. Bu çalışma aynı zamanda araştırmacının bu alandaki önceki kişisel ve mesleki deneyimlerine ve daha sonraki ilgisine bağlı olarak yapılandırılmıştır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın bulguları, Libya devlet hastanelerinin üst düzey yöneticilerinin değerler ve stratejik seçim arasındaki ilişki hakkındaki farkındalıklarını arttırmada yardımcı olacaktır. Çalışmanın bulguları, Libya devlet hastanelerinin üst düzey yöneticilerinin, stratejik seçim sürecini belirleyen faktörler üzerindeki algılarına şekil veren bireysel değerleri ve örgütsel değerleri anlamalarına da yardımcı olacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışma, değerlerin stratejik seçimlerin öncüleri olduğu düşüncesiyle başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında, değerlerin farklı yönleri olarak bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin yöneticilerin stratejik seçimlerinin öncüleri olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu, çalışmanın en önde gelen varsayımıdır. Ayrıntılı olarak, daha çok kamu hastaneleri açısından düşünülse de, araştırmanın temel varsayımı, amaçsal değerlerin, araçsal değerlerin ve örgütsel değerlerin stratejik seçimlerin belirleyici faktörleri olarak, dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik ile ilgili yöneticilerin algılarında rol oynadığıdır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma, bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastanelerinde stratejik seçimleri belirleyen faktörlerin algılanmasındaki rolünü anlamaya çalışmaktadır. Stratejik seçim konusundaki literatürde, yöneticilerin dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik ile ilgili algıları stratejik seçimin belirleyici faktörleri olarak kabul edilmektedir (Park, 1992). Literatürde en çok kabul edilen sınıflandırmalardan biri olarak Rokeach (1968; 1973), iki tür bireysel değeri, amaçsal değerler ve araçsal değerler olarak ayırmıştır. Öte yandan, değerlerin farklı bir boyutu olarak örgütsel değerler dikkate alınmaktadır (Jourdain & Chenevert, 2015). Bu sınıflandırmalar sayesinde, bu çalışmanın hipotezleri bağımlı (stratejik seçim ile ilgili faktörler; dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik) ve bağımsız değişkenler (amaçsal değerler, araçsal değerler ve örgütsel değerler) temel alınarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda, bu çalışmanın hipotezleri, yöneticilerin, stratejik seçimi belirleyen farklı faktörler ve amaçsal değerler, araçsal değerler ve örgütsel değerler ile ilgili algıları arasındaki bağlantı ile ilişkilidir.

Stratejik seçim ve amaçsal değerler arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

H_1: Stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

> **H_{1a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin hükümet ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
>
> **H_{1b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin yasa ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
>
> **H_{1c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin çıkar grupları ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
>
> **H_{1d}:** Stratejik seçimde yöneticilerin medya ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_2: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

> **H_{2a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bütçe ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
>
> **H_{2b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin işgören ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
>
> **H_{2c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bilgi ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_3: Stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{3a}: Stratejik seçimde yöneticilerin kurallar ve uygulamalar ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{3b}: Stratejik seçimde yöneticilerin otoritenin yapısı ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{3c}: Stratejik seçimde yöneticilerin hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_4: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlar ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_5: Stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_6: Stratejik seçimde yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Stratejik seçim ve araçsal değerler arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

H_7: Stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{7a}: Stratejik seçimde yöneticilerin hükümet ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{7b}: Stratejik seçimde yöneticilerin yasa ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{7c}: Stratejik seçimde yöneticilerin çıkar grupları ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{7d}: Stratejik seçimde yöneticilerin medya ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_8: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{8a}: Stratejik seçimde yöneticilerin bütçe ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{8b}: Stratejik seçimde yöneticilerin işgören ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{8c}: Stratejik seçimde yöneticilerin bilgi ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_9: Stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{9a}: Stratejik seçimde yöneticilerin kurallar ve uygulamalar ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{9b}: Stratejik seçimde yöneticilerin otoritenin yapısı ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{9c}: Stratejik seçimde yöneticilerin hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{10}: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlar ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{11}: Stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{12}: Stratejik seçimde yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Stratejik seçim ve örgütsel değerler arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibi formüle edilmiştir:

H_{13}: Stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{13a}: Stratejik seçimde yöneticilerin hükümet ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{13b}: Stratejik seçimde yöneticilerin yasa ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{13c}: Stratejik seçimde yöneticilerin çıkar grupları ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{13d}: Stratejik seçimde yöneticilerin medya ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{14}: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{14a}: Stratejik seçimde yöneticilerin bütçe ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{14b}: Stratejik seçimde yöneticilerin işgören ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{14c}: Stratejik seçimde yöneticilerin bilgi ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{15}: Stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{15a}: Stratejik seçimde yöneticilerin kurallar ve uygulamalar ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{15b}: Stratejik seçimde yöneticilerin otoritenin yapısı ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{15c}: Stratejik seçimde yöneticilerin hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{16}: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlar ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{17}: Stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H_{18}: Stratejik seçimde yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Her şeyden önce, katılımcılar ve çalışmanın örneklemi önemli sınırlamalardır. Araştırmanın katılımcıları, üst düzey yöneticilerin örgütlerin stratejik seçimlerinin odak noktasında olduğu inancına bağlı olarak, Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı Libya kamu hastanelerinin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Buna ek olarak, 94 hastaneden -ülkedeki farklı çevresel koşullar nedeniyle- sadece 56'sı bu araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu nedenle, Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı 56 Libya kamu hastanesinin üst düzey yöneticileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışma, özellikle kendi sınırlı stratejik tercihlerine sahip olan ve aynı zamanda yönetim ve finansal kısıtlamalarla karşı karşıya kalan kamu hastanelerinde, devletin genel politikaları çerçevesinde kamu sektöründe yürütülmüştür. Çalışmanın

yazılması sürecinde, bu çalışma İngilizce ve Türkçe olmak üzere iki dilde yazılmıştır. Ayrıca araştırma modeline göre bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir. Araştırma modeli ve değişkenleri göz önünde bulundurularak bir anket yapılandırılmış ve verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu noktada, literatürde bireysel değerler, örgütsel değerler ve stratejik seçim ile ilgili kabul edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Literatürde olduğu gibi, Rokeach (1968; 1973)'ın değer sınıflandırmasına göre bireysel değerlerin farklı yönleri amaçsal değerler ve araçsal değerler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, örgütsel değerler tek boyutlu yönüyle dikkate alınmaktadır (Jourdain & Chenevert, 2015). Bu çalışma, diğer değerleri dikkate almadan bireysel değerleri ve örgütsel değerleri incelemektedir. Stratejik seçim konusundaki literatürde, yöneticilerin dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik konusundaki algıları stratejik seçimlerdeki belirleyici faktörler olarak kabul edilmektedir (Park, 1992). Bu nedenle, bu çalışma stratejik seçimi stratejik kararlardan ziyade yönetimsel bir davranış olarak incelemektedir. Bu çalışma, başka bir kültürle kıyaslandığında farklılık gösterebilecek özel vizyona sahip olabilecek İslam ve Arap kültüründe yürütülmüştür. Son olarak, bu çalışmanın hipotezleri, araştırmanın amacı ile uyumlu korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Ayrıca, bu çalışma, farklı sonuçlara yol açabilecek normal olmayan politik koşullarda gerçekleştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütlerde Stratejik Seçim

2.1.1. Strateji

Strateji kelimesinin kökleri, savaşların yönetiminde ve askeri çatışma sanatlarında kullanılan planlarla bağlantılı olan Yunanca Strategos kelimesinden türemiştir. Strateji teriminin bilimsel temeli ve anlamı "strateji" ve "oyun teorisi" olarak bilinen iki ana kaynaktan gelmektedir (Steiner & Miner, 1977). Bu kavram daha sonra idari düşünce alanına yayılmış ve çevrelerini analiz etmek ve inisiyatif sahibi olmayı başarmak ve faaliyet alanlarında stratejiye öncülük etmek isteyen kuruluşlar için önem kazanmıştır.

2.1.1.1. Strateji kavramı

David (2011), stratejiyi bir örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kullandığı bir araç olarak tanımlamıştır. Stratejiler, kıdemli yöneticinin çözümünü, karar almasini ve örgütün kaynaklarının birçoğunu gerektirmesi muhtemel uygulamalardır. Dahası, stratejiler bir örgütün, genellikle beş yıldan az olmamak üzere uzun vadeli başarısını etkiler ve bu şekilde geleceğe şekil verirler. Strateji, örgütün karşı karşıya olduğu dış ve iç değişkenlerin birarada düşünülmesini gerektiren çok işlevli sonuçlara ve taleplere sahiptir. Daha geniş bir manada, David (2007), stratejistlerin tanımını; "stratejik insanlar, örgütün başarısından veya hayal kırıklığından en çok sorumlu olanlardır" şeklinde yapmıştır.

Stratejiler sadece bir rakiple, veya bir pazarla ya da bir grup rakiple nasıl işlem yapılacağına dair bir düşünce değildir. Aynı şekilde, bizi kolektif farkındalık ve eylem için araçlar olarak örgütlerle ilgili bir dizi temel meseleye çekmektedirler. Stratejinin anlamı, sadece stratejik yönetim alanındaki bir anlamdan oluşamaz. Çok sayıda niteleyicinin açık bir şekilde kabul edilmesi, uzmanların ve bilim adamlarının bu zor alanda ilerlemelerine yardımcı olabilir. Mintzberg'e (1987) göre, stratejinin

perspektif, plan, model, manevra ve pozisyon (5P) olarak beş tanımı vardır ve bunların aşağıda açıklandığı gibi birbirleriyle olan ilişkileri dikkate alınmaktadır.

- *Plan olarak strateji,* yöneticilerin örgütsel eğilimleri belirlemek ve bunları önceden düzenlenmiş eylem programlarında toplamak için gayret sarfettikleri yollarından biridir. Plan süreci olarak strateji hakkında konuşmak, bizi, niyetin insan beyninde nasıl düşünüldüğü ve değerlendirildiği, niyetin gerçekten ne anlama geldiğinden emin olmak için ana soruya götürür. Gerçekten neyin amaçlandığını keşfetmek için bir şekilde stratejistin beynine girmeliyiz.
- *Manevra olarak strateji* bizi, farklı hamle özelliği kazanmak için tehditlerin ve farklı hareketlerin uygulandığı doğrudan rekabet alanına götürür. Strateji oluşturma süreci, manevralar ve heyecan verici karşı hamlelerle en etkilidir.
- *Model olarak strateji* aksiyona odaklanmaktadır ve davranış ihmal edilirse kavramın anlamsız olduğunu bize bildirir. Bir model/örüntü olarak strateji, örgütlerde davranışsal tutarlılıkta yakınsama sağlamak için önemli bir giriştir.
- *Pozisyon olarak strateji* özellikle de rekabet ortamlarında, rakiplerle yüzleşmek, onları engellemek ve bazen de alt etmek örgütlerin konumlarını nasıl öğrendikleri ve nasıl koruyacakları ile ilgili belirli eylemler yapmamızı ister.
- *Perspektif olarak strateji* genel bağlamda davranış ve niyetle ilgilidir. Örgüt, ortak bir stratejinin peşinde birbirine bağlı bir çalışma olarak tanımlanmaktadır. Perspektifin stratejisi, düşüncelerimize ve faaliyetlerimize daha çok odaklanır ve niyetlerin, onlara inanan bir grup bireyden nasıl etkilendiğine ve değerler ve standartlar olarak net bir şekilde paylaşılmalarına ve grup içindeki davranış kalıplarının nasıl kök saldığına odaklanır.

Günümüzde strateji, örgütün çoğu departmanının gelecek planlarını koordine etmesine katılımıyla - kaynak geliştirme ve yatırım için, pazar satın alma ve geliştirme, ürün ve hizmetlerde inovasyonun yanı sıra işgörenlerin ve ürünlerin verimliliğiyle "büyük mesele"dir. Rowe (2008), "Bugün Apple'ın başarısında gördüğümüz şey tüm bu faktörlerin birleşiminden kaynaklanmaktadır." diye belirtmektedir.

2.1.1.2. Stratejinin örgütler için önemi

Stratejinin önemi, örgütün faaliyetleri ile ilgili bir takım soruları cevaplama kabiliyetine bağlanmaktadır. Bu sorular mesela şunlar gibi olabilir: "Örgüt nasıl çalışacak?", "Hedef pazar nedir?", "Örgüt benzer örgütler ile nasıl rekabet eder?", "Örgütün kullanılabilir ve algılanan kaynakları nelerdir?", "Örgütün zayıflıkları nelerdir?", "Örgütün faydalanabileceği dış çevre için fırsatlar var mı?" ve "Örgüt dış tehditlerle nasıl başa çıkacak? ".

Stratejik yönetim, tüm örgütler için önemlidir, çünkü bugün ve gelecekte, gerektiği şekilde uygulanırsa örgütlerin performanslarını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu, David'in (2007) stratejik yönetimin örgütün geleceğinin gelişimine tepki vermekten daha hızlı hale gelmesini sağladığını savunduğu iş ve hizmetler alanlarında stratejik yönetimin uygulanması deneyiminin sonucudur; bir örgütün eylemleri başlatmasına ve etkilemesine (bunun yerine yalnızca yanıt vermesine) izin verir ve dolayısıyla kendi kaderciliği üzerinde kontrol uygular. Girişimciler, CEO'lar, liderler ve çok sayıda kâr amacı gütmeyen ve kamu örgütlerinin yöneticileri stratejik yönetimi tanımış ve anlamışlardır. David (2007) stratejik yönetimin faydalarını aşağıdaki gibi düzenlemektedir:

- Örgüte, fırsatları belirleme ve yatırım yapma yeteneği kazandıracaktır.
- Yönetime, sorunlarını objektif olarak değerlendirme yeteneği kazandırır.
- Kontrolü ve faaliyetleri iyileştirme yeteneği sağlar.
- Örgüte farklı koşulların ve değişikliklerin kontrolünü verir.
- Belirlenen en iyi hedefleri desteklemek için önemli kararların alınmasını sağlar.
- Belirlenen fırsatlara daha fazla kaynak tahsis edilmesine izin verir.
- Planlama hataları karşısında yönetimin kaynakları (zaman, önceliklilik) kontrol etmesini sağlar.
- İşgörenler arasındaki etkileşimi arttırır.
- Yönetime, insanların davranışlarını kapsamlı bir çabayla bütünleştirme yeteneği verir.
- Bireysel sorumlulukların tahsis edilmesini sağlar.
- Geleceğe etki etmeye zorlar.

- Sorunlarla ve fırsatlarla başa çıkmak için işbirliği yapılmasını sağlar.
- Değişimin başlatıcısı olarak reformu sürdürür.
- İşletme yönetimine doğruluk ölçüsü sağlar.

2.1.2. Stratejik Düşünce ve Karar Alma

Yöneticinin stratejik düşünce ve karar alma yeteneği, örgütün rekabetçi pazarda kalmasını sağlar. Stratejik düşünce, psikoloji ve yönetim literatürü tarafından ele alınan stratejik karar alma sürecini etkileyen faktörleri dikkate alarak, belirli bir yönetim tarzı içinde etkili karar almanin temel ilkesidir (Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011). Hedeflere ulaşmak için doğru stratejik seçenekleri bilen stratejik bir karar vericiye sahip olmak, bir örgütün geleceği için hayati bir durumdur.

2.1.2.1. Stratejik düşünce

Stratejik düşünce, "rasyonel ve yakınsak bir yaklaşımı yaratıcı ve farklı düşünce süreçleriyle birleştiren stratejik problemleri çözmenin bir yolu" olarak tanımlanmaktadır ve belirsiz ve rekabetçi bir ortamda rekabet etmek için yeni bir yöntem düşüncesine ilgi duyar (Bonn, 2005; Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011). Stratejik düşünce, hem liderler tarafından stratejilerin oluşturulmasına, uygulanmasına ve hem de bütün işletmenin stratejik performansına kadar uzanır. Stratejik analiz, stratejik planlama, organizasyon ve kontrol ve hatta stratejik liderliği içerir. Bu nedenle, stratejik düşünce temel olarak "stratejik" olarak adlandırılabilecek tüm bu nitelikleri kapsar (Nasi, 1991).

Yönetim ve psikoloji literatürü, stratejik düşünceyi incelemekle ilgilenmiştir. Psikoloji literatürü, stratejik düşünce ve karar almayi etkileyen faktörlere odaklanırken (Pant & Lachman, 1998), yönetim literatürü, stratejik düşünce ve stratejik karar alma sürecine odaklanır (Drejer, Olesen & Strandskov, 2005). Buna ek olarak, Raimond (1996) stratejik düşünceyi "akıllı bir makine olarak strateji" (veri odaklı, bilgi işleme yaklaşımı) ve "yaratıcı bir hayal gücü olarak strateji" olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

2.1.2.2. Karar alma

İnsan düşüncesinin en kritik sonuçlarından biri, çeşitli faktörleri ve iş akışlarını içeren çok karmaşık bir mekanizma içinde karar alma sürecidir. Karar alma, belirli bir zamanda ve yerde kasıtlı olarak gerçekleştirilen ve çevrenin unsurlarını da içeren öznel prosedürlerin ilerlemesi olarak bilinir (Orasanu & Connolly, 1993). Çözüm gerektiren ve üzerinde çalışılan sorun ve bu problemi belirli bir ortamda çözmek isteyen kişiyi bir araya getiren bir yuva gibidir (Narayan & Corcoran-Perry, 1997).

Araştırmacılar, kararları inceleyen teorileri tanımlayıcı ve normatif olarak iki perspektifte toplarlar. Normatif yön, karar almayı gerektiren bir görevde rasyonel hareket eden bireyleri seçmeyi, istatistiksel modellerin kullanımını ve deneklerin cevaplarını her seçeneğe yerleştirilmiş bilgilerden tahmin etme yeteneğini açıklar. Tanımlayıcı özellik, insanların kararların ve alternatiflerin arkasında yatan zihinsel prosedürleri ve ekolojik değerleri nasıl seçtiklerini açıklar. Karar vericinin bakış açısını nasıl belirlediğini bilmek çok önemlidir. Normatif bakış açısı, tüm uygulanabilir alternatifleri kapsamlı bir şekilde incelemelerini ve en iyisini seçmelerini sağlayan en üst amire, "sınırsız" bir kullanım limiti verir. Bununla birlikte, tanımlayıcı bakış açısı, önceleri kendilerini tatmin edecek seçenekleri seçme eğiliminde olmalarına rağmen, öngörülemeyen ve yapılması gereken dinamik gayretler hakkında düşünürken hata yapmaya zorlayarak öncüleri sıkça kendine çeken en uç noktaya dikkat ederek "sınırlı" bir durum ortaya koymaktadır (Sanz de Acedo Lizarraga, Sanz de Acedo Baquedano & Cardelle-Elawar, 2007).

Karar alma bazı işlevlere sahiptir. Bunlar; yönetimsel hedeflerin belirlenmesi, alternatiflerin derlenmesi, alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi, seçim eylemi, kararın uygulanması ile takip ve kontroldür (Harrison, 1996). Lunneryd & Öhlmer (2009)'e göre, özellikle yönetim alanında çok sayıda psikoloji araştırması, karar alma faaliyetlerinin aşamalara ayrılabileceğini varsaymaktadır. Simon (1965), süreci zeka, tasarım ve seçim olarak üç aşamada sınıflandırır. Mintzberg, Raisingham & Theoret (1976), karar alma adımlarının belirli düzeninin, bazı durumlarda, muhtemelen yanıltıcı olabileceğini açıklamıştır. Bununla birlikte, karar alma sürecini problemin tanımlanması, alternatiflerin aranması, diğer seçeneklerin

değerlendirilmesi, ölçütlere göre seçim, yetkilendirme, uygulama ve takip etme olarak yedi aşamaya ayırırlar. Hogarth (1987), bilgi edinme, bilgiyi işleme, çıktı, eylem ve sonuç edinimi olarak beş boyutlu bir kategorizasyon önermektedir. Öhlmer, Olson & Brehmer (1998) kavramları geliştirmiştir ve problem tespiti, seçenek arama, analiz, seçim ve uygulama olarak dört aşamada sınıflandırarak bir karar alma süreci modeli önermektedir.

2.1.2.3. Stratejik karar alma

Karar alma sürecini tartışırken, geleneksel olarak, karar almaya veya kararın kendisine odaklanılır (Harrison, 1996). Karar alma, "alternatif bir eylem tarzında müzakere ettikten sonra belirli bir durumda ne yapılması gerektiğine dair bir yargıya varmak" olarak ifade edilebilir (Ofstad, 1961). Karar alma üç temel aşamadan oluşur; bir karar almak için vesileler bulmak, muhtemel eylem rotaları bulmak ve eylem rotaları arasından seçim yapmak (Simon, 1968). Buna ek olarak karar, "belirli bir eylem süreci hakkındaki beklentilerin, bir karar vericiyi, hedefe ulaşmada en muhtemel olan bu eylem şeklini seçmeye ittiği bir hedefi gerçekleştirmek için alternatiflerin değerlendirilmesi sürecinde devam edegelen bir süreçte bir "an" olarak tanımlanabilir (Harrison, 1996). Karar vericinin tercih edilen amacı, en makul görev ifadesini veya en iyi hareket tarzını seçmesi durumunda kararın kendisi seçim ve taahhüt noktasıdır (Emory & Niland, 1968).

Stratejik, neo-stratejik, taktik ve operasyonel olarak bilinen dört tür karar vardır. Kararların bu şekilde sınıflandırılması, örgütün kararları önceliklendirmesi, yetenekleri geliştirmesi ve kaynakları tahsis etmesi için yardımcı olabilir (Shivakumar, 2014). Stratejik kararlar, stratejik yönetime giden temel değişken olarak kabul edilebilir (Child, 1972). Stratejik kararlar, normalde üst yönetimin kapsam alanına giren kararlardır (Hambrick & Snow, 1977). Stratejik kararın belirlenmesinde ve alınmasında beş kriter kullanılmalıdır. Bunlar; (1) karar, örgütün çevresi ile ilişkisini belirlemeye yönelik olmalıdır, (2) karar analizinde, örgüt tek bir analiz birimi olarak ele alınmalıdır, (3) ideal kararın ne olduğu, örgüt tarafından yürütülen tüm görevler için kapsamlıdır, (4) ideal karar, örgütün tüm faaliyetleri için yol gösterici kontrol gereksinimlerini karşılamak zorundadır ve (5) ne zaman uzun

vadeli bir başarıyı teşvik ederse, o zaman o karar tüm örgüt için büyük önem taşıyan bir karardır (Shirley, 1982; Harrison, 1996).

Mintzberg (1994), bazı stratejilerin örgütleri en üste yerleştirdiğini, diğerlerini ise en alt seviyeye attığını iddia etmiştir. Yöneticiler, her birinin aynı anda karar alma formülüne girdiği birçok farklı iç ve dış değişkenle karşı karşıya kalmışlardır (Siggelkow & Rivkin, 2005). İyi bir lider her zaman sadece ölçülebilir faktörlerden daha fazlasına bakar, miktarların arkasında farklı nitelikler arar (Gahmberg, 1983). Karar vericiler, kişilik ve deneyim değişkenlerinden kaynaklanan algılanan çevresel belirsizlik durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Ashill & Jobber, 2013). Yöneticilerin, psikolojik faktörler, eğitim, örgütsel yönler ve mülkiyet türü gibi bazı özellikleri stratejik karar almayi etkilemiştir (İsmail, 2016). Karşılaştığı sorunların ve genel olarak örgütlerin karmaşıklığı altında, aynı zamanda sınırlı insan entelektüel yeteneklerinin doğası gereği rasyonel davranış, bütün bu karmaşıklığa maruz kalmadan, sorunun temel özelliklerini gösteren basitleştirilmiş bir model gerektirmektedir (March & Simon, 1958; Schwenk, 1995).

2.1.3. Stratejik Seçim Süreci

Stratejik seçim, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olur. Stratejik seçim süreci, stratejilerin uygunluğunun, kabul edilebilirliğinin ve fizibilitesinin değerlendirilmesi ile ilişkilidir.

2.1.3.1. Stratejik seçim

Stratejik seçim, "örgüt içindeki güç sahiplerinin stratejik eylem aşamalarına karar verdikleri süreç" olarak tanımlanabilir (Child, 1997). Stratejik yönetimin özü stratejik seçimdir. Başarılı örgütler, gözden kaçırmadan, stratejik konumlarını ve uygulamalarını ve stratejilerini dikkatli bir şekilde seçerler. Stratejik seçim, örgüt adına gelecekteki stratejiyi yönlendirecek ana temellerin derin bir şekilde anlaşılmasını ve değerlendirme için stratejik seçenekler ortaya koymayı ve en iyisini seçmeyi gerektiren faaliyetler olarak tanımlanabilir (Wangui, 2011). Stratejik seçim, örgüt için muhtemel seçimler kümesini belirleme sürecinin, daha sonra değerlendirme ve uygulama için en iyisini seçme kararını alma aşamasının bir

sonucu olarak da tanımlanabilir; ve çerçeve içinde paydaşların doğasını ve beklentilerini anlamayı da içerir. Strateji konusunda iyi bir seviye kaydetme "ne", "nasıl", "neden", "kim" ve "ne zaman" sorularına en iyi şekilde cevap verecektir (Wangui, 2011). Bir karar alma grubunun eylemlerinde stratejik seçim kullanılmaktadır (Friend, 2011).

2.1.3.2. Stratejik seçimin belirlenmesinde etkili olan faktörler

Karar vericilerin, karar almaya başlamadan önce tüm seçenekleri ve alternatifleri değerlendirme konusunda istekli olmaları gerekir. Wangui (2011), örgütler tarafından benimsenen stratejik seçimleri etkileyen bir dizi faktörü aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Liderlik
- Örgüt yapısı
- Etik
- Kaynakların mevcudiyeti / kullanılabilirliği
- Yönetim
- Vizyon ve misyon
- Kültür
- Dış çevre
- Yetersiz finansman
- Rekabet

2.1.3.3. Stratejik seçim aşamaları

Stratejik seçim sürecinde, yönetimsel liderlik bir örgütün kısıtlamaları azaltmasına ve fırsatları avantaja dönüştürmesine izin veren önemli bir güçtür. Tüm sorumluluk, örgütün yöneticisi olmaktan kaynaklanan, yöneticilerin temel işlevlerine dayanır (Child, 1972). Fitzgerald (1981), tümü stratejik alternatiflerin geliştirilmesi, bunların değerlendirilmeleri ve örgütün hedefleriyle uygunluğu konuları etrafında dönen üç stratejik seçim seviyesi belirlemiştir. Stratejik seçimin ilk seviyesi, örgütün misyonu ile orantılı olan faaliyetleri tanımlamayı amaçlamaktadır. İkinci stratejik seçim seviyesi, mevcut maliye politikasına alternatifleri ve bunların örgüt üzerindeki

etkilerini içerir. Stratejik seçimin üçüncü seviyesi, tüm bireysel çalışma alanlarının ayrıntılı olarak değerlendirmesidir. Öte yandan, Child (1997), stratejik seçim perspektifinin örgüt-yapı ilişkisini bağlam içine yerleştirdiğini ve örgütün iç ve dış bilgilerini değerlendirdiğini, fırsatların ve kısıtlamaların tespit edilmesine yol açtığını savunmuştur. Araştırmacıların çoğu (Smith, Mitchell & Summer, 1985; Jauch & Glueck, 1988), aşağıda açıklandığı gibi, stratejik seçimin aşamalarının stratejik alternatifler geliştirmeyi ve üretmeyi, alternatiflerin değerlendirilmesini ve uygun alternatifin seçilmesini içerdiğini kabul etmişlerdir.

- *Stratejik alternatifler geliştirmek ve üretmek:* Herhangi bir örgüt için stratejik seçenekler göstermek ve geliştirmek, örgütlerin stratejik temellerini bilmeyi, stratejik çalışma yönünü belirlemeyi ve alternatif stratejik yollar seçmeyi gerektirir (Johnson & Scholes, 1997).
- *Alternatiflerin değerlendirilmesi:* Örgütün konumuna uygun stratejik seçeneklerin geliştirilmesi ve üretilmesi aşaması tamamlandığında, bir sonraki adım, her bir alternatifin belirli standartlara yönelik değerlendirilmesi sürecidir. Herhangi bir stratejik seçeneği değerlendirirken dikkate alınması gereken temel kurallar şunlardır (Johnson & Scholes, 1997); (1) Uygun strateji, her örgüt için kendi koşullarını ve bu şartlar için uygunluğunu ve gelecekteki değişikliklerle ve eğilimlerle nasıl başa çıkılabileceğini ve uyarlanabileceğini ve bu trendlerin seçilen stratejiye ne ölçüde uyduğunu içerir; (2) Stratejinin kabul edilebilir bir strateji olması için, çeşitli paydaş kategorilerinin planı kabul etmesi ve daha az riskli ve daha önemli getirilere yol açması gerekir; (3) Stratejinin muhtemel bir strateji olması için, gerekli kaynakların ve potansiyelin kullanılabilirliği ve planın uygulanabilmesi becerisi önemlidir; (4) Stratejik alternatiflerden olmak için, örgütün misyonu ile örtüşecek şekilde, iç ortamı, kültürü ve kaynakları ve dış çevre ile uyumluluğu, değişkenleri ve fırsatları olmalıdır.
- *Uygun alternatifin seçilmesi:* Üst yönetimin uygun bir seçenek seçmesinde farklı yolları takip etmesi mümkündür (Johnson & Scholes, 1997); hedeflerin seçimi, seçilen tercihi kabul etme, kısmi uygulama, yabancı kurumlar ve stratejik alternatiflerin seçimi, örgütün veya iş biriminin mevcut ve gelecekteki faaliyet hacmine uygunluğu önemlidir.

2.1.4. Stratejik Seçimde Yöneticilerin Rolü

Üst düzey yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birisi stratejileri formüle etmeleri ve uygulamalarıdır (Daft, 1983). İç ve dış çevrenin incelenmesi sorumluluğunu üstlenen ve zorluklarla ve fırsatlarla başa çıkmak için gerekli stratejileri geliştirme kapasitesine sahip olan kişiye stratejik yönetici denir (Radosevich, 1976; Rawls & Rawls, 1976). "Stratejik yöneticiler" terimi, üst düzey pozisyonlarda çalışan ve örgütün stratejik konularından sorumlu olanları ifade eder (Park, 1992).

Üst düzey yöneticilerin stratejiyi formülize etmesi sıradan bir mesele değildir, ancak örgütlerin fırsatlarını ve kısıtlamalarını derin bir şekilde kavramayı gerektirir (Singh, House & Tucker, 1986). Barnard (1938), yöneticilerin örgütsel uyum için sorumluluk merkezi olduğunu ve örgütler ile dış ortamlar arasındaki arabuluculuktaki rollerini azalttıklarını açıklamıştır. Örgütlerdeki meselelerin ve problemlerin başarılarını etkilediğinden yola çıkarak yöneticilerin örgütlerin yönünü belirleyen, geleceklerini şekillendiren ve istenen sonuçları elde eden kararlar almadaki önemli rolünü vurgular. Andrews (1987) yöneticilere ilişkin rolleri şu şekilde tanımlamaktadır; örgütsel amaçlar belirlemek, örgütün kimliğini belirlemek ve kapsamlı kaynakları seferber etmek. Yönetimsel liderliğin işlevlerinden birisi de yapı, strateji ve çevre faktörlerini eşleştirmek için örgütsel etkinliktir.

Miles & Cameron (1982) stratejik yönetimin yöneticiler için seçeneklerin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır: "*Örgütsel ve çevresel kaynaklar ve yetkinlikler geliştirmek stratejik yöneticilerin görevidir. Stratejik yöneticiler, çevresel fırsatların ve örgütsel yeteneklerin uygulanabilir düzenlemelerinin belirlenmesinden sorumludur. Öncelikli rolleri, örgüt ve çevresi arasında etkili düzenlemeler oluşturmak ve sürdürmektir.".*

2.1.5. Kamu Kurumlarında Strateji

Üst düzey yöneticiler yön belirlemekten ve örgütün hayatta kalmasını sağlamaktan sorumlularsa, asıl soru "Sahip oldukları stratejik seçenekler nelerdir?". Birçok bilim adamı, kamu ve özel örgüt yönetimi arasındaki farkın doğası hakkında söz

söylemiştir (Gordon, 1991; Chatman & Jehn, 1994; Valle, 1999; Rainey & Bozeman, 2000; Bradley & Parker, 2006). Bu farklılıklara rağmen, çevresel değişkenlerin örgütün çalışmaları üzerindeki etkisi, ister kamu olsun ister özel olsun göz ardı edilemez. Bu etki yalnızca özel sektörle sınırlı değildir.

Perry & Rainey (1988), kamu örgütlerinin, birçok ihtilaf ile kesintiler ve parçalanma ile karakterize çalkantılı bir deneyime sahip olduğunu açıklamıştır. Özel ve kamu örgütleri arasındaki farklılıklar, sosyal çevremizde oynadıkları rollere bağlanmaktadır. Buna karşın, özel ve kamu sektörü örgütleri arasında bir farklılık olmadığını ifade edenler de bulunmaktadır (Baldwin, 1987; Samantaray, 2015). Ancak kamu sektöründeki stratejik çalışmalar özel sektörün ilgisini çekmemiştir.

Stratejik yönetim, kamu sektöründeki örgütlerin çevrelerini yönetmeye ve adaptasyon kalıplarını etkilemeye, bunları uyarlamalarına ve değişkenlere politika, plan ve programlar aracılığıyla yanıt vermeye çalıştıkları süreçtir (Bryson & Roering, 1988). Llewellyn & Tappin (2003), stratejik yönetimin genel örgütteki insanlar üzerinde yapılandırılmadığını, bu nedenle metodolojilerin genel idarelere "yerleştirilmesi" gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Kamu sektörü kültürlerinin stratejik düşünceyi uygulama pratiği için işlenmemiş bir zemin olduğunu iddia etmişlerdir - kamu hizmetleri alanı bu konuda bir "vahşi doğayı" temsil etmektedir.

Bu yönetim yolunun özel alandan neden uzaklaştırılması gerekmektedir? Özel sektörün durumuna bakınca, stratejik yönetimin kullanılmasının nedeni, çalıştıkları koşullarla haklı çıkarılmış – stratejik varoluş için inovasyonun çok önemli olduğu rekabetçi ve pazar odaklı bir ortamla açıklanmıştır. Bu ortamda, tutunabilmeleri ve gelişebilmeleri için örgütlerin misyonlarını durumlarına göre değiştirebilecekleri yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir ve bu durumun ortaya çıkması stratejik düzenlemelerdir. Dolayısıyla, stratejik yönetim çok önemli bir hayatta kalma aracıdır. Kamu sektörü için, hayatta kalmaları konusunda ivedi bir tehdit olmadığından ve çevrelerinin hayatta kalmaları için önemli bir tehdit olmadığı için stratejik yönetim gereksinimi daha düşük görünmektedir (Snow & Hambrick 1980). Bu açıklamay rağmen kamu sektörü stratejik yönetim yaklaşımını performanslarında benimsemeye mecbur hale gelmektedir (Sulle, 2009). Kamu politikasını oluşturan

politik, ekonomik ve yasal faktörleri açıkça temsil ederken, stratejik yönetim yaklaşımı, çabanın, yeteneğin ve örgütsel amacın da kamu örgütlerinin stratejik rehberliğinin belirleyicileri olarak hareket ettiğini kabul eder (Porter, 1980).

Kamu örgütleri bir piyasa çerçevesi yerine bir hükümet otoritesi çerçevesinde çalıştıkları için, kamu sektöründeki stratejik seçimler ve faaliyetler pazar rekabeti yerine diğer kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetimin kamu sektörü örgütlerinin araştırmasına yaklaşımı, kamu sektöründe insan seçiminin doğası ve prosedür oluşturma üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle, genel amaçlı devlet kurumu için stratejik yönetim fonksiyonu, politika oluşturma, kurumun iç ve dış yönetimi ve ayrıca ilaveten örgütsel amaçların ve karakterin oluşturulması için stratejilerin geliştirilmesini hariç tutmaktadır. Stratejik bir bakış açısıyla, herhangi bir kamu sektöründeki birincil görev ve üst düzey genel müdürlerinin temel yükümlülüğü, ortak amaç, mevcut koşullar, arzulanan gelecek ile iç ve dış çevreler arasında temel bir denge sağlamayı amaçlayan kurumsallaştırılmış faaliyetlerin mevcut uyumunun eşgüdümüdür. Zira, çok sayıdaki stratejik yönetim teorisi kar amaçlı örgütlerle ilgilendiği için pazar odaklı rekabet, stratejik kavramsallaştırmanın temel kaynağı olarak ele alınmıştır (Lynin, 1981).

Bu bağlamda, insanın stratejik seçim yapısı ve şahıs örgütleri tarafından eylem uygulamaları, dış etki ve sorumluluk güçleri üzerinde oldukça önemlidir. Piyasalarda manevra yapmak yerine, kar amacı gütmeyen örgütler nispeten karmaşık, çok taraflı güç, pazarlık, etki, takas ilişkileri ve oylama içinde hareket ederler. Hazır stratejiler ve faaliyet türleri yasal ve adli talimatlar, yetki sınırları, anayasal düzenlemeler, hükümetin genel kuralları ve düzenlemeleri, kaynak kısıtlamaları, müşteri ve kurucu menfaatleri ve siyasi iklim faktörleri de dahil olmak üzere farklı faktörler tarafından genel amaçlı devlet kurumu düzeyinde sınırlıdır. Kamu sektöründe stratejik yönetim, farklı yönetim faaliyetlerini temsil eden çeşitli politika oluşturma süreçlerine sahiptir (Wechsler & Backoff, 1986).

2.1.6. Kamu Hastanelerinde Stratejik Seçimin Değerlendirilmesi

Örgütün stratejisi ve dış çevresi birbirinden ayrılamaz. Hastane yöneticileri için, strateji formülasyonunun daha geniş bir ilgili faaliyetler sistemi içerisinde gerçekleştiğini, stratejik kararları etkili bir şekilde uygulama kapasitesine ve potansiyeline sahip olduklarında, hastane pazar alanını genişletmeyi ve yeni hizmet seçenekleri eklemeyi düşünebileceklerini bilmeleri önemlidir. Kamu hastanesinin dış ortamındaki koşullara dikkat edilmesi, hastane yöneticilerinin verimli stratejik kararlar almasını sağlayacaktır (Glassman, Zell & Duron, 2005; Longest, 2012).

Stratejik seçim, bir yöneticinin örgütsel faaliyetlerle başa çıkmadaki davranış biçimi olarak düşünülebilir. Bir örgüt ve yöneticileri tarafından erişilebilen stratejik seçim, örgütsel duruma bağlı olarak da geniş ölçüde amaçlanabilir (Park, 1992).

Kamu hastanesini etkileyen koşullar, hastanenin karmaşık dış stratejik ortamından kaynaklanmaktadır ve yöneticilerin bu ortamla başa çıkabilmesi için bölünmeleri gerekir. Amerikan Hastane Kuruluşu (American Hospital Association), 2010 yılında yayınlanan raporunda, hastanelerin dış ortamını fırsatlar ve tehditler açısından şu şekilde ayırmıştır: tüketiciler ve demografik özellikler, ekonomi ve finans, insan kaynakları, bilgi teknolojisi ve e-sağlık, sigorta ve kapsam, politik konular, tedarikçi kuruluşlar ve doktorlar, kalite ve hasta güvenliği, bilim ve teknoloji.

Kamu hastaneleri için politika belirlenmesi, stratejik karar vericiler için bir zorluk meydana getirmektedir. Dış çevrenin kamu hastaneleri üzerindeki en önemli etkilerinden birinin, hastaneler için önemli olan kamu politikalarında yattığı, önemlerinin çalkantılı ve öngörülemeyen bağlamdan kaynaklandığı belirtilmektedir. Yöneticilere politika ortamlarının içeriği hakkında kapsamlı bilgi sağlamak, fırsatları ve tehditleri sistematik olarak değerlendirmelerine ve stratejik performansı iyileştirmelerine ve daha uygun stratejik yanıtları kolaylaştırmalarına yardımcı olur (Longest, 2012).

Longest & Huber (2010), kamu politikasını "başkalarının eylemlerini, davranışlarını veya kararlarını yönlendirmek veya etkilemek amacıyla yapılan hükümetin yasa, yürütme veya yargı organlarında verilen yetkili kararlar" olarak tanımlamaktadır (yani, resmi roller dahilinde, sorumluluk ve otoriteler). Bu karar vericiler veya politika yapıcılar ilçede, eyalette ve federal düzeylerde seçilmiş yetkilileri ve yöneticileri içerir. Longest (2012), bir devlet hastanesinin politika ortamını analiz etmede doğrudan kullanılan aşağıdaki dört adımı belirlemiştir:

- Stratejik açıdan önemli bilgileri bilmek veya belirlemek için kamu hastanesinin kamu politikası ortamını taramak.
- Belirlenen strateji ile ilgili olarak kamu politikası bilgilerinin izlenmesi.
- Hastane için izlenen bilgilerin olası etkilerini değerlendirmek.
- Hastane yönetiminde strateji aşamalarını oluşturma, uygulama ve kontrol etme sorumluluğunu paylaşan stratejistler arasında çevresel analiz sonucunun yayılması.

Belirsizlik durumunda, hastaneler hangi yöne gitmeleri gerektiğini görmek amacıyla yönetim stratejilerini seçmelidir. Literatürde hastane yönetiminde strateji konusunu ele alan bazı çalışmalar yer almaktadır.

Ginn, Young & Beekun (1995), hastane yönetim stratejilerinin Miles'e göre sınıflandırıldığını vurgulamışlardır. Ginn, Young & Beekun (1995) akut bakım hastanelerinin iş stratejileri ile örgütsel ve çevresel özellikleri arasındaki ilişkiyi de araştırmışlardır. Araştırmacılar, bağımsız olarak faaliyet gösteren küçük hastanelerin proaktif bir stratejiyi yalnızca mümkün olan en dar şekilde benimsemiş olduklarını bulmuştur. Buna ek olarak, Ginn, Young & Beekun (1995) tarafından ifade edildiği gibi ABD hastanelerinin finansal sistemi ve stratejisi arasındaki ilişki, savunucunun stratejisinin yüksek likidite ve düşük kaldıraçlı hastaneler için stratejik bir seçim olduğunu gösterirken, adayların stratejisi düşük likidite ve yüksek kaldıraçlı hastaneler tarafından seçilmektedir.

Suudi hastanelerinde Ahmed (2012) tarafından dış çevre ile hizmet stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yürütülmüştür. Sonuçlar, hükümetin istikrar ve şeffaflığının, hizmet talebinin, sağlık bilincinin büyümesinin ve yeni tanı ve tedavi teknolojilerinin hayata geçirilmesinin, stratejinin benimsenmesi üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir.

Helmig, Hinz & Ingerfurth (2014) çalışmalarını Almanya hastanelerinde yürütmüş ve prospektör stratejisinin büyük ölçekli hastaneler ve eğitim hastaneleri için stratejik bir seçim olduğunu ve stratejik seçimin mülkiyet ve konum ile alakalı hiçbir rolünün olmadığını bulmuşlardır.

Mitadera, Watanabe, Sato, Azumi & Akazawa (2017) tarafından Japon özel hastanelerindeki stratejik seçimi analiz etmek için yapılan bir çalışmada, kamu hastanelerindeki açığın kamu hazinesi tarafından karşılandığı tespit edilmiş; bu nedenle, Japon devlet hastanelerinin iflas riski ile karşı karşıya kalmadıkları belirtilmiştir.

Toygar & Akbulut (2013), çalışmalarını, Ankara'daki devlet hastanelerinin yöneticileri üzerinde yürütmüşlerdir. Yönetim deneyiminin karar alma becerileri ve problem çözme üzerine olumlu bir etkisi olduğunu ve düşük eğitime sahip yöneticilerin karar alma ve problem çözme becerilerinde yükseköğrenime sahip olanlardan daha eksik olduklarını bulmuşlardır.

2.2. Bireysel ve Örgütsel Değerler

2.2.1. "Değer" in Tanımı

Basitleştirilmiş bir şekilde, değerler, anlamında çatışma oluşturan bazı kavramlarla bir arada ele alınmalıdır. Değerler şunlar değildir: *Etik* (insanlar tarafından, ait oldukları grubun eylemleri için yol gösterici olarak kullanmak üzere kabul edilen davranış kuralları), *ahlak* (neyin iyi ya da kötü olduğuna karar vermemize ilişkin bakış açıları), *prensipler/ilkeler* (kişilerin kendi kendilerine empoze ettikleri veya hayatlarında uymak için koydukları ve zamana göre test edilmiş gerçekler olarak kabul edilen kurallar), *yargılamalar* (ahlaki bakış açılarımız hakkındaki inançlarımızı temsil eden etiketler/kararlar), *erdemler* (kişilik özellikleri veya olumlu olarak kabul edilen ancak zorunlu olarak kişisel tercihler olmayan nitelikler), *tutumlar* (inançlarımızın ve kişiliğimizin davranış veya kelimelerle ifade edilmesi), *ihtiyaçlar* (değerlerimizi deneyimlemek için gerekli olan kaynaklar, eylemler veya davranışlar), *inançlar* (değerlerimiz için sahip olduğumuz nedenler) ve *duygular* (duygular hissedilenlerdir, değerler kavramlardır) (Henderson & Thompson, 2003; Lynn Fitzpatrick, 2007). Değerlerdeki herhangi bir düzenleme, ilgili davranışta değişiklik yapılmasını sağlamalıdır (Rokeach & Regan, 1980).

Değerler, bireylere bir eylem yapma yeteneği vermeleri nedeniyle güç kaynağıdır (Scott, Jaffe & Tobe, 1993). Değerler çerçevesi "bireysel", "kurumsal", "otoriter", "toplumsal" ve "dünya çapında" değerler olarak ayırt edilen değer seviyelerine sahiptir (Hemingway, 2005).

Her birey, değişen derecelerde önem taşıyan çeşitli değerlere (örneğin, başarı, yardımseverlik) sahiptir. Belirli bir değer, bir birey için hayati olabilir ancak bir başkası bu değere karşı ilgisiz olabilir. Değerler motivasyonel bir yapıdır. Düzenlemeler ve zaman boyunca çapraz olarak uygulanan geniş hedeflerle konuşurlar (Schwartz & Bilsky, 1990).

Rokeach (1973), değeri, belirli bir davranış biçiminin veya varoluş durumunun, zıt veya muhalif bir davranış tarzına veya varlığın son haline kişisel veya sosyal olarak tercih edebileceğine dair kalıcı bir inanç olarak tanımlar (Rokeach, 1973; Rokeach &

Regan, 1980). Schwart, bireyleri ve olayları değerlendirmek için eylemleri seçmek ve eylemlerinde haklılığını göstermek amacıyla Rokeach, Williams ve Kluckhohn'un (değerler üzerine yazarlar) çalışmalarında, alışılmış olan ölçütler veya standartlar olarak değerlerle uğraştığını ileri sürmüştür. O, bu uğraşıyı, hedeflere özgü nitelikler yerine ölçütler olarak değerler şeklinde benimseyecektir (Schwartz, 1992). Hofstede (1984), değeri diğerlerine göre belirli meselelerin koşullarını desteklemeye yönelik geniş bir eğilim olarak nitelemektedir (Hofstede, 1984; Roe & Ester, 1999).

Değerler, faaliyet kararında belirli bir ağırlığa sahip standartlar veya modeller olan "değer yargıları" dır (Davis 1998; Pollock 1998; Van der Wal, Huberts, Van Den Heuvel & Kolthoff, 2006). Argandona (2003), değerleri geniş anlamda "belirli özel koşulların üzerinde ortaya çıkan inandırıcı haller veya çekici davranışlarla ilgili olarak odaklanma istekleri veya kanaatler" olarak nitelendirmiştir. Değerler, seçimlerimizin ve bu doğrultuda, davranışlarımızın kararını ve değerlendirmesini yönlendirerek, karakterimizi şekillendirmek için hareket etme yöntemimizin vazgeçilmez bir olgusu ve parçası haline gelir. Webster'ın kelime referansı, değerleri "doğal olarak yararlı veya çekici kabul edilen bir kural standardı veya kalitesi" olarak karakterize eder (Scott, Jaffe & Tobe, 1993).

Bir örgütteki temel değerler nelerdir? Değerler aynı zamanda "insanların ve grupların davranış biçimini etkileyen bir dizi inanç olarak tanımlanabilir; onlar örgütün "ruhu"dur; Etkili değerler derin köklüdür; ve temel değerler bireysel psikolojiyi destekleyebilecek veya üstesinden gelebilecek bir sosyal psikolojinin oluşmasına yardımcı olur "(Krueger, 1996; Vogds, 2001). Değerler, bireylerin neyin "doğru" olduğunu ayırt ettikleri veya tercihin önemini değerlendirdiği iş veya çalışma ortamı ile ilgili değerlendirme standartlarıdır (Dose, 1997; Finegan, 2000).

2.2.2. Farklı Disiplinlerde "Değer"in Kavramsallaştırması

Bilim adamları, ilgi bağlamında, doğru değer kavramını tanımlarken, ki bunların birçoğu tanımlanmış değerlerdir, değer verdikleri bilime ve değerlere ilgi duyan edebiyat, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi geniş bir alana ayrılmış bilimlere dayalı olarak değerleri tanımlamışlardır.

McDonald (1993), psikologların ince yapılarla ilgilendiğini, sosyoloji ve antropolojinin ise kitlesel yapılara (topluluklar ve kültürel gruplar) odaklandığını belirtmiştir. Sosyoloji ve antropolojide değerler standart fenomenler olarak tanımlanırken, psikolojide ise davranış unsurları olarak düşünülebilir. Açık ve belirsiz metodolojik geleneklerin yanı sıra bu kavramsal farklılıklar, örgütsel ortamlardaki değerlerle ilgili araştırma kaosunun izlediği prosedürü göstermektedir.

Tablo 2.1. Farklı Disiplinlerde "Değer"in Kavramsallaştırılması

	Psikoloji	Sosyoloji	Antropoloji	Felsefe	Ekonomi
Tanım	Kişisel "tercihler" olarak değerler	Toplumsal "standart" olarak değerler	"Arzu edilenlerin kavramları" olarak değerler	"Yaşamanın ideal yolları" olarak değerler	Objektif "faydalar" olarak değerler
Kaynak	Rokeach, 1973	Parsons, 1951	Kluckhohn, 1951	Morris, 1956	Lundberg, 1947
Odak Noktası	Kişiler	Toplumlar	Doğal Gruplar	Evrensellik	Uluslar

* Tablo McDonald'dan (1993) alınmıştır.

Değerler, üç tür genel insani gereksinimin öznel bir tasviridir: insanın organik temelli ihtiyaçları, dünya çapında ilişkisel koordinasyon gereklilikleri ve sosyal, kurumsal yelpazede refahı ve hayatta kalması (Becker, 1950; Kluckhohn, 1951; Parsons, 1951; Rokeach, 1973; Williams, 1968; Schwartz & Bilsky, 1990). Bir psikolog olarak Rokeach (1973), değerleri "yaşamı boyunca bir insana etki eden tüm kültürel, kurumsal ve kişisel güçlerin bir sonucu" şeklinde belirterek bağımlı bir değişken olarak ele almıştır. Bağımsız değişken olarak ise, "değerler bir yandan sosyal tutum ve ideolojilerin, diğer yandan da sosyal davranışların rehberleri ve belirleyicileridir" (Perkel, 2000).

2.2.3. Örgütlerde Değerlerin Önemi ve İşlevleri

Değerler, ayrıca, bireysel aktivitenin en derin, en güçlü ilhamlarıdır. İnsan yaşamı ve ayrıca bir örgüt için düzene koyucu bir hayat rehberi olarak söz söylerler (Zhang, Austin & Glass, 2006). Bir kişinin değerlerine olan bağlılığı, benlik duygusunu geliştirir ve böylece toplumun refahı üzerinde olumlu bir şekilde yansır (Hemingway, 2005). Değerler davranışı etkiler (Bardi & Schwartz, 2003). Değerler, bireysel karar

alma sürecini teşvik etmek ve açıklığa kavuşturmak için mühim ve geniş bir rol oynamaktadır ve insan ve sosyal dinamiklerin önemli bir belirleyicisi ve yorumlayıcı bir faktörüdür (Cheng & Fleischmann, 2010; Schwartz, 2007).

Büyük değer olasılığı üç temel özelliği yansıtır: (a) Neyin çekici olduğunu algılayış; (b) ilgili duygularla dolu zorlayıcılık vasfı; ve (c) çalıştırıldığında harekete geçmesini sağlayan davranışsal bir segmenti vardır (Rokeach, 1973; Zhao, He & Lovrich, 1998). Geçiş-durum hedeflerini çekici kılan değerler yer yer dalgalı bir öneme sahiptir ve bir insanın veya başka bir kültür maddesinin hayatında kontrol standartları olarak yer alırlar. Hedef olarak değerlerin bu önemi içinde kavranmış olanlar şunlardır; (1) bazı kültür maddelerinin seçkinliğine yardım ederler; (2) etki ederek ve tutku ve güç vererek etkinliği ikna edebilirler; (3) hareketi değerlendirmek ve korumak için ölçüt işlevi görürler; ve (4) hem sosyalleşme yoluyla aşırı güç kullanmadan değerleri bir araya getirme ve hem de insanların alışılmadık öğrenme deneyimleriyle arttırılırlar (Schwartz, 1994).

Argandona (2003), (1) değerlerin binayı destekleyen temel yapıya sahip olduğunu, (2) değerleri dikkate almayan herhangi bir yöneticinin - kendisi veya başkası - kötü bir yönetici olacağını, (3) bir örgütün özel yetenekler olarak seçtiği değerlerin, ikamet noktası olarak, metodolojisini kalıplama merkezi olacağını; elbette, farklı değerlere sahip iki örgütün çeşitli yollardan güvenli bir şekilde geçeceğini belirtmektedir. Vogds (2001), örgütlerdeki değer yokluğunun sonuçlarını şu şekilde özetlemektedir: zayıf liderlik, sadakat eksikliği, işgücü uzmanlığı eksikliği, işgörenlerin düşük morali, aidiyet duygusu yokluğu, meslek tutkusu eksikliği, anlamsız işbölümü, yetersiz işgören savunuculuğu.

Değerlerin işlevleri şöyle özetlenebilir; değerler kişiliğin en önemli bileşenleridir ve bu nedenle birey ve toplumun psikolojik ve sosyal varlığını oluşturmak için çalışır; değerler bireye bir amaç duygusu sağlar ve onu başarmaya yönlendirir; değerler bireysel eylem ve ortak eylem için temel sağlar; değerler başkalarının davranışlarını değerlendirmek için temel olarak kabul edilir; bireyin diğerlerinden ne beklediğini ve tepkilerin ne olduğunu bilmesini sağlar; değerler, bireyin toplumdaki konumunu, insanların onu değerlendirmesine dayalı olarak bilmesine yardımcı olur.

Değerler, kimsenin göremediği derin kökler gibidir. Fakat değerlerin kendilerini ifade etmesinin yolları nelerdir (örneğin görüşler, tercihler, tutumlar, korkular, arzular)? Kişisel veya örgütsel veya sosyal veya mesleki (Posner, 2010) olmak üzere çeşitli değer seviyeleri bulunmaktadır.

Değerlerin önemi, insanların tutumlarını ve onların nasıl motive edileceğini ve algılarımız üzerindeki etkisini anlamada yatmaktadır. Bir örgüte iş için gittiğimizde, bu kurumun tüm üyelerinin hangi durumda ne yapılması gerekip gerekmediğini takip etmesi gereken yaygın kavramları vardır. Örgütün değerleri, doğru ve yanlış kavramlarını ve diğerleriyle belirli davranışlar için tercihlerimizi yansıtır (Robbins, Judge, Millett & Boyle, 2013).

Örgütler genellikle örgütsel kuralları ve rehber kılavuzları gözden geçirir ve çalışanların kendileriyle yüzleşmesi durumunda ne tür davranışlar izlenmesi gerektiğini tahmin eder ve örgüt içindeki tüm işgörenin gelişim rolü çerçevesinde birbirlerine karşı olan davranışlarını yönlendirir (Thomas, 2013). "Değerlere göre yönetim"in amaçları, örgüt genelinde değişime uyum sağlamak için yaratılan örgütsel karmaşıklığı basitleştirmek, örgüt için bir strateji benimsemek ve her üyenin görevlerini gerektiği gibi yerine getirme sorumluluğunu üstlenmek şeklinde sıralanabilir.

Örgüt otoritesinin değer yaklaşımı, uyumluluğu ölçmek için bir referans grubu olarak örgütün üst düzey yöneticilerine yöneliktir, çünkü üst yönetimin varsayımları ve değerleri kanıt hükmündedir ve örgüt ve çevrenin doğrudan algılanması ve yorumlanmasıdır (Hambrick & Mason, 1984). Yönetim grubunun değerleri, örgüt içi gücü neyin ittiğinin ve örgütsel iktidarı neyin harekete geçirdiğinin anlaşılmasında önemli bir anahtardır. Departmanların bilgiye erişme olasılığını atrtıran üst yönetim ve ilgili departmanlar arasındaki değer paylaşımı, yöneticilere daha sık ve daha fazla güven verir ve üst yönetime çekici gelir. Sonuç olarak, örgütsel faaliyetler de daha güvenli ve daha fazla kontrol altındadır (Enz, 1988).

Örgütün birbiriyle olan ilişkilerinden veya çatışmalarından kaynaklanan olaylar, örgütsel değerlerin istenmeyen yönlere sapmasına neden olabilir ve niteliksiz liderlik, kasıtlı olarak örgütün merkezi değerlerinin yeniden yapılandırılmasına yol açabilir (Russell, 2001).

Liderlik tarzlarını ve rekabet avantajlarını etkileme yeteneklerini belirlemek için yöneticilerin bireysel değerlerini ve kültürel geçmişlerini kontrol etmek gerekir (Erbring & Young, 1979; Byrne & Bradley, 2007). Schwartz (1992), liderlerin kararlarını ve eylemlerini haklı çıkarmak amacıyla değerleri bir kriter olarak kullandıklarını ve bunlardan bireyleri ve olayları değerlendirmek için istifade ettiklerini savunmaktadır. England & Lee (1974), değerlerin liderleri etkilediği yedi yoldan bahsetmiştir:

- Bireysel değer, liderin karşılaştığı sorunlar ve koşullar konusundaki farkındalığını etkiler.
- Bireysel değer, liderin kararlarını ve problemleri çözme yeteneğini etkiler.
- Bireysel değer, liderin bireylerle ve gruplarla ilgilenme biçimiyle kişilerarası ilişkileri etkiler.
- Bireysel değer, başarı kavramının hem bireysel hem de örgütsel seviyelerdeki eklemlenmesini ve bunun nasıl başarılacağını etkiler.
- Bireysel değer, lider davranışının ahlaki ve gayri ahlaki olanını belirler.
- Bireysel değer, liderin hedefleri kabul etme ve baskıya direnme yeteneğini etkiler.
- Bireysel değerlerin bazıları yönetimsel performansta yardımcı olurken bazıları başarı ile çelişiyor olabilir.

Liderlik literatüründe değer temelli liderlik kavramı da ortaya çıkmakta ve genel olarak dürüstlük, yetkilendirme ve sosyal sorumluluk gibi değerlerin temel ahlaki ilkelerine dayanan liderlik olarak tanımlanmaktadır (Reilly & Ehlinger, 2007). Bir yandan liderler ve örgütler ile diğer yandan çalışanlar ve toplum arasında belirli değerler için hesap verebilirlik ile güven ve karşılıklı güvenin nasıl oluşturulacağını açıklar (Martin, 2002; Macmillan, 2007). Değer temelli liderlik, karar alma mekanizmasına dayanır ve örgüt tarafından tanınan değerlere veya ilkelere uygun olarak hareket eder (Preziosi, 1994).

Bireyler, bazı örgütlerdeki değerlerin kendi değerlerine benzer olduğuna inandıklarında, bu onları doğrudan kendilerine çekmektedir. Örgütün değerleri ile çalışanlarının değerleri arasında güçlü bir ilişki kurmanın en iyi yolu, işgörenleri bireysel değerlerini vurgulamaya, onları örgütün değerleriyle eşleştirmeye ve ilişkilendirmeye teşvik etmektir (Schneider, 1987; Zhang, Austin, Glass & Mills, 2008). İşgörenlerin işlerinden ve orada yaptıkları faaliyetlerden memnun kalmama nedenleri, değerlerinin ve örgütün değerlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanmaktadır (Macmillan, 2007).

İşgörenin bireysel değerleri "tercihler" olarak adlandırılırken, örgütün değerleri "arzulanan algılar" olarak adlandırılmış; işgörenin tercihleri istenen örgütün arzulanan algıları ile yakınlaşırsa, bu, işgören ve örgüt arasındaki kültür veya alt kültürde göründüğü gibi değerler konusunda uyuma yol açtığı da görülmüştür (McDonald, 1993).

Değerler uyumu, bir yandan bireysel değer hiyerarşisi ile diğer yandan örgütsel değer hiyerarşisi arasında bir karşılaştırma yapmak ve bu değerler arasındaki benzerliğin derecesini bulmak anlamına gelir. Bu nedenle, değerler eşleştirildiğinde, çalışanların, örgütün değerlerinden türetilen misyonu ve hedefleri ile tutarlı kararlar almaları beklenmektedir. Ancak, değerlerle tam bir uyum, kuruluşların başarısı için her zaman tek başlık değildir. Belkide değer açısından rahat bir uyumluluk derecesi esastır. İşgörenler arasında çeşitli değerlerin varlığı, örgütün daha iyi kararlar almasına yansıyan farklı bakış açıları getirmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, büyük uyum, yaratıcılıkta hayal kırıklığına, kurumsal esnekliğin azalmasına ve iş etiğinin bozulmasına neden olabilir. Yöneticilerin bireysel ve örgütsel değerleri anlama ve algılama yetenekleri, değerlerinin ve inançlarının örgüütn değerleri ile ne ölçüde uyuştuğunu ölçerek, örgütte çalışacak işgörenlerin seçiminin yanı sıra başkalarının değerlerini de değerlendirmelerine yardımcı olur. Bu, çalışanların örgütte tutulması için uzun vadeli bir vizyon oluşturulmasını sağlar (Zhang, Austin & Glass, 2006).

2.2.4. Değerlerin Oluşumu

Değerler nereden gelmektedir? Farklı zaman dilimlerinde değerler dört unsurdan kaynaklanmaktadır: (1) aile ve çocukluk ortamı, (2) kendini keşfetmeyi uyandıran çatışma durumları, (3) hayattaki önemli gelişmeler ve ampirik öğrenme ve (4) ayırt edici değerler taşıyan önemli kişilerle çalışmak (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995; Vogds, 2001).

Çocukluk yılları ve bu aşamadaki katılımlar (aile, okul, akranlar), tutulan değerlerin oluşturulmasında en önemli aşamalardan biridir. Bu aşama, çocuğun neyin izin verildiğine ve neyin izin verilmediğine dair doğrudan telkinlerle öğretilmesine bağlıdır ve iki davranış arasındaki orta alana girmeden, bu değerlerin istikrarını sağlamak, ancak bir değişiklikle olabilir, o zaman, değerlerin oluşturulmasında katılımcılar bu değerlerin canlı kalmasını uzatmayı amaçlamaktadır. Yukarıda belirtilenler, değerlerin kişiliğe bağlı olduğunu ve değerlerin genetik olarak aktarılan özellikler yoluyla kısmen de olsa belirlenebileceğini gösteren kanıt hükmündedir (Robbins, Judge, Millett & Boyle, 2013). Ayrıca ebeveynlerin öncelikli olarak bir ödül ve ceza stratejisi yoluyla çocukların değerlerini şekillendirmekten sorumlu olduğuna inanılmaktadır (Wright, 1971; Williams, 1979; Hemingway, 2005).

Değerleri zaman içinde değiştiren ve yeniden şekillendiren şey, bir kişinin yaşadığı farklı olaylar ve onu çevreleyen değerler ve kültür hakkındaki farkındalığı, yan yana, öğrenme ve kendini keşfetme ile elde ettiğidir. Değerler kendi kendine öğrenme ve kendini keşfetmekten kaynaklanır. Zamanla, bu faktörlerin bireysel değerlerin inşası ve evrimi üzerindeki derin etkisini gözlemliyoruz (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995; Vogds, 2001).

Bireysel değerlerin oluşumunu etkileyen bir dizi faktör aile; arkadaşlar; din; eğitim; medya; coğrafi kökler; teknoloji; güncel olaylar olarak tanımlanabilir (Massey, 1979; Russell, 2001).

Liderlik karizmasının yanı sıra örgütsel geleneklere dayanan değerler de herhangi bir örgütsel değerin temel kaynağıdır. Değerler, bireylerden veya durumlardan etkilenmeden, örgütün birinci neslinden gelecek nesile taşınır, bu yüzden nispeten

bağımsızdır. Örgütün değerleri, örgütün kurucuları tarafından ortaya çıkarılır ve zamanla ve örgütün sürekliliğiyle, örgütsel performansın istikrarını ve değerlendirilmesini sağlayan bir örgüt geleneği haline gelir (Wiener, 1988).

Bourne & Jenkins (2013) örgütsel değerleri incelemişler ve örgütsel değerlerin her birinin kendi özellikleri ve değişkenlerine sahip dört formunun olduğunu açıklamışlar ve bunlardan her bir formun, örgütsel değerleri toptan değil ama sadece kısmi olarak temsil ettiklerine dikkat çekerek, örgütsel değerlerin temsilini desteklediğini belirtmişlerdir. *Öngörülen değerler*, bir örgütün üst düzey yöneticileri arasındaki değer görüş birliğini ve aralarındaki anlaşmayı temsil eder. Öngörülen değerler modeli, üst düzey yöneticilerin tüm örgüt üyelerinin değerlerini biraraya getirecek şekilde değerleri yapılandırabilme becerisi ilkesine dayanmaktadır. *Kurucuların değerleri* birçok başarılı örgüt değerleridir. *Atfedilen değerler*, örgütün üyelerini örgütün temsilcisi olarak kabul eden değerlerdir. *Paylaşılan değerler*, örgütsel değerleri, üyelerinin değerlerinin bir topluluğu durumuna getirir. Örgütsel değerler sistemi, örgütün üyelerinin toplam paylaşılan değerlerinden oluşur. *İstek uyandıran değerler*, sosyal yaşamdaki değişen eğilimlerin bir sonucu olarak bireysel değerlerdeki değişikliklerin sadece bir yansımasıdır.

2.2.5. Değer Sistemleri

Değer sistemi, "göreceli öneme sahip bir süreklilik boyunca tercih edilen davranış biçimleri veya varoluş durumları ile ilgili inançların kalıcı organizasyonu" olarak tanımlanmaktadır (Rokeach & Regan, 1980). Değer sistemleri, zaman boyutu boyunca düzenlenmiş sıralama değerleridir (Dodd, 1951). Bir değer sistemi, nesnelerin ve eylemlerin seçilmesinde, çatışmaların çözülmesinde, sosyal yaptırımların çağrılmasında ve yapılan ya da önerilen seçimlerin sosyal ve psikolojik savunmalarına yönelik ihtiyaçların veya taleplerin üstesinden gelmede kullanılan organize bir tercihli standartlar kümesidir (Williams, 1979; Fritzsche & Oz, 2007).

Yöneticiler için değer sisteminin incelenmesi farklı iddia ve etkilerden dolayı özellikle önemlidir, çünkü karşılaşılan durumların ve sorunların nasıl görselleştirileceği, kararların nasıl alınacağı ve sorunların nasıl çözüleceği, örgütteki

başarının bireysel ve örgütsel düzeyde algılanabilmesi ve hangi seviyeye gelindiği, yöneticilerin ne gibi etik davranışlar sergileyeceği, baskıları kabul etme veya direnme becerileri ve örgütsel hedeflere ulaştıklarının belirlenmesi gibi hususlar sayılabilir (England, 1967). Posner & Munson (1979)'a göre, değer sistemi hem astlar hem de yöneticiler için değer profilinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak gibi birçok nedenden dolayı temeldir. Bu, örgütün politika uygulamasının çeşitli etkilerini tanımlamasını, etkili düzenleyici teşvik sistemleri tasarlamasını, personel ve iş/işe alım işlevlerini eşleştirmesini sağlar (İşe alım ve seçim kararları, bireyin değer profilini yeni bir iş için başlangıç değer modeli ile eşleştirerek tamamlanabilir.), etkili motivasyon stratejileri ve ücretlendirme paketlerini belirlemesini, çalışanların davranışlarını, iletişim tarzını, liderlik etkinliğini, karar almayı anlamalarına katkıda bulunur ve astları ile yöneticileri arasındaki çatışmayı en aza indirmeye yardımcı olur. Artan örgütsel karmaşıklık nedeniyle, değer sistemleri, katılımcıların örgütün temel amacını ve değerlerini anlayabilmeleri için gerekli bir role sahiptir (Simons, 2000).

Değer sistemleri sadece "anlaşılabilirliğin şeması"dır (Allport, 1961). Değer sistemi, aynı zamanda "kıdemli yöneticilerin resmi olarak iletişim kurduğu ve örgüt için temel değerler, amaç ve yön sağlamak için sistematik olarak teşvik ve takviye ettikleri açık örgütsel tanımlar kümesi" olarak açıklanabilir. Değer sisteminin örgütlerdeki kilit ve önemli rolü "örgütsel ataletin üstesinden gelmektir" (Simons, 1995). Değer sistemlerinin yokluğunda, "bireyler, kişisel ve duygusal açıdan diğer bireylerden istediklerini ve ihtiyaç duydukları şeyi alamamışlar, kendileri için gerekli düzen ve müşterek amaç ölçüsünü hissedememişlerdir" (Kluckhohn, 1951; Rohan, 2000).

2.2.5.1. Bireysel değerler

Araştırmacıların genel olarak değerler hakkındaki farkları, bilişsel farklılıkların yanı sıra, insanların farklı algılarını hesaba katmadığı için, önemle üzerinde durulan önceden belirlenmiş değerlerin yanlış varsayımından kaynaklanmaktadır (Lynn Fitzpatrick, 2007). Naagarazan (2006) bir değer tanımından daha fazlasını ortaya koymuştur. Bazen bir ilke olarak tanımlanırken (Refahı teşvik eden veya zararı

önleyen bir ilke.), bazen de bir rehberlik olarak tanımlanırlar (Değerlerimiz başarımız için kılavuzumuzdur - kabul edilebilir olanla ilgili paradigmamızdır). Daha sonra bireysel değerleri genel olarak değerlerden ayrı olarak tanımlamayı tercih eder ve değerlerin birey için özellikle olumlu veya önemli olarak kabul edilen ilkelerdeki duygusal inançlar olduğunu belirtir. Tüm tanımlar, bireylerin çıktılarını veya faaliyetlerini değerlendirdiği yöntemi ima eden atıl yapılar olarak değerleri ele almaktadır (Roe & Ester, 1999).

England (1967), bireysel değerleri, insan muhakemesinin prosedürünün bölümleri olarak kabul edilen bilgi olarak göstermiştir. Bir kişinin kendi fikri kendi değerleriyle ilgilidir. Değerler sabittir, sonuçlara yönelik eğilimlerimize veya çeşitli koşullardaki eylemlere yön veren inançların değerlendirilmesidir. Neyin doğru neyin yanlış, ya da neyin mükemmel neyin kötü olduğu ile ilgili onayları vardır. Değerler ne yapmamız gerektiğini bize bildirir. Motivasyonumuzu ve makul biçimde seçimlerimizi ve faaliyetlerimizi koordine eden etik bir pusula görevi görürler. Değerler, kimliğimizi grupların üyeleri olarak ve benzer değerlere sahip bireyler olarak karakterize ettikleri için benlik kavramı ile tanımlanırlar (McShane & Von Glinow, 2015).

Değerler, bir kimsenin doğru, harika veya çekici olanla ilgili düşüncelerini aktarmaları konusunda yargılayıcı bir bölüm içerir. Değerler, madde ve kuvvet özelliklerine sahiptir. Madde özelliği, bir davranış yönteminin veya varlığın son durumunun önemli olduğunu anlatır. Güç özelliği, ne kadar esas olduğunu niteler. Bir kişinin değerlerini kuvvetlerine benzer şekilde sıraladığımızda, o kişiyi elde ederiz (Robbins, Judge, Millett & Boyle, 2013).

Bireysel değerler hem sosyal hem de bireysel düzeyde etkilidir. Bu nedenle, belirli değerlerin araştırılması, ilgilendikleri bireylerin yanı sıra örgütsel grupların anlaşılmasında da önemli olacaktır (Zhang, Austin, Glass & Mills, 2008). İnsanlar sadece değerleri taşıyan bireylerdir - bu, bireysel değerleri adlandırmanın bir sırrıdır. Bununla birlikte, birçok kişi, paylaşılan değerler anlamında aynı değerleri veya karşılaştırmalı değerleri taşıyabilir, bu nedenle kendimizi bu ortak değerleri farklı örgütsel üyeler veya örgütlerle ilişkilendirmeye meyilli buluruz (McShane & Von Glinow, 2015).

Her insanın bireysel değer sistemi olarak adlandırılan bir çerçeve oluşturan bir dizi önemli değeri vardır. Değerlerin öncelikleri, örneğin özgürlük, kendine saygı, dürüstlük, zevk, itaat gibi göreceli öneme sahip olmalarıyla farklılık gösterir (Robbins, Judge, Millett & Boyle, 2013).

Rokeach (1973), birey için önem taşıyan ve göreceli olarak sınırlı sayıda değerin bir sonucu olarak, değerlerin insani değerler sistemi adı verilen bir sistemde gruplandırılabileceğini ve düzenlenebileceğini söylemiştir. Bu sistem, davranış araçlarını ve varoluş hallerini birleştiren kalıcı bir inanç örgütünün sürekliliği olarak nitelendirilir. Buna ek olarak, Rokeach, değer sisteminin aşağıdaki noktalar için gerekli olduğunu belirtir. İlk olarak, benzer görüş ve benzer değer sistemleri aracılığıyla sosyal konularda bir pozisyon almak için bizi yönlendirir. İkincisi, ayırt edici değer sistemi müşterek tercihler sağlar. Üçüncüsü, karar alma sürecinde alternatifler arasında seçim yapılmasına rehberlik eder (Zhao, He & Lovrich, 1998). Bireysel değerler, insanlara kendilerini çevreleyen fırsatları ve tehditleri, stimülasyon (teşvik) ve kısıtlama süreçleriyle nasıl algılayacaklarını göstermektedir (Rokeach, 1973; Byrne & Bradley, 2007).

Her bireyin tercihlerindeki mahremiyeti sayesinde, her biri bireysel değerlerini değer sistemi olarak adlandırılan bir hiyerarşide düzenler. Bazı toplumların dini kurumlarında olduğu gibi akranlarının yanı sıra, çocukluk ve ebeveynlerin rolü de dahil olmak üzere bu bireysel sistemin inşasına, geliştirilmesine ve tanıtımına katkıda bulunan birçok girdi vardır. Kişisel deneyimler ve yaşadıkları toplum bu sistemin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ek olarak, demografik faktörler, uzun süre istikrarsızlıkta önemli bir rol oynamaktadır (McShane & Von Glinow, 2015).

İnsan değerlerinin yapısı ilginçtir. Bu yapıya bilgi uygulandığında kazanılabilecek bir dizi faydalar vardır: (1) Değerleri bağımsız bir değişken olarak ele alarak, değerlerin hem tutum hem de davranış üzerindeki etkilerini ve tespit etme yeteneğini, bunları bireysel değerler yerine, değer alanlarının önemine göre, daha etkin ve güvenilir biçimde yorumlayacak şekilde tahmin etmek mümkün olacaktır. (2) Değer alanlarının kullanılması, bağımlı değişkenlerin (ekonomik, politik, dini, etnik ve aile) değerler üzerindeki etkilerini bireysel değerlerden daha fazla tahmin etmeyi,

tanımlamayı ve yorumlamayı sağlar. (3) Birden fazla kültürde değerleri karşılaştırırken üç yolla bunları birbirinden arıtabilirsiniz; farklı kültürlerde aynı veya farklı değer alanlarındaki değerlerin tanımlanmış anlamlarındaki benzerlikler ve farklılıklar açısından; değer alanları kullanıldığında, değer öneminin karşılaştırılmasında daha kapsayıcı olacaktır, çünkü alanlar, anlamlarını paylaşan her türlü değer içeriğini kapsayacaktır; her kültürün değer alanları vardır ve farklı kültürlerdeki etki alanlarının uyumluluğunu veya çelişkilerini ortaya koymak için aralarındaki yapısal ilişkilerin karşılaştırılması yapılabilir (Schwartz & Bilsky, 1987).

2.2.5.2. Örgütsel değerler

Örgütsel değerler, bir örgütteki insanların kendilerini nasıl yöneteceklerine ve hedeflerine öncelik vermelerine ilişkin müşterek umutlarını ve beklentilerini temsil eder (Cha, 2004; Camden, 2011). Örgütsel değerler, her üye bireyin, kendi görüşüne göre, örgütün davranışını yönlendiren önemli ilkelere ilişkin algılamalarıdır (Liedtka, 1991; Thomas, 2013). Örgütsel değerler, bir bireyin veya grubun sahip olduğu amaçlar ve araçlar ile ilgili inançları ifade eder ve örgütün çalışmasında, hangi faaliyetlerin veya hedeflerin alternatif eylemler için tercih edileceğini seçmede veya örgüt hedeflerinin belirlenmesinde "yapılması beklenen" veya "yapılması gereken/önerilen" anlamına gelir (Enz, 1988). Örgütsel değerlerin karakteristiği, açıklık, belirsizlik eksikliği, çalışanların niyetleri ile örgütsel davranış arasındaki tutarlılık ve fikir birliğidir (Meglino & Ravlin, 1998).

Örgütsel değerler, mevcut modlardan, faaliyetlerin amaçlarından ve araçlarından seçimi etkileyen örgütsel kültürün arzu edilen karakteristiğinin kavramları olarak tanımlanabilir (Kluckhohn, 1951; McDonald, 1993). Değerlerin kesinlikle bireylerden kaynaklandığına inanılmasına rağmen, bilim adamları örgütlerde bireysel değerleri aşan değerlerin varlığını tanımaya çalışırlar. Örgüt, hedefe ulaşmak için koordine edilmiş bir faaliyetler bütünüdür ve bu, çeşitli sebeplerden dolayı, bu faaliyetleri uygulamak için seçilen tüm bireylerin ilgisini çekmektedir. Bir yönetim yapısına, kurallara ve kültüre de sahip olmak gereklidir. Bu, örgüütn bazı üyelerinin neden örgüt içinde uygulanan değerlerle aynı fikirde olmadığını açıklar. Örgüt içerisindeki bireyler, önemlerinin çok farklı olmasına rağmen, tüm bu değerleri

korumalıdır. Her durumda, bireysel değerler ve örgütsel değerler güçlendirilmelidir. Örgütler ve bireyleri tarafından benimsenen geniş ve çeşitli değerler kümesinin bulunması doğaldır (Argandona, 2003).

Bireyler değerlerini işyerine getirir. Örgütsel değerler ifadesi türetilmesi, işgörenlerin iş yerindeki değerlerinin gerçek kavramını araştırmasına, bireylerin fikirlerini tanımasına ve örgüt içinde bir değerler yapısı oluşturmasına yardımcı olmak için prosedürdür (Robertson, 1991; Zhang, Austin & Glass, 2008). Örgütlerin değerleri, üyelerinin değerlerinden ayrı değildir. (1) İşgörenler belirli inançları teşvik eden bir grubu tanıdıklarında örgüt dahilinde bir örgütsel değerler sistemi gözlemlenebilir; (2) aktif üyeler arasında uyum vardır; ve (3) temel değerler ayrılmış bir referansı temsil eder ve örgüt çapında sık sık tekrarlanır (Chatman, 1991; Zhang, Austin & Glass, 2006).

Örgütsel değerler, örgütsel karar almada ve faaliyetlerde rol oynayan değerlerdir. Kamu sektörüyle ilgili örgütsel değerler şunlardır (Vermeulen, 2003; Van der Wal, Huberts, Van Den Heuvel & Kolthoff, 2006):

- *Dürüstlük*: Kendine ve başkalarına karşı dürüst olma ve sözlerini yerine getirme.
- *İnsanlık*: Başkalarına karşı nazik, şefkatli ve dayanışma içinde olma ve ihtiyacı olanlara özen ve merhamet gösterme.
- *Sosyal Adalet:* Toplum için demokratik adalet ve özgürlük ilkelerini benimseme.
- *Tarafsızlık*: Örgütün yararı dışında herhangi bir tarafa karşı tarafsızlık.
- *Şeffaflık*: Açıklık, netlik ve gizlilik.
- *Bütünlük*: Etik değerlere ve standartlara bağlılık.
- *İtaat*: İş görevlerinin yerine getirilmesi ve talimatlara uyulması.
- Güvenilirlik: Emin ve güvenilir olma.
- *Sorumluluk*: Faaliyetlerin/kararların sonuçlarını taşımak ve sonuçların teslimi.
- Uzmanlık: Bilgi, verimlilik ve beceriyi yansıtan profesyonel bir şekilde çalışma.
- *Hesap verebilirlik*: Birey olarak topluma yönelik eylemlerini açıklamaya hazırlanma.
- *Verimlilik*: En az çaba / kaynak ile hedeflerin gerçekleştirilmesi.
- *Cesaret*: Kararlılık ve irade göstererek risklerle yüzleşme yeteneği.

Merkezi bir değer sisteminin varlığının en önemli kanıtlarından biri, örgüt üyeleri arasında çeşitli örgüt birimleri ve seviyeleri ile paylaşılan davranışlarla ilgili bir dizi kilit değerin varlığıdır. Örgütsel değerler sistemi, zayıflıktan, örgütün üyeleri arasındaki temel değerlerin geniş ölçüde paylaşılmadığı noktaya, ve oradan temel değerlerin önemli ölçüde ve yoğun biçimde paylaşıldığı güç noktasına kadar ardışık bir diziden oluşur. Bu tanım, örgütün alt birimlerine bile uzanır ve yalnızca örgütün genelliği ile sınırlı değildir. Büyük örgütlerin alt kültürleri ve çoklu değerleri vardır. Değerler, kültürün örgütsel etkinlik üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel değerler ne kadar olumlu olursa, hedeflere ulaşmada, politika ve stratejiler geliştirmede ve kültürün oluşturulmasında daha fazla destekleyici olurlar ve bu nedenle örgütte önemli bir avantaj elde ederler (Gregory 1983; Wiener, 1988).

2.2.5.3. İş değerleri

İş değerleri, kişinin duygusal yönelimi ile benzer tatmin edici şeyler sunan dış nesnelerin sınıfları arasında arabuluculuk yapan bir kavramlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Zytowski, 1970). Elizur (1984) iş değerlerini içsel ya da dışsal olarak tanımlamıştır. "Sonuca bakan yönü" ve "görev yürütme ile ilişkisinin yönü" olmak üzere iki yönünü ayırt etmiştir. Sonuca bakan yönü, işyeri ve iş değerlerinin araçsal-maddi, duygusal-sosyal, bilişsel-psikolojik kısımlarını içerir. Görev yürütme ile ilişkisi, mesleğe kaynak veya meşru bir ortam olarak katılan ve bireyin icrasına karşı sorumlu olan iş sonuçlarını algılar.

İş değerleri şu nitelikler olarak tanımlanmıştır: (a) insanların işten istedikleri, (b) ilgi alanlarından ve çıkarlarından daha temel olan, (c) ihtiyaçlar ve memnuniyet arasındaki bir uygunluğu yansıtan, (d) ahlaki yükümlülüklerin değil, tercihlerin göstergesi olan (e) belirli durumları diğerlerine göre daha fazla tercih etme eğiliminde olan değerlerdir (Li, Liu & Wan, 2008). Araştırmacılar, iş değerlerini üç ana akıma ayırmışlardır: (1) *yapı*, yani iş değerleri alanının temel bileşenlerinin tanımı, (2) *korelasyon*, yani iş değerlerinin diğer değişkenlerle olan ilişkisi ve (3) *kültürel farklılıklar*, ulusal kültürün çalışma düzeni ve düzeyi üzerindeki etkisidir (Sagie, Elizur & Koslowsky, 1996).

İş değerleri, kariyer gelişimi, tercih ve memnuniyet üzerindeki en önemli etkilerden biri olarak kabul edilmekle birlikte, mesleki psikoloji içerisinde mesleki ilgi alanlarına kıyasla büyük ölçüde yetersiz çalışılmış bir alandır. Super, yaşa göre insan değerleri değiştikçe işyerinin değerlerinin de değişmeye tabi olduğuna inanmaktadır (Super, 1990; Roberts, 2012). İş değerleri deneyleri yönlendirir, ancak zaman içindeki deneyimler değerlerin önemini değiştirebilir (Porfeli, 2007; Rokeach, 1973).

İş değerlerinin tartışıldığı temel bireysel değer teorisi (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999) aracılığıyla, araştırmacılar temel değerler gibi iş değerlerinin de sadece bireyin, toplumun ve etkileşim ihtiyaçlarının sözlü bir temsili olduğunu savunmaktadırlar. Araştırmacılar meslek seçimi yaparken insanlar için neyin önemli olduğunu ve insanların yalnızca işe yönelik yönelimlerinin nerede sınırlı olduğuna inandıklarını sormuşlardır. Böylece genel bir dizi iş değeri tanımlanması gerekli hale gelmiştir. Temel değerler, özellikle işin hazırlanmasındaki değerlerini gösterir, bu nedenle, dört temel yüksek bireysel değere paralel olan dört genel iş değerinin olması gerekir. Buna ek olarak, temel bireysel değerlerin muhafaza edilmesi boyutlarına karşılık olarak, kendini tanıtma ile kendi kendine yeterlik ve açıklık dengesinin temel değerleri ile iki boyutlu olarak dört tip iş değerlerinin oluşturulması gerekmektedir.

2.3. Örgüt Perspektifinde Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişkiler

Değerler, karar öncesi prosedürleri etkilemekte ve dolayısıyla sonuçları etkilemektedir (Cohen, March & Olsen, 1972; Mintzberg, Raisingham & Theoret, 1976; Pant & Lachman, 1998). Değerler, karar almanın yanı sıra çatışma çözme ve problem çözme için temel oluşturur. Yönetici değerlerinin vizyonun kapsamını sınırladığına, algıda seçiciliği etkilediğine, bilgilerin yorumlanmasına ve değerlendirilmesine etki edeceği düşünülmektedir (Kouzes & Posner, 1993; Malphurs, 1996; Russell, 2001). Değerler kararlarda görünür, tekrarları kararları güçlü kılan bir erdemin kanıtıdır; karakter, davranış tanımlanıncaya kadar müteakip kararlar için tutarlılık sağlayan bir dizi erdemden oluşur (Argandona, 2003).

Sınırlı rasyonalizm teorisine dayanarak, bilgiler üç aşamalı bir süreçte filtrelenir ve çarpıtılır: yöneticiler, görüş alanı, seçici biliş ve yorum yoluyla yetkili idarecilerin uzmanlığı, değerleri ve kişilikleri tarafından etkilenir (Cyert & March, 1963; İsmail, 2016). İyi bir kararın ayırt edici tarafı, karar vericinin rakip değerleri ve hedefleri dengelemesi yeteneğidir. Dinamik, karmaşık bir ilişki vardır ve bazen bunları bireysel değerler ve karar alma arasında yorumlamak zordur (Hartman & Patrickson, 1998; Cohen, 1993; McGuire, Garavan, Saha & O'Donnell, 2006).

Değerler, örgütlerde veya ötesinde ise, karar almanın yanı sıra, davranışların şekillendirilmesinde, sevkedilmesinde ve yönlendirilmesinde de uzun vadeli bir role sahiptir (Box, Odom & Dunn, 1991; Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011). Değerler, tutumlar ve inançlar, kararların saflaştırıldığı araçlardır, bu nedenle kötü bir karar verildiğinde, filtrelenmiş bilgiler ile karar vericinin bireysel değerleri arasındaki bir çatışmadan kaynaklanır ve kötü değerlendirmeye neden olur (Pech & Durden, 2003). Stratejik ihtiyaçlar, değerler tarafından yasaklanan eylemleri önerdiğinde çatışma ortaya çıkar (Pant & Lachman, 1998). Karar alma, güçlü bireysel temele dayanan, bireysel tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir davranıştır (Homer & Kahle, 1988; Karacaer, Gohar, Aygün & Sayın, 2009).

Karar verici, bilişsel temel ve değerleri bir karara bağlar (Hambrick & Mason, 1984). Değerler, insanların yaptığı seçimleri ve zamana ve enerjiye nasıl yatırım yapacağını etkiler. Yönetici tarafından verilen önemli kararlar, bireysel değerlerin yanı sıra ödüllendirilmesi veya caydırılması gereken davranışların tanımlanmasını da içerir (Posner, 2010).

Değerler, hangi gerçekleri dikkatle sorguladığımızı ve hangilerini ihmal ettiğimizi ve faydalanamadığımızı; hangi eylem seçeneklerinin en başından itibaren lehinde olduğumuzu ve hangilerini reddettiğimizi belirler (Posner and Schmidt, 1992; Ariail, Aronson, Aukerman & Khayati, 2015). Değerler seçimlere yansır (Finkelstein & Hambrick, 1996; Russell, 2001). Karar vericilerin değerleri, hedefleri, planları ve olası eylemleriyle ilgili sahip oldukları görüntüler, seçimlerini yapmak için kaynaktır (Beach and Mitchell, 1990; Pant & Lachman, 1998).

Örgütün stratejisinin herhangi bir teorisinin ele alması gereken iki önemli konu vardır. Öncelikle, örgütün stratejisinin üst yönetim için kabul edilebilir olup olmadığı anlaşılmalıdır. Örgütün üst yönetimi, örgütün lideri olarak rolünü oynamak istiyorsa, strateji bu üst yönetimin değerleri ile uyumlu olmalıdır. Uyumsuzluklar gözlemlendiğinde, üst düzey yöneticiler bir stratejinin uygulanmasında kötü niyetle hareket ederler. Kötü niyet, yöneticilerin rollerinde açık bir strateji gerektirirken, özellikle stratejinin temelleri ile farklılık gösterir. Bu, "hüsn-ü niyet / iyi niyet gereksinimlerini" tanımlar. Hüsn-ü niyet davranışı gereklidir, ancak örgütün stratejisinin etkinliği için yeterli değildir. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin değerleri ile çelişen eylemlerde bulunmamaları gibi ihtiyati tedbirler alınmaktadır. İkinci konu, örgütün sosyal sorumluluğu ile ilgilidir. Yöneticiler, örgütün sosyal sorumluluklarıyla ilgili değerlere sahiptir ve bu da örgüütn eyleminin sınırlarını güvenilir bir şekilde bilmemizi sağlar (Freeman, Gilbert & Hartman, 1988).

Ravlin & Meglino (1987) çalışmalarında, değerlerin karar almade rehberlik ya da ölçüt olarak hizmet edebileceğini bulmuşlardır. Teorik önemine ek olarak, bu bulgu, kararlarında belirli türdeki değerleri yansıtmaya çalışan örgütlere hizmet eder. Bu nedenle, örgütün, kendi ilgilendiği değerlere sahip bireyleri seçmesi, örgütün kararlarının değerleri için gelecekte genel bir yol gösterici olarak hizmet edecektir.

Örgütsel değerler, stratejik bir kararın formülasyonunda ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır, bu nedenle bireysel değerler, örgütsel değerler ve iş değerleri arasındaki farkların bilinmesi gerekir. Bireyler, bireysel değerleri geniş bir sosyal bağlamda tutarken, iş değerleri iş performansına odaklanır. Ayrıca, örgütsel değerler, örgüte ve örgütün çalışmalarına en uygun olacak şekilde hangi eylemlerin yapılması gerektiğine odaklanır. Böylece, örgütsel değerler, örgüütn işlerini nasıl yönettiğinin mekanizmasını belirler. Bu nedenle, karar alma, diğer değerlerin paylaşılmasından çok, bazı değerlerin paylaşılmasıyla güçlü bir şekilde etkilenecek ve daha yakın ilişkili olacaktır. Ayrıca, örgütteki kararların ve eylemlerin yönlendirilmesinden sorumlu olan değerler değildir, ancak mantıksal açıklamalar ve ekonomik mantık bunları paylaşır (Enz, 1989). Örgütsel değerler karar almak için kriterler verir. Stratejistlerin değer ve inançlarının ihmal edilmesi veya göz ardı edilmesi, stratejik

kararlar alırken örgüütn konumunu zorlaştırır, bu da karar vericiyi ve örgütü olumsuz etkiler (Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011).

Örgüte özgü bir değerler kültürü, karar alıcıya karar alırken üstlenmeye hazır olduğu belirli bir risk alanı sağlar (Deal & Kennedy, 1982; Russell, 2001). Örgüt kültürü "paylaşılan değerler ve inançlar" kümesini temsil eder (Green, 1988; Marginson, 2009). Örgüt kültürü bir örgütte bireyler tarafından paylaşılan, oturmuş, derin inançlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Sun, 2009). Örgüt kültürü, strateji ile anlamlı bir ilişki göstermektedir. Literatürde kültür ve strateji arasında bir uyumun gerekli olduğu sonucuna varılmıştır (Samantaray, 2011).

Değerler, stratejilerin uygulandığı kurumsal ortamın etkisiyle stratejik seçimi etkilemektedir (Gagliardi, 1986; Pant & Lachman, 1998). Değerler, iki süreç boyunca davranış üzerinde bir etkiye sahiptir. Birincisi davranış kanalizasyonu olarak bilinir. Bu süreçte, stratejik karar alıcıların değerlerinin seçimi belirlemesi ve seçimlerinin stratejik eyleme uygun olması nedeniyle değerlerin stratejik seçim üzerinde bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. İkincisi, değerlerin, doğrudan örgütün ve çevresinin stratejik karar alıcısının sınırlı bir görünümünü oluşturduğu seçim üzerinde doğrudan etkisi olan "algısal tarama" süreci olmasıdır (England, 1967; Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011).

Yönetim karakteristikleri teorisinde Hambrick ve Mason (1984), stratejik seçimleri etkileyen iki faktör grubuna işaret etmektedir. İlk taraf, psikolojik özellikler bilişsel taban, değerler ve kişilik gibi faktörleri içerir. İkinci taraf, gözlemlenebilir özellikler olan yaş, eğitim, sosyal ve ekonomik kökler gibi faktörleri içerir. Bununla birlikte, birçok araştırma, psikolojik faktörler pahasına gözlemlenen özelliklere odaklanmıştır.

Bilişsel kurallar ve yöneticilerin bireysel değer sistemleri, seçtikleri stratejik alternatiflerin temellerini oluşturur (Berson, Oreg & Dwir, 2008; Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Bireysel tutumlar, karar almada belirli davranışlara yol açan değerler tarafından sağlanan temel aracılığıyla geliştirilebilir (Homer and Kahle, 1988; Fritzsche & Oz, 2007). Bireysel değerler, üst düzey yöneticiler için

örgüt stratejilerini seçmelerinde önemli belirleyiciler olarak kabul edilir (Corman, Perles & Vancini, 1988; Guth & Tagiuri, 1965; Olson & Currie, 1992; Hemingway, 2005). Macmillan (2007), öncelikle harekete geçme ve karar alma için belirtilen değerleri veya prensipleri almanın temelinden yola çıkarak değer-tabanlı liderliği önermiştir.

Ek olarak, değerlerin stratejik bir seçim üzerindeki etkisinde iki mod vardır. Öncelikle, nihai yöneticinin durumu algılayışı sahip olduğu değerlerle birleştirildiğinde, bu, stratejik bir seçim için temel sağlar. Bu durumda değerler bilişi etkileyebilecek bir şey olarak değerlendirilir. İkincisi, teorik olarak karar alıcının, kesin bir seçim öneren bir dizi bilişe ulaşabileceği nedeniyle değerlerin doğrudan stratejik seçime katılmasıdır, ancak değerler bu seçimi tercih etmeyi engeller (Hambrick and Mason, 1984; Scott & Mitchell, 1972).

Nihayetinde, stratejik seçim veya karar alma süreci, üst düzey yöneticilerin (değerler ve deneyimlerle oluşmuş) bilişsel temellerinin bir aynasıdır (Hambrick, 1989; Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011).

Kamu yönetimi bağlamında, yürütme organının ana hedeflerini tanımlamak yasanın işlevidir ve yöneticilerle işbirliği yapmadan örgütlerde değerler ve vizyon oluşturma yetkisini tek başına kullanamaz. Böylece, bu, örgütün proaktif stratejileri seçmesi yönünde bir vizyona sahip kamu yöneticilerine fırsat verir (Park, 1992).

İsmail'e (2016) göre, bireysel değerler ile aşağıda belirtilen stratejik seçenek arasındaki ilişkiyi inceleyen bir dizi çalışma vardır: Rokeach (1968; 1973), asimile edilen değerlerin bilinçsizce harekete yol açan bir kriter haline geldiğini vurgulamıştır. Hambrick & Brandon (1988), bir değer sisteminin öğrenilen veya benimsenen değerlerden oluştuğunu ve bu nedenle birey için önceliklerine göre düzenleneceğini ve her birinin önemine göre idari tercihleri etkileyen değerlerin hiyerarşisini teşkil ettiğini doğrulamaktadır. Andrews (1980), bireysel değerler ile stratejik seçimler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamış ve stratejinin, bireyin bireysel değerleri tarafından yönlendirilen bir tercihleri yansıtma süreci olduğuna inanmıştır. Finkelstein, Hambrick & Cannella (2009), üst yönetimin,

bireysel değerleriyle uyumlu gördükleri stratejileri, ya seçim denklemine doğrudan müdahale ederek ya da dolaylı olarak yönetimsel algıları etkileyerek seçme eğiliminde olduklarını öne sürmüştür.

Pant & Lachman (1998), strateji seçimini etkileyebilecek uyumsuzluk tiplerini, aynı zamanda verimlilik üzerindeki etkisini ve mevcut mekanizmalar aracılığıyla değerlerin uyumsuzluğunun nasıl ele alınacağını tartışmaya odaklanmıştır. Çekirdek ve çevresel değerlerde farklı kontrol seviyeleri gözlemlenebilir ve bu da sosyal değer sistemlerinde değişimi engeller. Değerler arasında benzer bir farklılığı ayırt ederek, stratejileri destekleyen örtük değerlerin varolan gruplarını ortaya çıkarmak mümkündür. Temel davranışlarla şartlandırılmış stratejinin başarısı, gerekli bazı değerlerin etkisine cevap olarak gerçekleşir. Değerlerde veya bunlardan kaynaklanan davranışlarda yapılacak herhangi bir değişiklik, stratejinin kendisinin bir düzenlemesini göz önünde bulundurur. Bu değerler, üzerinde çalıştıkları stratejinin çekirdeği olarak ifade edilir. Bu, kalan değerlerin stratejinin başarısı için yan davranışlar oluşturmada hiçbir rolü olmadığı anlamına gelmez (yan marjinal değerler gibi uygulanan stratejiyi baltalamak zorunda kalmadan, yönetimin kendileriyle başa çıkabilmesi için yeterli esneklik sağlayan strateji).

Önceki çalışmalar, bireysel değerlerin yöneticilerin belirli bir karar alma davranışına yönelik tutumlarını geliştirmedeki rolünü incelemişler (Fritzsche & Oz, 2007) ve stratejik alternatif seçiminin değerler sistemine bağlı olduğunu tespit etmişlerdir (Berson, Oreg & Dvir, 2008), ve bireysel değerlerin, örgütleri için belirli stratejilerin seçiminde üst düzey yöneticiler için önemli belirleyiciler olduğunu belirtmişlerdir (Hemingway, 2005) ve değerlerin stratejik seçimde önemli bir rol oynadığını (Hambrick & Mason, 1984) ve yöneticilerin bilgi tabanını yansıttığını (Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011) ifade etmişlerdir. Değerler karar almayı bireysel düzeyde ve aynı zamanda da örgütsel düzeyde etkilemektedir (Learned, Dooley & Katz, 1989; Malphurs, 1996; Russell, 2001).

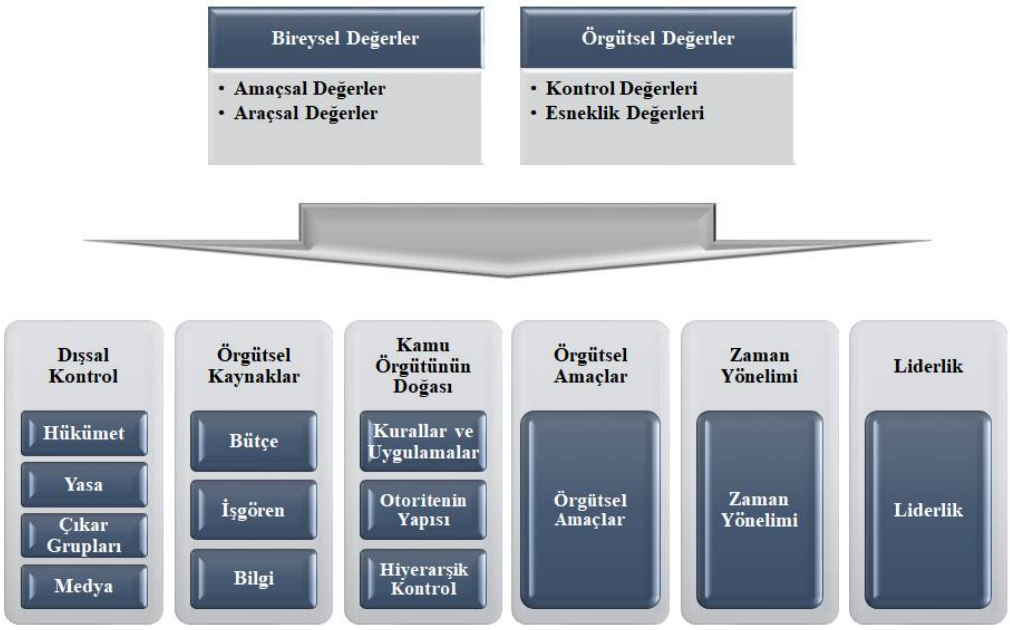
3. YÖNTEM

Metodoloji, araştırma problemiyle ilgili gerekli verileri toplama ve bu verileri analiz etme biçimini belirleyerek araştırmanın asıl amacına ulaşmak için araştırmacının yol haritasıdır. Bu bölüm çalışmanın yöntemini sunmaktadır. Bu bağlamda, araştırma modeli, örneklem, veri toplama süreci, ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği ve son olarak araştırmada kullanılan analizler çalışmanın bu bölümünde açıklanmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

İlk bölümde de belirtildiği gibi, bu araştırmanın asıl amacı, değerlerin kamu örgütlerindeki stratejik seçimler üzerindeki rolünü incelemektir. Bu ilişkiyi anlamak için Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı Libya kamu hastaneleri üzerinde ampirik bir çalışma yürütülmüştür. Ayrıca, bu çalışma, stratejik seçim sürecinde değerlerin belirleyici bir role sahip olduğu varsayımı altında yapılandırılmıştır.

Bir araştırma modeli araştırmanın yapısını belirtir ve işlevi araştırma sorusuna cevap verecek kanıtları bulmaktır. Araştırmacı(lar) bu süreçte tipik olarak kantitatif (nicel) yöntem veya kalitatif (nitel) yöntem kullanırlar. Herhangi bir çalışma için uygun yöntem(ler) seçilmesi esas olarak araştırmanın türüne, gerekli veri türüne ve araştırmanın amaçlarına bağlıdır. Nicel araştırma kapsamında, araştırmanın hipotezlerini test etmek için nedensellik sağlanmalıdır. Bu çalışma göz önüne alındığında, nicel yöntem yararlı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, anket formu hazırlanmış ve araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Daha sonra, araştırmanın asıl amacına ve modeline göre oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için katılımcılardan toplanan veriler üzerinde istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Şekil 3.1'deki araştırma modeli, değerlerin (bireysel değerler ve örgütsel değerler) stratejik seçim süreci üzerindeki etkisini vurgulayan araştırmanın asıl amacına bağlı olarak oluşturulmuştur. Bireysel değerler, literatürde bireysel değerler üzerine yaygın kabul gören bir sınıflandırma olan Rokeach (1968; 1973)'ın görüşlerine göre iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların her biri modelde bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, örgütsel değerler de stratejik seçim sürecindeki etkilerinden dolayı bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Böylece, araştırma modelinin bağımsız değişkenleri amaçsal değerler, araçsal değerler ve örgütsel değerler aracılığıyla temsil edilmiştir. Diğer yandan, stratejik seçim konusundaki literatürde, yöneticilerin dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderliğe ilişkin algılarının stratejik seçimin belirleyici faktörleri olarak kabul edilmektedir (Park, 1992). Bu nedenle, araştırma modelinin bağımlı değişkenleri literatürde vurgulanan bu faktörlerden türetilmiştir. Araştırma modelinden, bu çalışmanın amaçsal değerlerin, araçsal değerlerin ve örgütsel değerlerin stratejik seçimlerin belirleyici faktörleri üzerindeki etkisini araştırmaya çalıştığı açıktır.

3.2. Örneklem

Bu çalışmada, özellikle Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastanelerinde, kamu örgütlerinin stratejik seçim sürecinde değerlerin rolünün anlaşılması amaçlanmıştır. Stratejik seçim sürecindeki rollerinden dolayı, bu hastanelerin üst düzey yöneticileri araştırmanın evrenini temsil etmektedir. Bu katılımcılar topluluğunu seçmenin gerekçesi, hastanedeki alt düzey yöneticilerden ziyade çevresel faktörleri içeren stratejileri yönetme konusundaki büyük sorumlulukları nedeniyle mevcut çalışmanın ulaşmak istediği veriler hakkında daha çok bilgi sahibi olmalarıdır.

Libya'da hükümet kontrolündeki kamu hastaneleri ihtisas hastaneleri, merkez hastaneleri, genel hastaneler ve kırsal hastaneler olarak dört seviyeye ayrılmıştır. Libya Sağlık Bakanlığı'nın yıllık istatistik raporuna göre (2012), Libya'da, Libya Sağlık Bakanlığı'na bağlı 26 ihtisas hastanesi, 18 merkez hastanesi, 21 genel hastane ve 31 kırsal hastane bulunmaktadır. Bu rapordan sonra, ülkedeki güvenlik ve ekonomik kriz nedeniyle üç hastane kapatılmıştır. Bu çalışmanın amacı, bakanlığa ve hastanelerin üst düzey yöneticilerine ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu çalışmanın hastaneler için önemine rağmen, ülkedeki siyasi istikrarsızlık, güvenlik ihlalleri ve iletişim ağının zayıflığı gibi nedenlerden dolayı, hastanelerin tüm üst düzey yöneticileri çalışmaya katılmaya ikna edilememiştir. Araştırma sürecinde 56 hastane bu araştırmaya yardımcı olmayı kabul etmiştir. Bu hastanelerin 17'si ülkenin batı bölgesinde, 20'si doğu ve orta bölgede, 19'u Tripoli ve güney bölgesinde yer almaktadır. Araştırmanın anket formu bu hastanelerin üst düzey yöneticilerine dağıtılmıştır. Çalışma sırasında bu hastanelerde yaklaşık 280 üst düzey yönetici bulunmaktadır. Dolayısıyla, literatür taramasında belirlenen konularla ilgili bilgi toplamak için 280 anket dağıtılmış ve bu anketlerden 29'u hariç tutularak (tam olarak doldurulmadıkları veya yöneticiler hastanede çalışmaya devam etmedikleri için), sadece 251'inin çalışmaya dahil edilebilecek kadar yeterli ve uygun olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, geri gönderilen ve geçerli anket sayısı 251 olarak gerçekleşmiş ve bu sayı istatistiksel analizler için kabul edilebilir bulunmuştur (Krejcie & Morgan, 1970). Sonuç olarak, örneklemin büyüklüğü Libya'daki kamu hastanelerinde çalışan ve bu çalışma ile ilgilenen 251 üst düzey yönetici olarak belirlenmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

3.3.1. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın verileri anket aracılığı ile toplanmıştır. Çalışmanın anketi; amaçlara, araştırma hipotezlerine ve ana araştırma sorusuna dayanarak oluşturulmuştur. Veri toplama sürecinde anketlerin dağıtılmasından ve verilerin toplanmasından önce bakanlığa bağlı devlet hastanelerinde çalışmayı yürütebilmek amacıyla Libya Sağlık Bakanlığı'ndan onay alınmıştır (Ek 2). Anketler bakanlığın desteğiyle dağıtılmış ve geri toplanmıştır.

Anket, Ek 1'de görülebileceği gibi dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, memleket, hastanedeki statü, Libya dışında alınan eğitim, özel hastane deneyimi, hastanedeki kıdem ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerini ölçmek için tasarlanmış ve ayrıca hastane türü, hastane hizmet yılı, hastane yatak sayısı, hastanedeki tam zamanlı çalışan işgören sayısı, hastanedeki günlük hasta sayısı gibi hastane ile ilgili bazı bilgileri içermiştir. Bu nedenle, bu bölüm on beş sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm bireysel değerleri ölçmek için tasarlanmıştır. Anketin bu bölümü, Rokeach (1968; 1973)'ın bireysel değer sınıflandırmasını göz önünde bulundurarak tasarlanmıştır Bu noktada, bu bölüm amaçsal değerleri ve araçsal değerleri temsil etmektedir. Hem amaçsal değerler hem de araçsal değerler, Rokeach & Regan (1980)'ın çalışması dikkate alınarak 18 değer ifadesi ile ölçülmüştür. Bu bölüm otuz altı maddeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölüm, örgütsel değerleri ölçmek için tasarlanmıştır. Örgütsel değerleri ölçmek için Jourdain ve Chenevert (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel değerler, Jourdain ve Chenevert (1994)'in ölçeklerinde kontrol değerleri ve esneklik değerleri olarak iki boyutlu ölçülmüştür. Bu bölüm on iki maddeden oluşmaktadır.

Dördüncü bölüm, stratejik seçimin belirleyicileri olarak yöneticilerin dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve

liderlik ile ilgili algılarını ölçmek için tasarlanmıştır (Park, 1992). Anketin bu bölümü aynı zamanda Park (1992)'ın çalışmasını da dikkate alarak hazırlanmıştır. Bu bölüm dışsal kontrol için on bir madde, örgütsel kaynaklar için dokuz madde, kamu örgütünün doğası için sekiz madde, örgütsel amaçlar için üç madde, zaman yönelimi için üç madde ve liderlik için yedi madde olmak üzere kırk bir maddeden oluşmaktadır.

3.3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Bu çalışmada, değerler ile ilgili verilerin toplanmasında "bireysel değerler ölçeği" ve "örgütsel değerler ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca, stratejik seçimin belirleyici faktörleri olarak yöneticilerin dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik ile ilgili algıları için ölçekler kullanılmıştır.

Bu çalışmada yararlanılan ölçeklerin yapısal geçerliğini test etmek üzere her ölçek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmış ve hesaplanan değerler incelenmiştir. Ayrıca, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliğini test etmek üzere her ölçek için iç tutarlılık (güvenirlik) analizi kullanılmış ve Cronbach Alpha katsayısı değeri incelenmiştir.

Bu analizlerin bulguları, anketten elde edilen verilerin geçerli, güvenilir ve ilerideki analizlere uygun olduğunu göstermektedir.

3.3.2.1. Bireysel değerler

Bireysel değerler literatürde Rokeach (1968; 1973) bakış açısına göre iki boyuta ayrılmaktadır ve bu boyutlar amaçsal değerleri ve araçsal değerleri içermektedir. Bu, literatürde bireysel değerler hakkında yaygın olarak kabul edilen bir sınıflandırmadır. Bu çalışmada, Rokeach & Regan (1980)'ın çalışmasında yer alan maddeler bağlamında bireysel değerleri ölçmek için Rokeach (1968; 1973)'ın "Değer Anketi"nin bireysel değer maddeleri kullanılmıştır. Rokeach Değer Anketi (1968), amaçsal değerler ve araçsal değerler için veri toplamak amacıyla yaygın olarak kullanılan standart bir ölçüm aracıdır. Beşli Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle

katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum). Kendi kendine yöneltilen ve uygulanan bir ölçek olup 36 maddeden oluşmaktadır ve hem amaçsal değerler hem de araçsal değerler 18 maddeyle ölçülmüştür. "Değer Anketi" nin maddeleri katılımcıların amaçsal değerlerini (son durumları) ve araçsal değerlerini (davranış biçimleri) ölçmek için kullanılmaktadır. Literatürdeki birçok araştırma bu ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kabul etmiştir.

Tablo 3.1. Bireysel Değerler için Faktör Analizi

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Faktör Yükleri Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
Bireysel Değerler	34	,420 - ,826	42,877
Amaçsal değerler	17	,420 - ,826	23,442
Araçsal değerler	17	,448 - ,803	19,435
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,837 *Barlett Testi:* ki-kare=6954,901; sd=630; p=,000			

Tablo 3.1'de, "Bireysel Değerler" açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular sunulmuştur. Faktör analizi ilk gerçekleştirildiğinde, ikinci amaçsal değer ve ikinci araçsal değer silinmiştir, çünkü faktör yükleri kabul edilebilir faktör yükü limitinin (,30) altında hesaplanmıştır. Daha sonra, faktör analizi tekrarlanmış ve ölçeğin iki faktörlü yapısı bu çalışmada doğrulanmıştır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %42,8 olarak hesaplanmış ve ölçeğin faktör yükleri amaçsal değerler için ,420 - ,826 arasında ve araçsal değerler için ,448 - ,803 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Bireysel Değerler için Güvenirlik Analizi

Ölçek	**Madde sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Bireysel Değerler	34	,938
Amaçsal değerler	17	,931
Araçsal değerler	17	,889

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin geneli için %93.8,

amaçsal değerler için %93.1 ve araçsal değerler için %88.9 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.2.). Bu değerler güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular, bireysel değerler için kullanılan ölçek ve boyutlarının iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2.2. Örgütsel değerler

Örgütsel değerler Jourdain ve Chenevert (1994) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Literatürde örgütsel değerlerle ilgili mevcut ölçüm araçları genellikle kar amaçlı örgütlere odaklanmaktadır, ancak kar amacı gütmeyen örgütler için de bir ölçüm aracı gereklidir. Bu gereklilik nedeniyle, Jourdain ve Chenevert (1994), literatürdeki mevcut ölçeklerin yardımıyla sağlık-bakım örgütleri için bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek on iki maddeden oluşmaktadır ve yedili Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle katılmıyorum ve 7=Kesinlikle katılıyorum). İlk olarak, ölçeğin açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve iki boyutlu yapısı kontrol değerleri ve esneklik değerleri olarak gösterilmiştir. Daha sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve ölçeğin hem iki boyutlu hem de tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Bu çalışmada bir kez daha ölçeğin açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel Değerler için Faktör Analizi

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Faktör Yükleri Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
Örgütsel Değerler	11	,540 - ,882	70,463
Kontrol değerleri	6	,713 - ,882	41,322
Esneklik değerleri	5	,540 - ,809	29,141
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,906 *Barlett Testi:* ki-kare=2674,293; sd=66; p=,000			

Tablo 3.3'de, "Örgütsel Değerler" açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular sunulmuştur. Faktör analizi ilk gerçekleştirildiğinde, sekizinci madde, her iki faktör

için de kabul edilebilir bir faktör yükü ile iki faktörde yer almıştır. Daha sonra, bu faktör çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda toplam varyansın %70,4'ünü açıklayan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ve ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerinin kontrol değerleri için ,713 - ,882 arasında ve esneklik değerleri için ,540 - ,809 arasında değiştiği bulunmuştur.

Tablo 3.4. Örgütsel Değerler için Güvenirlik Analizi

Ölçek	**Madde sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Örgütsel Değerler	11	.939
Kontrol değerleri	6	.929
Esneklik değerleri	5	.871

Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı değeri ölçeğin geneli için %93.9, kontrol değerleri için %92.9 ve esneklik değerleri için %87.1 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.4.). Bu değerler, güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular, örgütsel değerler için kullanılan ölçek ve boyutlarının iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2.3. Stratejik seçimde dışsal kontrol

Yöneticilerin stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak dışsal kontrol ile ilgili algıları Park (1992)'ın çalışması dikkate alınarak ölçülmüştür. Park (1992), kamu sektöründe stratejik seçim modeli geliştirmek için bir çalışma yürütmüştür. Literatürde strateji ile ilgili daha önceki araştırmaları göz önünde bulundurarak, stratejik seçimi belirleyen faktörleri açıklığa kavuşturmuştur. Dışsal kontrolü ve boyutlarını beşli Likert tipi bir ölçekle ölçmüştür (1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada, bu ölçeğin açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.5. Dışsal Kontrol için Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Dışsal Kontrol	11	,849 - ,924	81,499
Hükümet	3	,877 - ,916	22,501
Yasa	3	,849 - ,901	21,585
Çıkar grupları	3	,887 - ,924	22,559
Medya	2	,888 - ,900	14,854
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,702 *Barlett Testi:* ki-kare=1436,254; sd=55; p=,000			

"Dışsal Kontrol" için açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.5'te sunulmuştur. Ölçeğin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %81,4 olarak hesaplanmış ve ölçeğin faktör yükleri hükümet için ,877 - ,916 arasında, yasa için ,849 - ,901 arasında, çıkar grupları için ,887 - ,924 arasında ve medya için ,888 - ,900 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.6. Dışsal Kontrol için Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Dışsal Kontrol	11	,711
Hükümet	3	,888
Yasa	3	,856
Çıkar grupları	3	,892
Medya	2	,768

Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin geneli için %71.1, hükümet için %88.8, yasa için %85.6, çıkar grupları için %89.2 ve medya için %76.8 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.6.). Bu değerler güvenilirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üstündedir. Bu nedenle, bulgular dışsal kontrol için kullanılan ölçeğin ve boyutlarının iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2.4. Stratejik seçimde örgütsel kaynaklar

Yöneticilerin stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak örgütsel kaynaklar ile ilgili algıları Park (1992)'ın çalışması dikkate alınarak ölçülmüştür. Park (1992), kamu sektöründe stratejik seçim modeli geliştirmek için bir çalışma yürütmüştür. Literatürde strateji ile ilgili daha önceki araştırmaları göz önüne alarak stratejik seçimi belirleyen faktörleri açıklığa kavuşturmuştur. Örgütsel kaynakları ve boyutlarını beşli Likert tipi bir ölçekle ölçmüştür (1=Kesinlikle katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada, bu ölçeğin açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel Kaynaklar için Faktör Analizi

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Faktör Yükleri Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
Örgütsel Kaynaklar	9	,526 - ,918	70,938
Bütçe	2	,876 - ,918	19,523
İşgören	4	,526 - ,891	28,845
Bilgi	3	,789 - ,832	22,570
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,667 *Barlett Testi:* ki-kare=968,106; sd=36; p=,000			

Tablo 3.7.'de, "Örgütsel Kaynaklar" açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular sunulmuştur. Ölçeğin üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyans %70,9 olarak hesaplanmış ve ölçeğin faktör yükleri, bütçe için ,876 - ,918 arasında, işgören için ,526 - ,891 arasında ve bilgi için ,789 - ,832 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.8. Örgütsel Kaynaklar için Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel Kaynaklar	9	,760
Bütçe	2	,830
İşgören	4	,805
Bilgi	3	,747

Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin geneli için %76, bütçe için %83, işgören için %80,5 ve bilgi için %74,7 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.8.). Bu değerler güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular örgütsel kaynaklar için kullanılan ölçeğin ve boyutlarının iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2.5. Stratejik seçimde kamu örgütünün doğası

Yöneticilerin stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak kamu örgütünün doğası ile ilgili algıları Park (1992)'ın çalışması dikkate alınarak ölçülmüştür. Park (1992), kamu sektöründe stratejik seçim modeli geliştirmek için bir çalışma yürütmüştür. Literatürde strateji ile ilgili daha önceki araştırmaları göz önüne alarak stratejik seçimi belirleyen faktörleri açıklığa kavuşturmuştur. Kamu örgütünün doğası ve boyutlarını beşli Likert tipi bir ölçekle ölçmüştür (1=Kesinlikle katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada, bu ölçeğin açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.9. Kamu Örgütünün Doğası için Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Kamu örgütünün doğası	8	,648 - ,894	70,302
Kurallar ve uygulamalar	3	,726 - ,829	25,440
Otoritenin yapısı	3	,648 - ,858	24,669
Hiyerarşik control	2	,826 - ,894	20,193
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,726 *Barlett Testi:* ki-kare=652,651; sd=28; p=,000			

Tablo 3.9.'da, "Kamu Örgütünün Doğası" açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular sunulmuştur. Ölçeğin üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyans %70,3 olarak hesaplanmış ve ölçeğin faktör yükleri, kurallar ve uygulamalar için ,726 - ,829 arasında, otoritenin yapısı için ,648 - ,858 arasında ve hiyerarşik kontrol için ,826 - ,894 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.10. Kamu Örgütünün Doğası için Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kamu örgütünün doğası	8	,793
Kurallar ve uygulamalar	3	,735
Otoritenin yapısı	3	,756
Hiyerarşik kontrol	2	,744

Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin geneli için %79.3, kurallar ve uygulamalar için %73.5, otoritenin yapısı için %75.6 ve hiyerarşik kontrol için %74.4 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.10.). Bu değerler güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular kamu örgütünün doğası için kullanılan ölçeğin ve boyutlarının iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2.6. Stratejik seçimde örgütsel amaçlar

Yöneticilerin stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak örgütsel amaçlar ile ilgili algıları Park (1992)'ın çalışması dikkate alınarak ölçülmüştür. Park (1992), kamu sektöründe stratejik seçim modeli geliştirmek için bir çalışma yürütmüştür. Literatürde strateji ile ilgili daha önceki araştırmaları göz önüne alarak stratejik seçimi belirleyen faktörleri açıklığa kavuşturmuştur. Örgütsel amaçları beşli Likert tipi bir ölçekle ölçmüştür (1=Kesinlikle katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada, bu ölçeğin açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.11. Örgütsel Amaçlar için Faktör Anlizi

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Faktör Yükleri Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
Örgütsel Amaçlar	3	,746 - ,883	67,423
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,642 *Barlett Testi:* ki-kare=203,396; sd=3; p=,000			

"Örgütsel Amaçlar" açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.11.'de sunulmuştur. Ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyans %67,4 olarak hesaplanmış ve ölçeğin faktör yükleri ,746 - ,883 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.12. Örgütsel Amaçlar için Güvenirlik Analizi

Ölçek	**Madde sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Örgütsel Amaçlar	3	,753

Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin geneli için %75.3 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.12.). Bu değer, güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular örgütsel amaçlar için kullanılan ölçeğin iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2.7. Stratejik seçimde zaman yönelimi

Yöneticilerin stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak zaman yönelimi ile ilgili algıları Park (1992)'ın çalışması dikkate alınarak ölçülmüştür. Park (1992), kamu sektöründe stratejik seçim modeli geliştirmek için bir çalışma yürütmüştür. Literatürde strateji ile ilgili daha önceki araştırmaları göz önüne alarak stratejik seçimi belirleyen faktörleri açıklığa kavuşturmuştur. Zaman yönelimini beşli Likert tipi bir ölçekle ölçmüştür (1=Kesinlikle Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu çalışmada, bu ölçeğin açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.13. Zaman Yönelimi için Faktör Aanlizi

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Faktör Yükleri Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
Zaman Yönelimi	3	,744 - ,885	69,537
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,655 *Barlett Testi:* ki-kare=235,941; sd=3; p=,000			

"Zaman Yönelimi" açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.13.'de sunulmuştur. Ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyans %69.5 olarak hesaplanmış ve ölçeğin faktör yükleri ,744 - ,885 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.14. Zaman Yönelimi için Güvenirlik Analizi

Ölçek	**Madde sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Zaman Yönelimi	3	,777

Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin geneli için %77.7 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.14.). Bu değer, güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular örgütsel amaçlar için kullanılan ölçeğin iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.2.8. Stratejik seçimde liderlik

Yöneticilerin stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak liderlik ile ilgili algıları Park (1992)'ın çalışması dikkate alınarak ölçülmüştür. Park (1992), kamu sektöründe stratejik seçim modeli geliştirmek için bir çalışma yürütmüştür. Literatürde strateji ile ilgili daha önceki araştırmaları göz önüne alarak stratejik seçimi belirleyen faktörleri açıklığa kavuşturmuştur. Liderliği beşli Likert tipi bir ölçekle ölçmüştür (1=Kesinlikle katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada, bu ölçeğin açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.15. Liderlik için Faktör Analizi

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Faktör Yükleri Aralığı**	**Açıklanan Varyans (%)**
Liderlik	7	,623 - ,860	61,064
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,764 *Barlett Testi:* ki-kare=1662,791; sd=21; p=,000			

"Liderlik" açımlayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.15.'te sunulmuştur. Ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyans %61 olarak hesaplanmış ve ölçeğin faktör yükleri ,623 - ,860 arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.16. Liderlik için Güvenirlik Analizi

Ölçek	**Madde sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Liderlik	7	,891

Ölçeğin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin geneli için %89.1 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.16.). Bu değer, güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular örgütsel amaçlar için kullanılan ölçeğin iyi bir güvenirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.4. Analizler

Bu çalışmanın araştırma sürecinde verilerin toplanmasından sonra öncelikle ölçme araçlarının geçerliği ve güvenirliği incelenmiştir. Bu araştırmada, kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliği açımlayıcı faktör analizi ile incelenirken kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı güvenirlik analizi ile incelenmiş ve araştırma modelindeki her bir değişkenin Cronbach Alfa katsayısı değeri incelenmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizlerinin bulguları, anketten elde edilen verilerin geçerli, güvenilir ve ilerideki analizler için uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra, verilerin genel özelliklerini anlamak ve bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin stratejik seçimi belirleyen faktörlerle ilgili yöneticilerin algıları üzerindeki etkisini incelemek için bazı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen istatistiksel analizler bağlamında, tanımlayıcı istatistikler, örneklem grubunun demografik özelliklerinin değerlendirilmesine ve araştırma modelindeki her bir değişkenle ilgili katılımcıların görüşlerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, verilerin genel özelliklerini belirlemek amacıyla araştırma anketindeki her bir madde için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını anlamak için, çalışmada normallik testleri de yapılmıştır. Nicel bir çalışmanın hipotezlerini test etmek için istatistiksel analizler yapmadan önce, uygun istatistiksel analizleri seçmek için veri setinin normal dağılımını belirlemek gerekmektedir. Bu çalışmada, araştırmada kullanılan ölçekler için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test değerleri normallik testleri olarak hesaplanmıştır. Bulgular, test değerlerinin 0,05 anlamlılık seviyesinin üzerinde olduğunu ve bu çalışmanın veri setinin normal dağılımdan anlamlı ve istatistiksel olarak farklı olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma anketindeki her bir madde için çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiş ve veri setinin normal dağılımı doğrulanmıştır. Bu nedenle, parametrik istatistiksel analizler, çalışmanın hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilebilir.

Daha sonra, değişkenler arasındaki korelasyonları bulmak ve araştırmanın temel hipotezlerini ve alt hipotezlerini test etmek için çıkarımsal istatistikler gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilirken, bu çalışmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulguların istatistiksel analiz yardımıyla değerlendirilmesi, değişkenler arasında güçlü veya zayıf, pozitif veya negatif bir korelasyon olup olmadığını ve bireysel değerlerin (amaçsal değerler ve araçsal değerler) ve örgütsel değerlerin Libya kamu hastanelerinde stratejik seçimi (dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik) belirleyen faktörler ile ilgili yöneticilerin algıları üzerinde etkili olup olmadığını göstermektedir.

4. BULGULAR

Bu bölüm çalışmanın bulgularını ayrıntılı olarak göstermektedir. Çalışmanın temel amacı, Libya'daki kamu hastanelerinde stratejik seçimi belirleyen faktörlerle ilgili olarak, bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin, yöneticilerin algıları üzerindeki rollerini belirlemektir. Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için bu bölüm örneklem ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, bireysel değerler ve örgütsel değerler hakkında tanımlayıcı istatistikleri, kamu sektöründe stratejik seçimi belirleyen faktörler hakkında tanımlayıcı istatistikleri, değişkenler arasındaki korelasyon analizinin bulgularını ve çalışmanın hipotezleri için gerçekleştirilen regresyon analizlerinin bulgularını içermektedir.

4.1. Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların demografik yapısını tanıtmak, okuyucuların katılımcıların özellikleri hakkında daha iyi fikir edinebilmesi açısından çok önemlidir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Nitekim Tablo 4.1. bu özellikleri özetlemektedir.

Tablo 4.1.'deki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların çoğunun erkek (%84,1; 211 erkek) olduğunu ve bunların büyük çoğunluğunun evli (%84,9) olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, kadın katılımcı grubu erkek gruba göre daha azdır (%15,9; 40 kadın). Bu bulgulara göre, örneklemin %10,8'i 30 yaşın altındaki grupta sınıflandırılmış, %23,1'inin 30-40 yaş grubu arasında olduğu görülmüş, %41,4'ü 41-50 yaş grubunda yer almış ve son olarak, örneklemin yaklaşık %24'ü 50 yaşından büyük yaş grubunda sınıflandırılmıştır. Örneklemin tanımlayıcı istatistikleri, eğitim düzeyinin en yüksek yüzdesinin lisans derecesini temsil eden %41,8 olduğunu ve bunu %26,3 oranı ile lise derecesine sahip olanların takip ettiğini göstermektedir. Ayrıca, ankete katılanların yaklaşık dörtte biri lisans derecesinden daha yüksek bir eğitim düzeyine (%25,5 yüksek lisans ve doktora derecesi) sahiptir ve katılımcıların %22,3'ü Libya dışında eğitim almıştır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	n	%	Demografik Özellikler	n	%
Cinsiyet			**Medeni Durum**		
Erkek	211	84,1	Evli	213	84,9
Kadın	40	15,9	Bekar	38	15,1
Eğitim düzeyi			**Yaş**		
Lise	66	26,3	30'dan az	27	10,8
Lisans	105	41,8	30-40 yaş arası	58	23,1
Master	38	15,1	41-50 yaş arası	104	41,4
Doktora	26	10,4	50 yaştan fazla	62	24,7
Diğer	16	6,4			
Memleket			**Hastanedeki statü**		
Libya şehri	202	80,5	Üst düzey yönetici	92	36,7
Libya kasabası	47	18,7	Orta düzey yönetici	159	63,3
Libya dışı	2	0,8			
Libya dışında alınan eğitim			**Özel hastane deneyimi**		
Evet	56	22,3	Evet	43	17,1
Hayır	195	77,7	Hayır	208	82,9
Hastanedeki kıdem			**Mesleki kıdem**		
Bir yıldan az	6	2,4	Bir yıldan az	27	10,8
1-10 yıl arası	88	35,1	1-10 yıl arası	102	40,6
11-20 yıl arası	69	27,5	11-20 yıl arası	50	19,9
20 yıldan fazla	88	35,1	20 yıldan fazla	72	28,7
Toplam	**251**	**100**	**Toplam**	**251**	**100**

Ankete katılanların çoğunluğu özel hastane deneyimine sahip değildir (yaklaşık %83), katılımcıların çoğunun memleketinin Libya'da bir şehir (şehirli) olduğu gözlemlenmiştir (%80,5) ve katılımcıların yarısından fazlası orta düzey yönetici olarak çalışmaktadır (%63,3), diğerleri ise üst düzey yönetim seviyesinde (%36,7) bulunmaktadır. Ankete katılanların hastanelerindeki ve mesleklerindeki kıdemleri de Tablo 4.1.'de verilmiştir. Bu bulgular, hastanede bir yıldan az olan kıdemliliğin örneklemin sadece %2,4'ünü oluşturduğunu göstermektedir. Ankete katılanların 88'i 6-10 yıl arasında kıdeme sahipken, 69'u 11-20 yıl arasında kıdemli olup, 88'i 20 yıldan fazla kıdeme sahiptir. Öte yandan, katılımcıların yarısından fazlası (%60,5)

mesleğinde 1-10 yıl arası kıdeme sahipken, mesleklerinde bir yıldan az deneyimli olanlar örneklemin yalnızca %10,8'ini oluşturmaktadır. Bu çoğunluğa göre, araştırmaya katılanların hastaneleri hakkında iyi bilgiye sahip olduğu düşünülebilir.

Hastanelerin özelliklerinin yapısını anlamak da, kamu hastanelerinde stratejik seçim konusunda daha iyi bir fikre sahip olabilmek için önemlidir. Bu nedenle, hastaneler bazı özelliklerine göre analiz edilmiştir. Tablo 4.2., katılımcıların görüşlerine dayanarak, Libya'daki kamu hastanelerinin özelliklerini göstermektedir.

Tablo 4.2. Katılımcılara Göre Hatanelerin Özellikleri

Özellik	**n**	**%**
Hastanenin türü		
İhtisas hastanesi	54	21,5
Genel hastane	106	42,2
Kırsal bölge hastanesi	87	34,7
Merkez hastane	4	1,6
Hastanenin hizmet yılı		
10 yıldan aza	7	2,8
11-15 yıl arası	9	3,6
16-20 yıl arası	32	12,7
20 yıldan fazla	203	80,9
Hastane yatak sayısı		
100 yataktan az	106	42,2
101-150 yatak arası	34	13,5
151-200 yatak arası	26	10,4
200 yataktan fazla	85	33,9
Hastanedeki tam zamanlı çalışan işgören sayısı		
150 kişiden az	7	2,8
151-250 kişi arası	87	34,7
251-350 kişi arası	28	11,2
351-450 kişi arası	63	25,1
450 kişiden fazla	66	26,3
Hastanedeki günlük hasta sayısı		
200 hastadan az	63	25,1
201-300 hasta arası	91	36,3
301-400 hasta arası	22	8,8
400 hastadan fazla	75	29,9
Toplam	**251**	**100**

Tablo 4.2.'deki hastanelerin özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların 106'sının genel hastanelerde çalıştığını, 87'sinin kırsal bölge hastanelerinde çalıştıklarını ve 54'ünün ihtisas hastanelerinde çalıştığını göstermektedir. Toplam ankete katılanların dörtte üçünden fazlası, hastanelerinin yirmi yıldan fazla bir süredir hizmette olduğunu açıklamaktadır. Yatak sayısı açısından bulgular, katılımcıların 106'sının hastanelerinin 100 yataktan daha az olduğunu göstermektedir. Tablo 4.2.'deki bulgularda görüldüğü üzere, katılımcıların neredeyse yarısı, hastanelerinin 350 ve altında tam zamanlı işgörene sahip olduğunu söylerken, ankete katılanların diğer yarısı hastanelerinin 350'nin üzerinde tam zamanlı işgörene sahip olduğunu söylemiştir. Hasta ziyaretleri açısından, katılımcıların yarısından fazlasının (154 katılımcı) hastanelerinde günde 300 ve altında hasta ziyaretleri olduğunu belirttikleri gözlemlenmektedir.

4.2. Bireysel Değerler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada, katılımcıların bireysel değerler hakkındaki algıları, amaçsal değerler ve araçsal değerler dahil olmak üzere bireysel değerlerin iki yönü bağlamında ölçülmüştür. Bireysel değerlerin bu yönleri, araştırma modelinde çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak görülebilir. Bireysel değerlerin bu önemli taraflarının tanımlayıcı istatistikleri bu bölümde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından sunulmuş ve açıklanmıştır. Bu, katılımcıların bireysel değerler hakkındaki görüşlerini anlamak için de gereklidir. Bu nedenle, ortalama ve standart sapma değerlerine sahip frekans tabloları, amaçsal değerlerin her bir maddesi için Tablo 4.3. ve araçsal değerlerin her bir maddesi için Tablo 4.4.'te düzenlenmiştir.

Tablo 4.3. Amaçsal Değerler ile ilgli Tanımlayıcı İstatistikler

Amaçsal Değerler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
1	18 %7,2	33 %13,1	56 %22,3	98 %39,0	46 %18,3	3,48	1,147
3	19 %7,6	14 %5,6	62 %24,7	91 %36,3	65 %25,9	3,67	1,144
4	23 %9,2	35 %13,9	47 %18,7	81 %32,3	65 %25,9	3,52	1,266
5	19 %7,6	35 %13,9	74 %29,5	83 %33,1	40 %15,9	3,36	1,134
6	13 %5,2	30 %12,0	49 %19,5	81 %32,3	78 %31,1	3,72	1,174
7	2 %0,8	13 %5,2	60 %23,9	82 %32,7	94 %37,5	4,01	,947
8	10 %4,0	31 %12,4	58 %23,1	87 %34,7	65 %25,9	3,66	1,110
9	7 %2,8	24 %9,6	65 %25,9	87 %34,7	68 %27,1	3,74	1,048
10	14 %5,6	18 %7,2	64 %25,5	103 %41,0	52 %20,7	3,64	1,062
11	5 %2,0	32 %12,7	92 %36,7	96 %38,2	26 %10,4	3,42	,910
12	17 %6,8	40 %15,9	22 %8,8	90 %35,9	82 %32,7	3,72	1,260
13	20 %8,0	47 %18,7	71 %28,3	83 %33,1	30 %12,0	3,22	1,127
14	10 %4,0	34 %13,5	86 %34,3	81 %32,3	40 %15,9	3,43	1,038
15	3 %1,2	17 %6,8	51 %20,3	91 %36,3	89 %35,5	3,98	,969
16	2 %0,8	13 %5,2	59 %23,5	123 %49,0	54 %21,5	3,85	,843
17	6 %2,4	10 %4,0	42 %16,7	111 %44,2	82 %32,7	4,01	,934
18	6 %2,4	34 %13,5	89 %35,5	92 %36,7	30 %12,0	3,42	,949

Tablo 4.4. Araçsal Değerler ile ilgli Tanımlayıcı İstatistikler

Araçsal Değerler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
1	2 %0,8	3 %1,2	46 %18,3	129 %51,4	71 %28,3	4,05	,765
3	11 %4,4	15 %6,0	57 %22,7	143 %57,0	25 %10,0	3,62	,906
4	7 %2,8	14 %5,6	80 %31,9	117 %46,6	33 %13,1	3,62	,884
5	5 %2,0	6 %2,4	26 %10,4	127 %50,6	87 %34,7	4,14	,842
6	6 %2,4	5 %2,0	53 %21,1	131 %52,2	56 %22,3	3,90	,850
7	-	5 %2,0	61 %24,3	112 %44,6	73 %29,1	4,01	,785
8	7 %2,8	11 %4,4	29 %11,6	118 %47,0	86 %34,3	4,06	,941
9	3 %1,2	2 %0,8	38 %15,1	107 %42,6	101 %40,2	4,20	,810
10	9 %3,6	48 %19,1	118 %47,0	66 %26,3	10 %4,0	3,08	,868
11	10 %4,0	23 %9,2	65 %25,9	102 %40,6	51 %20,3	3,64	1,031
12	2 %0,8	23 %9,2	49 %19,5	133 %53,0	44 %17,5	3,77	,872
13	3 %1,2	11 %4,4	41 %16,3	150 %59,8	46 %18,3	3,90	,788
14	-	4 %1,6	32 %12,7	154 %61,4	61 %24,3	4,08	,655
15	1 %0,4	5 %2,0	42 %16,7	141 %56,2	62 %24,7	4,03	,729
16	-	6 %2,4	75 %29,9	129 %51,4	41 %16,3	3,82	,725
17	6 %2,4	10 %4,0	30 %12,0	141 %56,2	64 %25,5	3,98	,867
18	3 %1,2	2 %0,8	29 %11,6	102 %40,6	115 %45,8	4,29	,794

Amaçsal değerlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen amaçsal değerlerin maddeleri frekanslarına, ortalama ve standart sapma değerlerine göre Tablo 4.3.'te sıralanmıştır. Tablo 4.3.'teki bulgular, katılımcıların çoğunluğunun, amaçsal değerlerin kendilerine uygun olduğunu kabul etme eğiliminde olduğunu göstermiştir. On yedi maddenin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu gözlemlenebilir. Bu nedenle, amaçsal değerlerin bireysel bir değer sistemi oluşturmada önemli rol oynadığı ifade edilebilir.

Araçsal değerlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen araçsal değerlerin maddeleri frekanslarına, ortalama ve standart sapma değerlerine göre Tablo 4.4.'te sıralanmıştır. Tablo 4.4.'teki bulgular, katılımcıların çoğunluğunun, araçsal değerlerin kendilerine uygun olduğunu kabul etme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Tabloda, kendi kendini kontrol ile ilgili maddenin (on sekizinci madde) diğer maddelerden daha yüksek ortalama değere sahip olmasından, katılımcıların dikkatini çektiği görülmektedir. Bunun yanında, birinci, beşinci, yedinci, sekizinci, dokuzuncu, on dördüncü, on beşinci ve on sekizinci maddelerin dört üzerinde bir ortalaması varken, diğer maddeler ise üç üzerinde bir ortalamaya sahiptirler. Bu tablodan hareket edilerek, dört sayısı, değerler açısından bir ortalama sınırı olarak kabul edilirse; araçsal değerlerin de bireysel bir değer sistemi oluşturmada önemli rol oynadığı ifade edilebilir.

4.3. Örgütsel Değerler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel değerlerin tanımlayıcı istatistikleri bu bölümde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından sunulmuş ve açıklanmıştır. Bu, katılımcıların örgütsel değerler hakkındaki görüşlerini anlamak için de gereklidir. Örgütsel değerler, araştırma modelinde araştırmanın bağımsız değişkeni olarak görülebilir. Nitekim, örgütsel değerlerin her bir maddesi için ortalama ve standart sapma değerlerine sahip frekans tabloları Tablo 4.5.'te düzenlenmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Değerler ile ilgli Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Değerler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Kontrol Değerleri									
1	13 %5,2	5 %2,0	31 %12,4	43 %17,1	20 %8,0	93 %37,1	46 %18,3	5,05	1,669
2	8 %3,2	11 %4,4	14 %5,6	45 %17,9	38 %15,1	97 %38,6	38 %15,1	5,14	1,513
3	13 %5,2	15 %6,0	20 %8,0	25 %10,0	37 %14,7	116 %46,2	25 %10,0	5,02	1,630
4	5 %2,0	7 %2,8	10 %4,0	39 %15,5	21 %8,4	99 %39,4	70 %27,9	5,55	1,448
5	7 %2,8	5 %2,0	21 %8,4	31 %12,4	26 %10,4	93 %37,1	68 %27,1	5,45	1,531
6	2 %0,8	10 %4,0	16 %6,4	33 %13,1	33 %13,1	100 %39,8	57 %22,7	5,44	1,411
Esneklik Değerleri									
7	8 %3,2	15 %6,0	8 %3,2	45 %17,9	28 %11,2	98 %39,0	49 %19,5	5,23	1,576
9	1 %0,4	6 %2,4	19 %7,6	59 %23,5	64 %25,5	81 %32,3	21 %8,4	5,02	1,216
10	13 %5,2	31 %12,4	26 %10,4	38 %15,1	28 %11,2	79 %31,5	36 %14,3	4,67	1,815
11	17 %6,8	42 %16,7	31 %12,4	43 %17,1	19 %7,6	57 %22,7	42 %16,7	4,37	1,942
12	17 %6,8	38 %15,1	34 %13,5	37 %14,7	21 %8,4	73 %29,1	31 %12,4	4,39	1,889

Örgütsel değerlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler (kontrol değerleri ve esneklik değerleri) bağlamında, araştırma anketinde listelenen on iki örgütsel değer maddesi frekans, ortalama ve standart sapma değerlerine göre Tablo 4.5.'te sıralanmıştır. Tablo 4.5.'teki bulgular, katılımcıların çoğunluğunun örgütsel değerlerin (kontrol değerleri ve esneklik değerleri) örgütlerine uygun olduğunu kabul etme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Tabloda, son üç madde 'dört'ün üzerinde bir ortalamaya sahip iken, diğer maddelerin 'beş'in üzerinde bir ortalamaya sahip oldukları görülebilir.

Bütün maddelerin ortalama değerleri hemen hemen birbirine yakındır ve nötr derece üzerinde olma eğilimindedir. Bu nedenle, örgütsel değerlerle (kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ilgili tüm maddelerin, bir örgütsel değer sistemi oluşturmak için Libya kamu hastanelerinin üst düzey yöneticilerinden kabul gördüğü açıkça söylenebilir.

4.4. Stratejik Seçimdeki Faktörler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik ile ilgili algılarının stratejik seçimin belirleyici faktörleri olarak tanımlayıcı istatistikleri, bu bölümde, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından gösterilmiş ve açıklanmıştır. Bu faktörler araştırma modelinde çalışmanın bağımlı değişkenleri olarak görülebilir. Bu faktörlerle ilgili her bir madde için aşağıdaki tablolarda ortalama ve standart sapma değerlerine sahip frekans tabloları düzenlenmiştir.

Tablo 4.6.'da, dışsal kontrol ile ilgili tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen on bir dışsal kontrol maddesi frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bakımından boyutlarına göre sıralanmıştır. Tablo 4.6.'daki bulgular, dışsal kontrol hakkındaki görüşlerini belirtmede üçüncü ve dördüncü seçeneklerin katılımcılar tarafından tüm maddelerde yaygın olarak seçildiğini göstermektedir. Dışsal kontrolün boyutları arasında, hükümet maddeleri en yüksek ortalama değerlere sahipken, yasa maddeleri en düşük ortalama değerlere sahiptir. Bununla birlikte, katılımcılar ayrıca dışsal kontrolün boyutlarını kabul etme eğiliminde olmuşlardır. Genel olarak, katılımcıların stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak dışsal kontrol ile ilgili algılarının, kendi perspektiflerinden nötr (tarafsız) derece üzerinde olduğu görülebilir.

Tablo 4.6. Dışsal Kontrol ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Dışsal Kontrol	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Hükümet							
1	13 %5,2	64 %25,5	45 %17,9	97 %38,6	32 %12,7	3,28	1,133
2	11 %4,4	55 %21,9	57 %22,7	75 %29,9	53 %21,1	3,41	1,171
3	20 %8,0	46 %18,3	31 %12,4	119 %47,4	35 %13,9	3,41	1,171
Yasa							
1	13 %5,2	84 %33,5	45 %17,9	95 %37,8	14 %5,6	3,05	1,070
2	10 %4,0	88 %35,1	50 %19,9	83 %33,1	20 %8,0	3,06	1,077
3	44 %17,5	37 %14,7	92 %36,7	39 %15,5	39 %15,5	2,97	1,277
Çıkar grupları							
1	20 %8,0	74 %29,5	47 %18,7	71 %28,3	39 %15,5	3,14	1,227
2	25 %10,0	57 %22,7	53 %21,1	75 %29,9	41 %16,3	3,20	1,243
3	22 %8,8	58 %23,1	42 %16,7	80 %31,9	49 %19,5	3,30	1,263
Medya							
1	27 %10,8	49 %19,5	72 %28,7	81 %32,3	22 %8,8	3,09	1,139
2	14 %5,6	56 %22,3	99 %39,4	49 %19,5	33 %13,1	3,12	1,075

Hükümet boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.6., ikinci maddenin ve üçüncü maddenin aynı ortalama değere sahip olduğunu ve ardından birinci maddenin geldiğini göstermektedir.

Yasa boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.6., birinci maddenin ve ikinci maddenin yaklaşık olarak aynı ortalama değere sahip olduğunu ve ardından üçüncü maddenin geldiğini göstermektedir.

Çıkar grupları boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.6., üçüncü maddenin, diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değere sahip olarak dikkat çektiğini ve ardından sırasıyla ikinci ve birinci maddelerin onu takip ettiklerini göstermektedir.

Medya boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.6., birinci maddenin ve ikinci maddenin yaklaşık olarak aynı ortalama değere sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bulgulara göre, dışsal kontrolün tüm maddelerinin ortalama değerleri nötr derecenin üzerinde olma eğilimindedir. Bu nedenle, bu çalışmanın katılımcılarının dışsal kontrol ile ilgili tüm maddeleri onayladığı açıkça söylenebilir.

Tablo 4.7. Örgütsel Kaynaklar ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Kaynaklar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Bütçe							
1	93 %37,1	101 %40,2	19 %7,6	17 %6,8	21 %8,4	2,09	1,211
2	83 %33,1	115 %45,8	12 %4,8	27 %10,8	14 %5,6	2,10	1,143
İşgören							
1	52 %20,7	99 %39,4	43 %17,1	53 %21,1	4 %1,6	2,43	1,088
2	55 %21,9	109 %43,4	42 %16,7	38 %15,1	7 %2,8	2,33	1,066
3	48 %19,1	110 %43,8	38 %15,1	50 %19,9	5 %2,0	2,42	1,072
4	45 %17,9	126 %50,2	32 %12,7	40 %15,9	8 %3,2	2,36	1,051
Bilgi							
1	18 %7,2	94 %37,5	79 %31,5	56 %22,3	4 %1,6	2,74	,939
2	27 %10,8	89 %35,5	60 %23,9	61 %24,3	14 %5,6	2,78	1,100
3	16 %6,4	86 %34,3	71 %28,3	60 %23,9	18 %7,2	2,91	1,058

Örgütsel kaynaklarla ilgili tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen dokuz örgütsel kaynak maddesi, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından boyutlarına bağlı olarak Tablo 4.7.'de sıralanmıştır. Tablo 4.7.'deki bulgular, örgütsel kaynaklar hakkındaki görüşlerini belirtmede ikinci ve üçüncü seçeneklerin katılımcılar tarafından tüm maddelerde yaygın olarak seçildiğini göstermektedir. Örgütsel kaynakların boyutları arasında, bilgi maddeleri en yüksek ortalama değerlere sahipken, bütçe maddeleri en düşük ortalama değerlere sahiptir. Bununla birlikte, katılımcılar ayrıca örgütsel kaynakların boyutları konusunda görüş ayrılığı eğilimindedirler. Genel olarak, katılımcıların örgütsel kaynakların stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olduğu konusundaki algılarının kendi perspektiflerinden nötr derecenin altında olduğu görülebilir.

Bütçe boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.7., birinci maddenin ve ikinci maddenin yaklaşık olarak aynı ortalama değere sahip olduklarını göstermektedir.

İşgören boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.7., ilk madde ve üçüncü maddenin yaklaşık olarak aynı ortalama değere sahip olduklarını ve ardından sırasıyla dördüncü ve ikinci maddelerin geldikleri görülmektedir.

Bilgi boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.7., ankete verilen cevaplarda, üçüncü maddenin, diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değerine sahip olarak dikkat çektiğini belirtmektedir. Ardından, sırasıyla, ikinci maddeyle birinci maddenin takip etmekte olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre, örgütsel kaynakların tüm maddelerinin ortalama değerleri iki ve üç seçenekleri arasında olma eğilimindedir. Bu nedenle, bu çalışmanın katılımcılarının örgütsel kaynaklarla ilgili tüm maddeleri onaylamadığı açıkça söylenebilir.

Tablo 4.8. Kamu örgütünün doğası ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Kamu örgütünün doğası	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Kurallar ve uygulamalar							
1	26 %10,4	108 %43,0	55 %21,9	49 %19,5	13 %5,2	2,66	1,066
2	50 %19,9	111 %44,2	27 %10,8	47 %18,7	16 %6,4	2,47	1,188
3	55 %21,9	108 %43,0	35 %13,9	40 %15,9	13 %5,2	2,39	1,145
Otoritenin yapısı							
1	45 %17,9	115 %45,8	36 %14,3	37 %14,7	18 %7,2	2,47	1,157
2	44 %17,5	90 %35,9	55 %21,9	43 %17,1	19 %7,6	2,61	1,179
3	37 %14,7	108 %43,0	42 %16,7	47 %18,7	17 %6,8	2,60	1,150
Hiyerarşik kontrol							
1	40 %15,9	55 %21,9	52 %20,7	68 %27,1	36 %14,3	3,02	1,307
2	37 %14,7	63 %25,1	29 %11,6	75 %29,9	47 %18,7	3,13	1,371

Kamu örgütünün doğasına ilişkin tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen kamu örgütünün doğasının sekiz maddesi frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından boyutlarına göre Tablo 4.8.'de sıralanmıştır. Tablo 4.8.'deki bulgular, kamu örgütünün doğası hakkındaki görüşlerini belirtmek amacıyla katılımcılar tarafından iki ve üç seçeneklerinin tüm maddelerde yaygın olarak seçildiğini göstermektedir. Kamu örgütünün doğasının boyutları arasında hiyerarşik kontrol maddeleri en yüksek ortalama değerlere sahipken, kurallar ve uygulamalar maddeleri en düşük ortalama değerlere sahiptir. Bununla birlikte, ankete katılanlar, kamu örgütünün doğası konusunda da görüş ayrılığı eğilimindedirler. Genel olarak, stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak kamu örgütünün doğasına ilişkin katılımcıların algılarının kurallar ve uygulamalar boyutu ve otoritenin yapısı boyutu açısından nötr derecenin altında olduğu görülebilir. Ayrıca, hiyerarşik kontrol boyutu için ise nötr derecede olduğu görülebilir.

Kurallar ve uygulamalar boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.8., ilk maddenin diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değere sahip olarak dikkat çektiğini göstermektedir. Ardından sırasıyla ikinci ve üçüncü maddelerin onu takip ettiği görülebilir.

Otoritenin yapısı boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.8. ikinci maddenin ve üçüncü maddenin yaklaşık olarak aynı ortalama değere sahip olduğunu ve ardından ilk maddenin geldiğini göstermektedir.

Hiyerarşik kontrol boyutunun bulgularına göre, Tablo 4.8., birinci maddenin ve ikinci maddenin nötr derece üzerinde bir ortalama değere sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bulgulara göre, kamu örgütünün doğası ile ilgili bütün maddelerin ortalama değerleri iki ve üç seçenekleri arasında olma eğilimindedir. Bu nedenle, kurallar ve uygulamalar boyutu ve otorite yapısı boyutu açısından kamu örgütünün doğası ile ilgili maddelerin bu çalışmaya katılanlar tarafından onaylanmadığı açıkça söylenebilir. Ancak, hiyerarşik kontrol boyutunun maddeleri onaylanmış gibi görünmektedir.

Tablo 4.9. Örgütsel Amaçlar ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Amaçlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
1	18 %7,2	61 %24,3	54 %21,5	96 %38,2	22 %8,8	3,17	1,113
2	51 %20,3	92 %36,7	52 %20,7	38 %15,1	18 %7,2	2,52	1,181
3	28 %11,2	60 %23,9	46 %18,3	89 %35,5	28 %11,2	3,12	1,216

Tablo 4.9.'da, örgütsel amaçlarla ilgili tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen üç örgütsel amaç maddesi frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından sıralanmıştır. Tablo 4.9.'daki bulgular, ilk maddenin diğer iki maddeden daha yüksek ortalama değere sahip olarak dikkat çektiğini göstermektedir. Ardından, sırasıyla, üçüncü ve ikinci maddelerin onu takip etmekte olduğu görülebilir. Genel olarak, stratejik seçimin belirleyici bir faktörü olarak örgütsel amaçlar ile ilgili olarak katılımcıların algılarının, birinci madde ve üçüncü madde için nötr derecenin üzerinde olduğu ve ikinci madde için nötr derecenin altında olduğu görülebilir.

Tablo 4.10. Zaman Yönelimi ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Zaman Yönelimi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
1	28 %11,2	74 %29,5	69 %27,5	58 %23,1	22 %8,8	2,89	1,147
2	29 %11,6	44 %17,5	73 %29,1	94 %37,5	11 %4,4	3,06	1,090
3	24 %9,6	53 %21,1	50 %19,9	101 %40,2	23 %9,2	3,18	1,155

Zaman yönelimi ile ilgili tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen üç zaman yönelimi maddesi, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından Tablo 4.10.'da sıralanmıştır. Tablo 4.10.'daki bulgular, üçüncü maddenin, diğer iki maddeden daha yüksek bir ortalama değere sahip olarak dikkat çektiğini göstermektedir. Ardından sırasıyla ikinci madde ve birinci madde gelmektedir. Genel olarak, katılımcıların zaman yönelimi ile ilgili olarak stratejik seçimin belirleyici faktörü olduğu konusundaki algılarının ikinci madde ve üçüncü madde için nötr derecenin üzerinde olduğu ve birinci madde için nötr derecenin altında olduğu görülebilir.

Tablo 4.11. Liderlik ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Liderlik	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
1	33 %13,1	63 %25,1	66 %26,3	64 %25,5	25 %10,0	2,94	1,197
2	29 %11,6	76 %30,3	66 %26,3	46 %18,3	34 %13,5	2,92	1,221
3	31 %12,4	62 %24,7	59 %23,5	83 %33,1	16 %6,4	2,96	1,154
4	31 %12,4	62 %24,7	66 %26,3	66 %26,3	26 %10,4	2,98	1,193
5	26 %10,4	77 %30,7	68 %27,1	48 %19,1	32 %12,7	2,93	1,193
6	14 %5,6	41 %16,3	79 %31,5	95 %37,8	22 %8,8	3,28	1,021
7	25 %10,0	35 %13,9	71 %28,3	90 %35,9	30 %12,0	3,26	1,146

Liderlikle ilgili tanımlayıcı istatistikler bağlamında, araştırma anketinde listelenen yedi liderlik maddesi frekans, ortalama ve standart sapma değerleri açısından Tablo 4.11.'de sıralanmıştır. Tablo 4.11.'deki bulgular, altıncı maddenin ve yedinci maddenin, diğer beş maddeden daha yüksek ortalama değere sahip olarak dikkat çektiğini göstermektedir. Genel olarak, katılımcıların, liderlik ile ilgili, stratejik seçimin belirleyici faktörü olduğu konusundaki algılarının madde altı ve madde yedi için nötr derecenin üzerinde olduğu ve diğer maddeler için nötr derecenin altında olduğu görülebilir. Buna ek olarak, nötr derecenin altındaki tüm maddelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın ve neredeyse nötr derecede oldukları görülmüştür. Bu nedenle, bu çalışmanın katılımcılarının liderlik ile ilgili maddeleri onaylamış olduklarını söylemek mümkün olabilir.

4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Bu çalışma, bireysel değerler olarak amaçsal değerler ile araçsal değerlerin ve örgütsel değerlerin Libya devlet hastanesi yöneticilerinin stratejik seçimi belirleyen faktörler ile ilgili algılarına olan etkisini vurgulamak ve anlamak için yapılandırılmıştır. Bu çalışmanın çerçevesi, değerlerin stratejik seçim sürecini güçlendirdiğine dayanarak tasarlanmıştır. Buna göre, araştırma modelinin değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir ve değişkenler arasındaki ilişkisel güç pozitif, negatif veya ilişki olmamaı açıısndan ölçülmüştür. Bireysel değerler (amaçsal değerler ve araçsal değerler) ve yöneticilerin stratejik seçimi (dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik) belirleyen faktörlerle ilgili algıları arasındaki korelasyon analizinin bulguları Tablo 4.12'de sunulmuştur. Bununla birlikte, örgütsel değerler (kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ve yöneticilerin stratejik seçimi (dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün doğası, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik) belirleyen faktörlerle ilgili algıları arasındaki korelasyon analizi bulguları da Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Değerler ve Stratejik Seçim ile ilgili Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Amaçsal Değerler	1																		
2	Araçsal Değerler	,548**	1																	
3	Örgütsel Değerler	,243**	,259**	1																
4	Dışsal Kontrol	,129*	,046	,184**	1															
5	*Hükümet*	,116	,046	,036	,653**	1														
6	*Yasa*	,064	,128*	,213**	,558**	,129*	1													
7	*Çıkar grupları*	,043	-,114	,160*	,580**	,090	,049	1												
8	*Medya*	,068	,076	-,050	,409**	,213**	,021	-,017	1											
9	Örgütsel Kaynaklar	-,064	,005	,053	,096	,101	-,070	,181**	-,047	1										
10	*Bütçe*	,031	-,051	-,079	,046	-,008	,019	,143*	-,108	,676**	1									
11	*İşgören*	-,122	,067	-,027	,006	-,034	-,110	,127*	,025	,794**	,347**	1								
12	*Bilgi*	-,006	-,035	,224**	,168**	,281**	-,027	,115	-,047	,608**	,198**	,149*	1							
13	Kamu Örgütünün Doğası	,186**	,081	,052	,201**	,245**	,073	,119	-,039	,486**	,287**	,350**	,379**	1						
14	*Kurallar ve uygulamalar*	,002	-,041	,071	,063	,175**	,046	-,036	-,079	,444**	,249**	,323**	,352**	,778**	1					
15	*Otoritenin yapısı*	,172**	,049	-,077	,188**	,166**	,044	,185**	-,026	,409**	,273**	,332**	,240**	,824**	,478**	1				
16	*Hiyerarşik kontrol*	,267**	,196**	,143*	,220**	,228**	,082	,125*	,023	,247**	,123	,129*	,279**	,683**	,272**	,368**	1			
17	Örgütsel Amaçlar	,222**	,133*	,233**	,274**	,353**	-,045	,192**	,084	,312**	,226**	,112	,358**	,287**	,166**	,222**	,281**	1		
18	Zaman Yönelimi	,154*	,159*	-,044	,235**	,375**	-,032	,051	,141*	,286**	,105	,188**	,302**	,509**	,318**	,306**	,574**	,393**	1	
19	Liderlik	,045	-,072	,496**	,208**	,168**	,116	,166**	-,042	,024	-,009	,169**	,289**	,049	,118	-,053	,052	,131*	-,064	1

* p<0.05; **p<0.01

Amaçsal değerler ile ilgili ilişkiler bağlamında, amaçsal değerlerin dışsal kontrol ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu tablodan açıkça görülebilir (r=,129; p<0.05). Amaçsal değerler, ayrıca, kamu örgütünün doğası (r=,186; p<0.01) ve boyutları olarak otoritenin yapısı (r=,172; p<0.01) ve hiyerarşik kontrol (r=,267; p<0.01) ile de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahiptir. Son olarak, tablodaki bulgulardan, amaçsal değerlerin örgütsel amaçlar (r=,222; p<0.01) ve zaman yönelimi (r=,154; p<0.05) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu açıktır. Korelasyon analizi bulguları, H_1, H_3 ile alt hipotezleri, H_4 ve H_5 hipotezlerine amaçsal değerlerle ilgili hipotezler açısından destek vermiştir. *Araçsal değerler ile ilgili ilişkiler bağlamında*, tablodan, araçsal değerlerin dışsal kontrolün boyutu olarak yasa (r=,128; p<0.05) ve kamu örgütünün doğasının boyutu olarak hiyerarşik kontrol (r=,196; p<0.01) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu açıktır. Öte yandan, tablodaki bulgulardan, araçsal değerlerin örgütsel amaçlarla (r=,133; p<0.05) ve zaman yönelimiyle (r=,159; p<0.05) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu da açıktır. Korelasyon analizinin bulguları, çalışmanın H_{7b}, H_{9c}, H_{10} ve H_{11} hipotezlerine araçsal değerlerle ilgili hipotezler açısından destek sağlamıştır.

Örgütsel değerler ile ilgili ilişkiler bağlamında, örgütsel değerlerin dışsal kontrol (r=,184; p<0.01) ve dışsal kontrolün boyutları olarak yasa (r=,184; p<0.01) ve çıkar grupları (r=,160; p<0.01) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu tablodan açıkça görülmektedir. Ayrıca, örgütsel değerler, örgütsel kaynakların boyutu olarak bilgi (r=,224; p<0.01) ve kamu örgütünün doğasının boyutu olarak hiyerarşik kontrol (r=,143; p<0.05) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahiptir. Son olarak, tablodaki bulgulardan, örgütsel değerlerin örgütsel amaçlarla (r=,233; p<0.01) ve liderlik (r=,496; p<0.01) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu açıktır. Korelasyon analizi bulguları, çalışmanın H_{13} ile alt hipotezleri, H_{14c}, H_{15c}, H_{16} ve H_{18} hipotezlerine örgütsel değerler ile ilgili hipotezler açısından destek sağlamıştır.

4.6. Amaçsal Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, değerlerin, Libya kamu hastaneleri yöneticilerinin stratejik seçimi belirleyen faktörler ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, alt hipotezleri ile birlikte araştırma hipotezleri bu etkinin amaçsal değerler, araçsal değerler ve örgütsel değerler açısından anlaşılması için oluşturulmuştur. Amaçsal değerler açısından regresyon analizinin bulguları, Tablo 4.13.'te (dışsal kontrol için), Tablo 4.14.'te (örgütsel kaynaklar için), Tablo 4.15.'te (kamu örgütünün doğası için), Tablo 4.16.'da (örgütsel amaçlar için), Tablo 4.17.'de (zaman yönelimi için) ve Tablo 4.18.'de (liderlik için) gösterilmiştir.

Çalışmanın ilk ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_1: Stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, amaçsal değerlerin yöneticilerin hükümet, yasa, çıkar grupları ve medya ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmıştır. Buna dayanarak, çalışmanın ilk ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{1a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin hükümet ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin yasa ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin çıkar grupları ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1d}:** Stratejik seçimde yöneticilerin medya ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.13., çalışmanın bu ilk ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.13. Hipotez 1 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: *Amaçsal değerler*						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Dışsal kontrol	,013	4,182**	,129	2,045	,042**	1,746
Hükümet	,009	3,388	,116	1,841	,067	1,711
Yasa	,000	1,020	,064	1,010	,314	1,823
Çıkar grupları	-,002	,465	,043	,682	,496	1,811
Medya	,001	1,145	,068	1,070	,286	1,917

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.13.'te sunulduğu gibi, bağımsız değişken (amaçsal değerler) ve bağımlı değişken (dışsal kontrol ve boyutları olarak hükümet, yasa, çıkar grupları ve medya) arasındaki regresyon analizi bulguları, amaçsal değerlerin dışsal kontrol varyansının %1,3'ünü (R^2=,013) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, yöneticilerin dışsal kontrole ilişkin algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %1,3'ünün amaçsal değerler ile ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin amaçsal değerler açısından dışsal kontrole ilişkin algılarını tahmin etmeye yönelik oluşturulan regresyon modelinin p<.05 düzeyinde "F" değeriyle (F=4.182) anlamlı olduğu görülebilir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizinin hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, amaçsal değerlerin yöneticilerin dışsal kontrol konusundaki algıları üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın ilk ana hipotezi (H_1) desteklenmektedir. Bununla birlikte, çalışmanın ilk ana hipotezinin alt hipotezleri, bulgulardan da görüleceği üzere desteklenmemektedir.

Çalışmanın ikinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_2: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, amaçsal değerlerin yöneticilerin bütçe, işgören ve bilgi ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmaktadır. Buna dayanarak, çalışmanın ikinci ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{2a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bütçe ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin işgören ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bilgi ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.14., çalışmanın bu ikinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.14. Hipotez 2 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: ***Amaçsal değerler***						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Örgütsel kaynaklar	,000	1,021	-,064	-1,011	,313	1,907
Bütçe	-,003	,240	,031	,490	,625	1,855
İşgören	,011	3,790	-,122	-1,947	,053	1,978
Bilgi	-,004	,010	-,006	-,101	,919	1,986

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.14.'te gösterildiği gibi, bağımsız değişken (amaçsal değerler) ve bağımlı değişken (örgütsel kaynaklar ve boyutları olarak bütçe, işgören ve bilgi) arasındaki regresyon analizi bulguları göstermektedir ki, amaçsal değerler açısından örgütsel kaynaklar ve boyutları ile ilgili yöneticilerin algılarının öngörülebilmesi için oluşturulan regresyon modelleri "F" değerleri ile anlamlı görünmemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın ikinci ana hipotezi (H_2) ve alt hipotezleri (H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c}) desteklenmemektedir.

Çalışmanın üçüncü ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_3: Stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, amaçsal değerlerin yöneticilerin kurallar ve uygulamalar, otoritenin yapısı ve hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmaktadır. Buna dayanarak, çalışmanın üçüncü ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{3a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin kurallar ve uygulamalar ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{3b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin otoritenin yapısı ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{3c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.15., çalışmanın bu üçüncü ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.15. Hipotez 3 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: ***Amaçsal değerler***						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Kamu örgütünün doğası	,031	8,879*	,186	2,980	,003*	1,974
Kurallar ve uygulamalar	-,004	,001	,002	,038	,970	1,967
Otoritenin yapısı	,026	7,595*	,172	2,756	,006*	1,731
Hiyerarşik kontrol	,068	19,178*	,267	4,379	,000*	1,868

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.15.'te sunulduğu gibi, bağımsız değişken (amaçsal değerler) ve bağımlı değişken (kamu örgütünün doğası ve boyutları olarak kurallar ve uygulamalar, otoritenin yapısı ve hiyerarşik kontrol) arasındaki regresyon analizi bulguları göstermektedir ki; amaçsal değerler, kamu örgütünün doğasının varyansının %3,1'ini (R^2=,031) açıklamaktadır. Bu durumda, kamu örgütünün doğası ile ilgili yöneticilerin algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %3,1'inin amaçsal değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin amaçsal değerler açısından kamu örgütünün doğasına ilişkin algılarını öngörmeye yönelik olarak oluşturulan regresyon modeli, p<.01 düzeyinde "F" değeri (F=8.879) ile anlamlı görülmektedir. Benzer şekilde, amaçsal değerler, regresyon modellerinde anlamlı olan "F" değerleri ile otoritenin yapısının varyansının %2,6'sını (R^2=,026) ve hiyerarşik kontrolün varyansının % 6,8'ini (R^2=,068) açıklamaktadır. Durbin-Watson test değerleri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizinin hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile otoritenin yapısı ve hiyerarşik kontrol boyutları üzerindeki algıları üzerinde amaçsal değerlerin anlamlı pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın üçüncü ana hipotezi (H_3) desteklenmektedir. Ayrıca, alt hipotezleri olarak H_{3b} ve H_{3c} desteklenirken, H_{3a} desteklenmemektedir.

Çalışmanın dördüncü ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_4: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlar ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.16., çalışmanın bu dördüncü ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.16. Hipotez 4 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: ***Amaçsal değerler***						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Örgütsel amaçlar	,045	12,876*	,222	3,588	,000*	1,870

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.16.'da sunulduğu gibi, bağımsız değişken (amaçsal değerler) ve bağımlı değişken (örgütsel amaçlar) arasındaki regresyon analizi bulguları, amaçsal değerlerin örgütsel amaçların varyansının %4,5'ini (R^2=,045) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, yöneticilerin örgütsel amaçlarla ilgili algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %4,5'inin amaçsal değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin amaçsal değerler açısından örgütsel amaçlar üzerindeki algılarını tahmin etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinin p<.01 düzeyinde "F" değeri (F=12,876) ile anlamlı olduğu görülebilir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizinin hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, amaçsal değerlerin yöneticilerin örgütsel amaçlara ilişkin algıları üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın dördüncü ana hipotezi (H_4) desteklenmektedir.

Çalışmanın beşinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_5: Stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.17., çalışmanın bu beşinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.17. Hipotez 5 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: ***Amaçsal değerler***						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Zaman yönelimi	,020	6,051**	,154	2,460	,015**	1,870

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.17.'de sunulduğu gibi, bağımsız değişken (amaçsal değerler) ve bağımlı değişken (zaman yönelimi) arasındaki regresyon analizi bulguları göstermektedir ki; amaçsal değerler, zaman yöneliminin varyansının sadece %2'sini (R^2=,020)

açıklamaktadır. Bu durumda yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %2'sinin amaçsal değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin amaçsal değerler açısından zaman yönelimi üzerindeki algılarını tahmin etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelinin p<.05 düzeyinde "F" değeri (F=6,051) ile anlamlı olduğu görülebilir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizinin hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, amaçsal değerlerin yöneticilerin zaman yönelimi üzerindeki algıları üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın beşinci ana hipotezi (H_5) desteklenmektedir.

Çalışmanın altıncı ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_6: Stratejik seçimde yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarında amaçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.18., çalışmanın bu altıncı ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.18. Hipotez 6 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: ***Amaçsal değerler***						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Liderlik	-,002	,503	,045	,709	,479	1,840

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.18.'de sunulduğu gibi, bağımsız değişken (amaçsal değerler) ve bağımlı değişken (liderlik) arasındaki regresyon analizi bulguları göstermektedir ki; yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarını amaçsal değerler açısından tahmin etmek için oluşturulan regresyon modeli "F" değeri ile ele alındığında anlamlı görünmemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın altıncı ana hipotezi (H_6) desteklenmemektedir.

4.7. Araçsal Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, Libya'daki kamu hastaneleri yöneticilerinin stratejik seçimi belirleyen faktörler ile ilgili algıları üzerinde değerlerin anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, alt hipotezleri ile birlikte araştırma hipotezleri bu etkinin amaçsal değerler, araçsal değerler ve örgütsel değerler açısından anlaşılması amacıyla oluşturulmuştur. Araçsal değerler açısından regresyon analizinin bulguları, Tablo 4.19. (dışsal kontrol için), Tablo 4.20. (örgütsel kaynaklar için), Tablo 4.21. (kamu örgütünün doğası için), Tablo 4.22. (örgütsel amaçlar için), Tablo 4.23. (zaman yönelimi için) ve Tablo 4.24.'te (liderlik için) gösterilmiştir.

Çalışmanın yedinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_7: Stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, araçsal değerlerin yöneticilerin hükümet, yasa, çıkar grupları ve medya ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmıştır. Buna dayanarak, çalışmanın yedinci ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{7a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin hükümet ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{7b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin yasa ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{7c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin çıkar grupları ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{7d}:** Stratejik seçimde yöneticilerin medya ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.19., çalışmanın yedinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.19. Hipotez 7 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: *Araçsal değerler*						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Dışsal kontrol	-,002	,520	,046	,721	,471	1,718
Hükümet	-,002	,539	,046	,734	,464	1,692
Yasa	,012	4,118**	,128	2,029	,044**	1,847
Çıkar grupları	,009	3,284	-,114	-1,812	,071	1,816
Medya	,002	1,455	,076	1,206	,229	1,909

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.19.'da sunulduğu gibi, bağımsız değişken (araçsal değerler) ve bağımlı değişken (dışsal kontrol ve boyutları olarak hükümet, yasa, çıkar grupları ve medya) arasındaki regresyon analizi bulgularına göre, yöneticilerin araçsal değerler açısından dışsal kontrol ve onun boyutları ile ilgili algılarını öngörmek için oluşturulan regresyon modelleri, "yasa" boyutunun modeli dışındaki "F" değerleri ile anlamlı görünmemektedir. Bu bulgulara göre çalışmanın yedinci ana hipotezi (H_7) ve alt hipotezleri (H_{7a}, H_{7c} ve H_{7d}) alt hipotez H_{7b} hariç desteklenmemektedir. Bu durumda, yöneticilerin dışsal kontrolün sadece yasa boyutu ile ilgili algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %1,2'sinin araçsal değerlere atfedilebileceği sonucuna varılabilir (F=4,118; p<.05). Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, bu model için regresyon analizinin hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, araçsal değerlerin, yöneticilerin sadece yasa boyutu ile ilgili algıları üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu açıktır. Bu bağlamda, çalışmanın yedinci ana hipotezinin alt hipotezleri arasında H_{7b} desteklenmektedir.

Çalışmanın sekizinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_8: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, araçsal değerlerin yöneticilerin bütçe, işgören ve bilgi ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmaktadır. Buna dayanarak, çalışmanın sekizinci ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{8a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bütçe ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{8b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin işgören ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{8c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bilgi ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.20., çalışmanın bu sekizinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.20. Hipotez 8 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: ***Araçsal değerler***						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Örgütsel kaynaklar	-,004	,006	,005	,076	,939	1,917
Bütçe	-,001	,639	-,051	-,799	,425	1,865
İşgören	,000	1,106	,067	1,052	,294	1,986
Bilgi	-,003	,303	-,035	-,550	,583	1,945

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.20.'de sunulduğu gibi, bağımsız değişken (araçsal değerler) ve bağımlı değişken (örgütsel kaynaklar ve boyutları olarak bütçe, işgören ve bilgi) arasındaki regresyon analizi bulgularına göre, yöneticilerin araçsal değerler açısından örgütsel kaynaklar ve onun boyutları ile ilgili algılarını öngörmek için oluşturulan regresyon modelleri "F" değerleri ile anlamlı görünmemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın sekizinci ana hipotezi (H_8) ve alt hipotezleri (H_{8a}, H_{8b} and H_{8c}) desteklenmemektedir.

Çalışmanın dokuzuncu ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_9: Stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, araçsal değerlerin yöneticilerin kurallar ve uygulamalar, otoritenin yapısı ve hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmaktadır. Buna dayanarak, çalışmanın dokuzuncu ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{9a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin kurallar ve uygulamalar ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{9b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin otoritenin yapısı ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{9c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.21., çalışmanın bu dokuzuncu ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.21. Hipotez 9 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: *Araçsal değerler*						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Kamu örgütünün doğası	,003	1,642	,081	1,281	,201	1,950
Kurallar ve uygulamalar	-,002	,415	-,041	-,645	,520	1,978
Otoritenin yapısı	-,002	,596	,049	,772	,441	1,718
Hiyerarşik kontrol	,035	9,964*	,196	3,157	,002*	1,869

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.21.'de sunulduğu gibi, bağımsız değişken (araçsal değerler) ve bağımlı değişken (kamu örgütünün doğası ve boyutları olarak kurallar ve uygulamalar, otoritenin yapısı, hiyerarşik kontrol) arasındaki regresyon analizi bulgularına göre, yöneticilerin araçsal değerler açısından kamu örgütünün doğası ve onun boyutları ile ilgili algılarını öngörmek için oluşturulan regresyon modellerinin "hiyerarşik kontrol" boyutunun modeli dışındaki "F" değerleri ile anlamlı bulunmadığı görünmektedir. Bu bulgulara göre, çalışmanın dokuzuncu ana hipotezi (H_9) ve alt hipotezleri (H_{9a} ve H_{9b}) alt hipotez H_{9c} hariç olmak üzere desteklenmemektedir. Bu durumda, yöneticilerin kamu örgütünün doğasının hiyerarşik kontrol boyutu ile ilgili olarak algılarında meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %3,5'inin araçsal değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir (F=9,964; p<.01). Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, bu model için regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, araçsal değerlerin yöneticilerin sadece hiyerarşik kontrol ile ilgili algıları üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu açıktır. Bu bağlamda, çalışmanın dokuzuncu ana hipotezinin alt hipotezleri arasında H_{9c} desteklenmektedir.

Çalışmanın onuncu ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{10}: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlar ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.22., çalışmanın bu onuncu ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.22. Hipotez 10 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Araçsal değerler						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Örgütsel amaçlar	,014	4,484**	,133	2,117	,035**	1,848

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.22.'de sunulduğu gibi, bağımsız değişken (araçsal değerler) ve bağımlı değişken (örgütsel amaçlar) arasındaki regresyon analizi bulguları, araçsal değerlerin örgütsel amaçların varyansının %1,4'ünü (R^2=,014) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, yöneticilerin örgütsel amaçlarla ilgili algılarında meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %1,4'ünün araçsal değerlere atfedilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin araçsal değerler açısından örgütsel amaçlar üzerindeki algılarını öngörmeye yönelik olarak oluşturulan regresyon modelinin p<.05 düzeyinde "F" değeri (F=4.484) ile anlamlı olduğu görünmektedir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, araçsal değerlerin yöneticilerin örgütsel amaçlara ilişkin algılarını anlamlı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın onuncu ana hipotezi (H_{10}) desteklenmektedir.

Çalışmanın on birinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{11}: Stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.23., çalışmanın bu on birinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.23. Hipotez 11 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Araçsal değerler						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Zaman yönelimi	,021	6,484**	,159	2,546	,011**	1,840

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.23.'te sunulduğu gibi, bağımsız değişken (araçsal değerler) ve bağımlı değişken (zaman yönelimi) arasındaki regresyon analizi bulguları, araçsal değerlerin zaman yöneliminin varyansının %2,1'ini (R^2=,021) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarında meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %2,1'inin araçsal değerlere atfedilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin araçsal değerler açısından zaman yönelimi üzerindeki algılarını öngörmeye yönelik olarak oluşturulan regresyon modeli, p<.05 düzeyinde "F" değeri (F=6.484) ile anlamlı görünmektedir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, araçsal değerlerin yöneticilerin zaman yönelimi konusundaki algıları üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın on birinci ana hipotezi (H_{11}) desteklenmektedir.

Çalışmanın on ikinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{12}: Stratejik seçimde yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarında araçsal değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.24, çalışmanın bu on ikinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizinin bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.24. Hipotez 12 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Araçsal değerler						
Bağımlı değişkenler	**Düz.R^2**	**F**	**β**	**t**	**p**	**DW**
Liderlik	,001	1,314	-,072	-1,146	,253	1,829

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.24.'te sunulduğu gibi, bağımsız değişken (araçsal değerler) ve bağımlı değişken (liderlik) arasındaki regresyon analizinin bulguları, yöneticilerin araçsal değerler açısından liderlikle ilgili algılarını öngörmek için oluşturulmuş regresyon modelinin, "F" değeri göz önüne alındığında, anlamlı olarak görünmediğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmanın on ikinci ana hipotezi (H_{12}) desteklenmemektedir.

4.8. Örgütsel Değerler ve Stratejik Seçim Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, Libya devlet hastanesi yöneticilerinin stratejik seçimi belirleyen faktörler ile ilgili algıları üzerinde değerlerin anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, alt hipotezleri ile birlikte araştırma hipotezleri bu etkinin amaçsal değerler, araçsal değerler ve örgütsel değerler açısından anlaşılması için oluşturulmuştur. Örgütsel değerler (kontrol değerleri ve esneklik değerleri) açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.25.'te (dışsal kontrol için), Tablo 4.26.'da (örgütsel kaynaklar için), Tablo 4.27.'de (kamu örgütünün doğası için), Tablo 4.28.'de (örgütsel amaçlar için), Tablo 4.29.'da (zaman yönelimi için) ve Tablo 4.30.'da (liderlik için) sunulmuştur.

Çalışmanın onüçüncü ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{13}: Stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, örgütsel değerlerin yöneticilerin hükümet, yasa, çıkar grupları ve medya ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmıştır. Buna dayanarak, çalışmanın onüçüncü ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{13a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin hükümet ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{13b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin yasa ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{13c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin çıkar grupları ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{13d}:** Stratejik seçimde yöneticilerin medya ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.25. Hipotez 13 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Model
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	2,679	,151	-	17,695	,000*	*R=,247* *R^2=,061* *Düz.R^2=,053* *F=8,051 (,000*)* *DW=1,724*
Kontrol Değerleri	,158	,044	**,351**	3,572	**,000***	
Esneklik Değerleri	-,069	,042	-,161	-1,640	,102	
Bağımlı değişken: Dışsal kontrol						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	3,109	,274	-	11,362	,000*	*R=,125* *R^2=,016* *Düz.R^2=,008* *F=1,977 (,141)* *DW=1,704*
Kontrol Değerleri	,159	,080	,200	1,987	,048**	
Esneklik Değerleri	-,122	,076	-,161	-1,604	,110	
Bağımlı değişken: Hükümet						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,145	,260	-	8,265	,000*	*R=,218* *R^2=,047* *Düz.R^2=,040* *F=6,159 (,002*)* *DW=1,813*
Kontrol Değerleri	,124	,076	,162	1,641	,102	
Esneklik Değerleri	,048	,072	,066	,664	,507	
Bağımlı değişken: Yasa						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,371	,289	-	8,193	,000*	*R=,229* *R^2=,052* *Düz.R^2=,045* *F=6,851 (,001*)* *DW=1,791*
Kontrol Değerleri	,290	,084	**,339**	3,430	**,001***	
Esneklik Değerleri	-,145	,080	-,179	-1,803	,073	
Bağımlı değişken: Çıkar grupları						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	3,298	,262	-	12,569	,000	*R=,062* *R^2=,004* *Düz.R^2=-,004* *F=,473 (,624)* *DW=1,864*
Kontrol Değerleri	,009	,077	,012	,119	,905	
Esneklik Değerleri	-,051	,073	-,071	-,698	,486	
Bağımlı değişken: Medya						

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.25'te sunulduğu gibi, bağımsız değişken (örgütsel değerlerin boyutları olarak kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ve bağımlı değişken (dışsal kontrol ve ve boyutları olarak hükümet, yasa, çıkar grupları ve medya) arasındaki regresyon analizi bulguları, örgütsel değerlerin dışsal kontrol varyansının %5,3'ünü (R^2=,053) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, yöneticilerin dışsal kontrole ilişkin algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %5,3'ünün örgütsel değerler ile ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin örgütsel değerlerin boyutları açısından dışsal kontrole ilişkin algılarını öngörmeye yönelik regresyon modelinin "F" değeri (F=8,051; p<.01) göz önüne alınarak anlamlı olduğu görülebilir. Benzer şekilde, örgütsel değerler, regresyon modellerinde anlamlı "F" değerleriyle çıkar gruplarının varyansının %4,5'ini (R^2=,045) açıklamaktadır. Durbin-Watson test değeri bu modeller için 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, örgütsel değerlerin yöneticilerin dışsal kontrol ve onun boyutu olarak çıkar gruplarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu ve bu etkinin de örgütsel değerlerin bir boyutu olarak kontrol değerlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın on üçüncü ana hipotezi (H_{13}) desteklenmektedir. Ayrıca, alt hipotezlerden H_{13c} de desteklenirken H_{13a}, H_{13b} ve H_{13d} desteklenmemektedir.

Çalışmanın on dördüncü ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{14}: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, örgütsel değerlerin yöneticilerin bütçe, işgören ve bilgi ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmaktadır. Buna dayanarak, çalışmanın on dördüncü ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{14a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bütçe ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{14b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin işgören ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

- **H_{14c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin bilgi ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.26., çalışmanın bu on dördüncü ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.26. Hipotez 14 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,362	,165	-	14,299	,000*	*R=,147*
Kontrol Değerleri	-,076	,048	-,158	-1,575	,117	*R^2=,022*
Esneklik Değerleri	,106	,046	,232	2,317	,021**	*Düz.R^2=,014*
						F=2,751 (,066)
						DW=1,876
Bağımlı değişken: Örgütsel kaynaklar						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,464	,285	-	8,643	,000*	*R=,108*
Kontrol Değerleri	-,135	,083	-,163	-1,618	,107	*R^2=,012*
Esneklik Değerleri	,072	,079	,092	,913	,362	*Düz.R^2=,004*
						F=1,463 (,234)
						DW=1,848
Bağımlı değişken: Bütçe						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,497	,223	-	11,188	,000*	*R=,074*
Kontrol Değerleri	-,075	,065	-,117	1,159	,247	*R^2=,005*
Esneklik Değerleri	,061	,062	,100	,987	,325	*Düz.R^2=-,003*
						F=,681 (,507)
						DW=1,972
Bağımlı değişken: İşgören						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,115	,214	-	9,882	,000*	*R=,268*
Kontrol Değerleri	-,037	,062	-,058	-,599	,550	*R^2=,072*
Esneklik Değerleri	,189	,059	**,311**	3,182	**,002***	*Düz.R^2=,064*
						F=9,573 (,000)*
						DW=1,974
Bağımlı değişken: Bilgi						

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.26.'da sunulduğu gibi, bağımsız değişken (örgütsel değerlerin boyutları olarak kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ve bağımlı değişken (örgütsel kaynaklar ve boyutları olarak bütçe, işgören ve bilgi) arasındaki regresyon analizi bulguları, örgütsel değerlerin boyutları açısından yöneticilerin örgütsel kaynaklar ve boyutları ile ilgili algılarını tahmin etmeye yönelik regresyon modellerinin, "bilgi" boyutunun modeli dışında "F" değerleri ile anlamlı olarak görünmediğini göstermektedir. Bu bulgulara göre, çalışmanın on dördüncü ana hipotezi (H_{14}) ve alt hipotezleri (H_{14a} ve H_{14b}) alt hipotez H_{14c} dışında desteklenmemektedir. Bu durumda, yöneticilerin örgütsel kaynakların boyutu olarak bilgiye ilişkin algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %6,4'ünün örgütsel değerlere atfedilebileceği sonucuna varılabilir ($F=9,573$; $p<.01$). Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, bu modelin regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, örgütsel değerlerin yöneticilerin sadece bilgi ile ilgili algıları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu ve bu etkinin örgütsel değerlerin bir boyutu olarak esneklik değerlerinden kaynaklandığı açıktır. Bu bağlamda, çalışmanın on dördüncü ana hipotezinin alt hipotezleri arasında H_{14c} desteklenmektedir.

Çalışmanın onbeşinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{15}: Stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, örgütsel değerlerin yöneticilerin kurallar ve uygulamalar, otoritenin yapısı ve hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarını nasıl etkilediğini daha iyi anlamak amaçlanmaktadır. Buna dayanarak, çalışmanın on beşinci ana hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{15a}:** Stratejik seçimde yöneticilerin kurallar ve uygulamalar ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{15b}:** Stratejik seçimde yöneticilerin otoritenin yapısı ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

- **H_{15c}:** Stratejik seçimde yöneticilerin hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.27., çalışmanın on beşinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.27. Hipotez 15 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,494	,201	-	12,387	,000*	*R=,065*
Kontrol Değerleri	,003	,059	,006	,055	,956	*R^2=,004*
Esneklik Değerleri	,034	,056	,061	,603	,547	*Düz.R^2=-,004*
						F=532 (,588)
						DW=1,944
Bağımlı değişken: Kamu örgütünün doğası						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,327	,238	-	9,779	,000*	*R=,172*
Kontrol Değerleri	-,126	,069	-,181	-1,810	,072	*R^2=,030*
Esneklik Değerleri	,179	,066	**,270**	2,707	**,007***	*Düz.R^2=,022*
						*F=3,777 (,024**)*
						DW=1,856
Bağımlı değişken: Kurallar ve uygulamalar						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,839	,250	-	11,349	,000*	*R=,076*
Kontrol Değerleri	-,066	,073	-,092	-,910	,364	*R^2=,006*
Esneklik Değerleri	,015	,069	,023	,233	,824	*Düz.R^2=-,002*
						F=,715 (490)
						DW=1,712
Bağımlı değişken: Otoritenin yapısı						
Bağımsız Değişkenler	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model**
	B	**Std. Hata**	**Beta**			
(Sabit)	2,227	,307	-	7,258	,000*	*R=,222*
Kontrol Değerleri	,301	,090	**,332**	3,361	**,001***	*R^2=,049*
Esneklik Değerleri	-,156	,085	-,182	-1,839	,067	*Düz.R^2=,042*
						F=6,425 (,002)*
						DW=1,898
Bağımlı değişken: Hiyerarşik kontrol						

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.27.'de sunulduğu gibi, bağımsız değişken (örgütsel değerlerin boyutları olarak kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ve bağımlı değişken (kamu örgütünün doğası ve boyutları olarak kurallar ve uygulamalar, otoritenin yapısı ve hiyerarşik kontrol) arasındaki regresyon analizi bulguları göstermektedir ki; örgütsel değerlerin boyutları açısından yöneticilerin kamu örgütünün doğası ve onun boyutları ile ilgili algılarını öngörmeye yönelik regresyon modelleri, kurallar ve uygulamalar ve hiyerarşik kontrol boyutlarının modelleri dışındaki "F" değerleri ile anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgulara göre, çalışmanın on beşinci ana hipotezi (H_{15}) ve alt hipotez H_{15b} desteklenmezken, alt hipotezler H_{15a} ve H_{15c} desteklenmektedir. Bu durumda, yöneticilerin kamu örgütünün doğasının bir boyutu olarak kurallar ve uygulamalarla ilgili algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %2,2'sinin örgütsel değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Ayrıca, yöneticilerin kamu örgütünün doğasının bir boyutu olarak hiyerarşik kontrol ile ilgili algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %4,2'sinin örgütsel değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Durbin-Watson test değeri bu modeller için 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, örgütsel değerlerin yöneticilerin sadece kurallar ve uygulamalar (esneklik değerlerinden kaynaklanan etki) ve hiyerarşik kontrol (kontrol değerlerinden kaynaklanan etki) ile ilgili algıları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu açıktır. Bu bağlamda, çalışmanın on beşinci ana hipotezinin alt hipotezleri arasında H_{15a} ve H_{15c} desteklenmektedir.

Çalışmanın on altıncı ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{16}: Stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlar ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.28., çalışmanın bu on altıncı ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.28. Hipotez 16 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Model
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	1,948	,242	-	8,052	,000*	*R=,284* *R^2=,081* *Düz.R^2=,073* *F=10,891 (,000*)* *DW=1,846*
Kontrol Değerleri	,279	,071	**,384**	3,947	**,000***	
Esneklik Değerleri	-,102	,067	-,147	-1,515	,131	
Bağımlı değişken: Örgütsel amaçlar						

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.28'de sunulduğu gibi, bağımsız değişken (örgütsel değerlerin boyutları olarak kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ve bağımlı değişken (örgütsel amaçlar) arasındaki regresyon analizi bulguları, örgütsel amaçların varyansının %7,3'ünü (R^2=,073) örgütsel değerlerin açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, yöneticilerin örgütsel amaçlarla ilgili algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %7,3'ünün örgütsel değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin örgütsel değerlerin boyutları açısından örgütsel amaçlara ilişkin algılarını öngörmeye yönelik regresyon modelinin, "F" değeri (F=10,891; p<.01) ile anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, örgütsel değerlerin yöneticilerin örgütsel amaçlara yönelik algıları üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin örgütsel değerlerin bir boyutu olarak kontrol değerlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın onaltıncı ana hipotezi (H_{16}) desteklenmektedir.

Çalışmanın on yedinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{17}: Stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.29., çalışmanın bu on yedinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.29. Hipotez 17 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Model
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	3,091	,246	-	12,563	,000*	*R=,116* *R^2=,014* *Düz.R^2=,006* *F=1,698 (,185)* *DW=1,843*
Kontrol Değerleri	,104	,072	,145	1,446	,150	
Esneklik Değerleri	-,126	,068	-,186	-1,843	,067	
Bağımlı değişken: Zaman yönelimi						

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.29.'da sunulduğu gibi, bağımsız değişken (örgütsel değerlerin boyutları olarak kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ve bağımlı değişken (zaman yönelimi) arasındaki regresyon analizinin bulguları, örgütsel değerlerin boyutları açısından, yöneticilerin zaman yönelimine ilişkin algılarını tahmin etmeye yönelik regresyon modelinin, "F" değeriyle anlamlı olarak görünmediğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmanın on yedinci ana hipotezi (H_{17}) desteklenmemektedir.

Çalışmanın on sekizinci ana hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H_{18}: Stratejik seçimde yöneticilerin liderlik ile ilgili algılarında örgütsel değerlerin anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.30., çalışmanın bu on sekizinci ana hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.30. Hipotez 18 için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Model
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	1,269	,205	-	6,178	,000	*R=,506* *R^2=,256* *Düz.R^2=,250* *F=42,716 (,000*)* *DW=1,782*
Kontrol Değerleri	,152	,060	**,222**	2,537	**,012****	
Esneklik Değerleri	,204	,057	**,314**	3,590	**,000***	
Bağımlı değişken: Liderlik						

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.30'da sunulduğu gibi, bağımsız değişken (örgütsel değerlerin boyutları olarak kontrol değerleri ve esneklik değerleri) ve bağımlı değişken (liderlik) arasındaki regresyon analizi bulguları, örgütsel değerlerin, liderliğin varyansının %2,5'ini (R^2=,250) açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, yöneticilerin liderlikle ilgili algılarındaki değişikliklerin yaklaşık %2,5'inin örgütsel değerlerle ilişkilendirilebileceği sonucuna varılabilir. Yöneticilerin örgütsel değerlerin boyutları açısından liderlik konusundaki algılarını öngörmeye yönelik regresyon modeli, "F" değeriyle (F=42,716; p<.01) anlamlı olarak görülmektedir. Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 arasında bulunmuştur, dolayısıyla, regresyon analizi hata terimlerinde otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre, örgütsel değerlerin yöneticilerin liderlik konusundaki algıları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu ve bu etkinin örgütsel değerlerin boyutları olarak hem kontrol değerlerinden hem de esneklik değerlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın onsekizinci ana hipotezi (H_{18}) desteklenmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu çalışmanın temel amacı, Libya'daki kamu hastaneleri yöneticilerinin stratejik seçimi belirleyen faktörler (*dışsal kontrol, örgütsel kaynaklar, kamu örgütünün yapısı, örgütsel amaçlar, zaman yönelimi ve liderlik*) ile ilgili algıları üzerinde etkin olan değerlerin (*amaçsal değerler, araçsal değerler ve örgütsel değerler*) rollerini araştırmaktır. Bu çalışmada, amaçsal değerlerin, araçsal değerlerin ve örgütsel değerlerin, yöneticilerin stratejik seçimi belirleyen faktörlerle ilgili algılarının farklı yönleri üzerinde anlamlı derecede pozitif etkileri olduğu kanıtlanmıştır.

Bu doktora tezinin tartışması, stratejik seçim sürecinde değerlerin rolü etrafında dönmektedir. Rokeach (1973), değerlerin davranışları tanımladığı gibi, tüm alanlarda insan davranışı üzerinde bir etkisi olduğunu açıklamıştır. Schwartz (2007), değerlerin karar alma konusundaki rolünün genel olarak kabul edildiğini ve değerlerin bireysel ve sosyal dinamiklerin incelenmesinde önemli bir belirleyici ve açıklayıcı faktör olarak kabul edildiğini açıklamıştır. Değerler, belirli karar alma davranışlarına yol açacak bireysel tutumların iyileştirilmesi için temel oluşturmaktadır (Homer & Kahle, 1988). Davranışın bölünmesi, karar vericilerin çeşitli değer kümeleri veya değer sistemlerinden etkilenebileceğini önermektedir (Fritzsche & Oz, 2007). Bu nedenle, daha önce tezin bölümlerinde belirtilen bu çalışmanın bulguları, çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri anlamak için tartışılmalıdır.

Amaçsal değerler ve dışsal kontrol ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları "amaçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışmanın bu ana hipotezinin alt hipotezleri (hükümet, yasa, çıkar grupları ve medya ile ilgili) desteklenmemektedir. Araştırmacı, amaçsal değerlerin dışsal kontrol üzerindeki pozitif etkisinin kendi başına bir amaç değil, ilgili tarafların şeffaflık ve bütünlük beklentilerini karşılamak üzere yönetimin, kurum çalışanlarının yürürlükteki yasa ve mevzuata uygun olarak kararlara ve idari prosedürlere karşı

duyarlılığını sağlamasının bir aracı olduğuna inanmaktadır. Yasalar ve mevzuat, herhangi bir örgüt için önemli araçlardır ve bunların ihlali, kanunla cezalandırılabilir, bir suç olarak kabul edilir. İlişkileri düzenlemek ve tüm kamu kuruluşlarının genel görev ve hedeflerini tanımlamak için yapılır. Bu yasalar ve düzenlemeler, devletin yasama otoritesi tarafından çıkarılır, yasama organları dışında hiçbir şahıs veya otorite tarafından değişiklik veya iptal yapılamaz. Ayrıca iktidar otoritesi tarafından alınan ve hükümet ve hastanelerle ilgili tüm bakanlıklar tarafından temsil edilen kararlar vardır. Bu nedenle, devlet hastaneleri yöneticilerinin bireysel değerlerinin yasalar, mevzuat ve kararlar üzerine doğrudan bir etkisi yoktur, ancak yöneticilerin bu mevzuat ve kararları uygulama yükümlülüğü vardır ve işgörenlere bu yasaların ve kararların hastaneler için önemine dair değerlerinden kaynaklanan inançla bunları uygulatmakla yükümlüdürler. Başka bir etki de, hastanelerin hizmet verdiği bölgelerden seçilmiş olan parlamento üyeleri ile temas derecelerinin yanı sıra; yöneticilerin amaçsal değerlerinden kaynaklanan, Sağlık Bakanlığı'nın farklı bölümleriyle yöneticilerin ilişkileri ve idari uygulamaları biçimindeki davranışlardan kaynaklanmaktadır. Araştırmacının tecrübe ettiği hususlar arasında, ana motor olarak hastane yöneticilerinin amaçsal değerleri olmak üzere, çevredeki yöneticiler üzerinde etkili olmada önemli bir rol oynaması nedeniyle, hastane ile ekonomik ve hizmet ilişkisi olan çıkar grupları ile amaçsal değerler üzerinden müzakereler yapılması ve bunları hükümet üzerinde baskı yapmak için kullanmak amacıyla veya yasama organları üzerinde usule ilişkin kazanımlar için kullanılması inancıdır. İdarenin şeffaflığı ve hastane yönetiminin kamuoyu ile iletişim kurmak için kullandığı medya alanı aracılığıyla, yöneticiler ve onların bireysel değerleri sayesinde hastaneleri için fayda etkisi oluşturulabilmektedir. Nitekim, Mintzberg (1973), yabancı koalisyonlarla başa çıkabilmek ve kararları siyasi olarak hassas hale getirmek ihtiyacından, resmi sözcü ve müzakereci durumunda olmalarından dolayı, kamu kuruluşlarının üst düzey yöneticileri için bu hassas rolün daha önemli olduğunu savunmaktadır. Böylece, tüm dışsal kontrol faktörleri bir kerede ele alındığında amaçsal değerler ile stratejik seçim arasında bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Amaçsal değerler ve örgütsel kaynaklar ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "amaçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya

koymaktadır. Ek olarak, çalışmanın bu ana hipotezinin alt hipotezleri (bütçe, işgören ve bilgi ile ilgili) de desteklenmemektedir. Araştırmacı, bu sonucun, esas olarak devletin finansal hukukuyla ilgili olan ve bütçeleri ve işgöreni içeren, hastanelerinin kaynaklarının niteliği hakkındaki yöneticilerin subjektif bilgisine bağlı olabileceğine inanmaktadır. Libya kamu hastanelerindeki yöneticilerin, Sağlık Bakanlığı tarafından verilen bütçenin, izin verilen öğelere ve hastanenin büyüklüğüne göre her bir kalem için tahsis edilen finansal tavana göre dağılımına katıldığı belirtilmelidir. Devlet hastanelerindeki işgörenler, işgören için finansal tahsisler de dahil olmak üzere bakanlığın özel koşullarına tabidir. Ayrıca, hastanelerdeki bilgiler, bilgi yönetimi ile özelleştirilmiş ve bakanlıktaki bilgi ve dokümantasyon departmanı ile doğrudan temas halindedir.

Amaçsal değerler ve kamu örgütünün doğası ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "amaçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır. Ayrıca, alt hipotezleri olarak H_{3b} (otoritenin yapısına ilişkin) ve H_{3c} (hiyerarşik kontrole ilişkin) de desteklenirken, H_{3a} (kurallar ve uygulamalara ilişkin) desteklenmemektedir. Araştırmacının bildiği kadarıyla, bu ilişki önceki çalışmalarda henüz incelenmemiştir. Kamu yönetiminin doğası bürokratik olmasıdır (Buchanan, 1975) ve stratejik yönetim süreci açısından sınırlıdır. Çoğu zaman, en üst seviyedeki bürokrasinin, kamu yöneticilerinin stratejik karar almasını sınırlayan, beceriksizlik, netlik eksikliği ve değişime karşı direnç ve kamu örgütlerindeki diğer birçok farklılığın bir nedeni olduğu belirtilmektedir. Bürokrasi, kamu yöneticilerine karar almada sadece biraz özerklik ve esneklik kazandırmaz. Otorite yapısı faktörü, kamu yöneticilerinin bağlı olduğu resmi otoritenin temelidir. Anayasal ve yasa organları stratejik kararlar verme yetkisini ve diğerlerini düzenlediğinden, stratejik karar almayı etkileyen faktörlerden biridir. Kamu örgütleri, strateji oluşturma ve yürürlükteki mevzuatta belirtilen hedeflerin uygulanması konusunda yalnızca sınırlı yetkiye sahiptir. Kamu örgütlerindeki bürokratik sistemin yöneticilere operasyonel işlevler alanında çok yüksek bir takdir yetkisi verdiği, ancak stratejik karar alma alanında vermediğine dair bir inanç vardır. Kamu yöneticilerine verilen yetki, belirli görev ortamlarında uygulamada bulunmalarına izin verir. Stratejiyi başlatmak için yapısal değişikliklerin gerekli olduğu durumlarda, kamu yöneticileri anayasal veya

diğer yasal prosedürleri takip etmek zorundadırlar (Park, 1992). Hastane yöneticilerinin amaçsal değerlerinde oynayabilecekleri rol, yöneticilerin kamu idaresinin niteliğinde yapabilecekleri değişime, faktörlerine ve bu değişikliği yapmalarını sağlayacak araçlara olan inançlarının derecesidir. Araştırmacı, hastanelerin ortamının, teknoloji ve tıbbi uzmanlıkların yanı sıra hastalıkların yayılması, çeşitliliği, kontrol ve önleme yöntemleri alanında da sürekli değişen bir ortam olduğuna inanmaktadır. Bunu, bu iç ortamda, kamu yöneticilerinin bakış açısından neyin değiştirilmesi gerektiğini belirlemek için saha çalışmalarının kurulmasını gerektiren, bu değişikliği yapmak için gerekli olan amaçsal değerler tarafından dikte edilen bir değişiklik takip edecektir. Daha sonra, bu çalışmaların sonuçları Sağlık Bakanlığı yetkililerine (Libya kamu hastaneleri tarafından takip edilen yüksek idari organ olarak) sunularak, bu değişikliğin yapılması ve bunun da hizmetlerin iyileştirilmesine veya maliyetlerin düşürülmesine veya gereken çaba ve zamanı en aza indirecek şekilde gerekli araç ve teknikleri eklemek yoluyla yapılması gerekliliği için ikna edilmelidir. Bu değişikliklerin gerçekleştirilmesi için, kurumların hükümete karşı haklarının savunmasındaki rolleri nedeniyle gerekli değişimi destekleyen sendikalarla koordine edilmesi gerekmektedir. Hiyerarşik kontrol faktörü ile ilgili olarak, siyasi faaliyetlerin yönetim süreciyle ilişkilendirilmesinin bir sonucu olarak, bir yandan yürütme kuruluşları (hastaneler) ve öte yandan stratejik karar almayı etkileyen yüksek siyasi varlıklar (Sağlık Bakanlığı) arasında ilişkiler kurulması gerekmektedir (Narayanan & Fahey, 1982). (Park, 1992), stratejik kararların gücün bir sonucu olarak görüldüğünü ve kurum içi ve dışındaki işlemleri etkilediğini vurgulamıştır. Kamu yöneticilerinin bu gibi kusurlu siyasi ilişkileri ustaca idare edebileceğine inanılmaktadır. Araştırmacı, yöneticilerin gerek amaçsal değerler ve gerekse Sağlık Bakanlığı ve çeşitli bölümleri tarafından temsil edilen siyasi aktörlerle ilişkileri yönetme becerileri sayesinde hiyerarşik kontrol faktörü üzerinde bir etkisi olduğuna inanmaktadır. Son olarak, araştırmacı ayrıca, amaçsal değerlerin kamu örgütünün doğası üzerindeki olumlu etkisinin, bu faktörün somut doğası ve bürokratik yapının otorite hatlarının belirlenmesi, güç, yetkilendirilmiş otorite ve yöneticilerin, denetimin idari seviyeleri temsil ettiği ve örgütün işleyişini öngörmenin etkili bir yolu olan standartlara bağlı kalmasını sağlayan iç ve dışsal kontrole bağlı olan tüm hastane işgörenlerindeki boyutlarından kaynaklandığına inanmaktadır.

Amaçsal değerler ve örgütsel amaçlar ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları "amaçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlarla ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır. Araştırmacı, önceki çalışmalarda bu ilişkinin ele alındığı hiçbir çalışmayla karşılaşmamıştır. Bu nedenle, bu ilişki, örgütsel amaçların, sağlık hizmeti arayanların faydasını görecekleri bir işe dönüştürecek olan hastanenin varlığının temeli olacağı şeklinde açıklanmaktadır. Libya kamu hastanelerinin hedefleri, hizmet sunumunda farklı düzeylerde çalışan tüm hastaneler için Sağlık Bakanlığı aracılığıyla kurulduğu sırada formüle edilmiştir. Rainey, Backoff & Levine (1976), kamu örgütlerindeki hedeflerin çoğulculuk, çeşitlilik, belirsizlik ve amaç çatışması olduğunu vurgulamıştır. Yamoah (2014), örgütün hedefleri ile işgörenleri arasındaki uyumluluğun, tüm örgütlerin belirtilen hedeflere ulaşmaları için çok önemli bir araç olduğuna ve örgütteki tüm işgörenler için motivasyon sağladığına dikkat çekmiştir. Araştırmacı, kamu yöneticilerinin değişim ve gelişme için gerekli kaynaklara sahip olmaları durumunda, hastanelerinin hedeflerini, hastanenin hizmet verdiği toplum tarafından kendilerinden bekleneni yerine getirecek şekilde, yeniden ifade etmeye çalışacağına inanmaktadır. Örneğin, "başarı duygusu" değerine sahip yöneticiler, hastanenin beyan ettiği hedeflere ulaşmanın yanı sıra, amaçsal değerler tarafından belirlenen sağlık hizmetlerine ayak uyduracak yeni hedeflerin benimsenmesini isteyecek ve hastanenin hedefleri yönetim ve işgörenlerin hedeflerine uygunsa bu daha fazla etkili olacaktır.

Amaçsal değerler ve zaman yönelimi ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları "amaçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır. Araştırmacının onayına göre, diğerleri gibi, bu hipotez de daha önce çalışılmamıştır. Bir zaman çerçevesinin olmaması, kamu örgütlerinde stratejik yönetim için zorluklar oluşturmaktadır. Park (1992), kamu sektörü yöneticilerinin çoğunun, bazı seçilmiş yetkililerin taleplerine cevap verdiğini ve bu yüzden uzun vadeli stratejilerden ziyade kısa vadeli çıktıların alındığını açıklamıştır. Bu yönelim, halkın ve çıkar gruplarının tercihleriyle birleşerek kamu yöneticilerinin zaman faktörü üzerinde güçlü bir baskı hissetmelerini sağlar. Sonuç olarak, stratejik meselelerle uğraşırken daha fazla zaman harcadıkları için fırsatlardan yoksundurlar. Araştırmacı, amaçsal değerlerin etkisinin,

yöneticilerin hastane departmanlarından kısa vadeli sonuçlar talep eden politik düzeyde etkileme kabiliyetinden ve işgörenlerinin yeteneklerinden ve uzun vadeli gereklilikleri yerine getirmek isteyenlerin bu değerlere uygunluğundan kaynaklanabileceğini göstermektedir. Bu fayda, yöneticilerin kamuoyunu kazanma çerçevesinde hızlı bir şekilde halka ulaşmalarını sağlama konusunda kamu görevlilerinin ihtiyaçlarını değerlendirmede göz önüne aldıkları değerlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, hastane yönetiminin işgörenlerin hem kısa hem de uzun vadeli gereksinimlerini zamanında yerine getirme çabalarını ikiye katlamaları için ne gibi maddi ve manevi teşvikler sağladığını göstermektedir.

Amaçsal değerler ve liderlik ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları "amaçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin liderlikle ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Bu sonuç, bireysel değerler ve liderlik arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak yapılan önceki çalışmalardan farklıdır. Fiedler (1981), liderlik teorisinin, yöneticilerin kendi değerlerine aykırı olması durumunda, belirli bir liderlik tarzını benimsemeyecekleri argümanına dayandığını söylemiştir. Tannenbaum & Schmidt (1973), yöneticilerin liderlik tarzını etkileyen en az dört iç kuvvet olduğuna inanmıştır; değer sistemi, çalışan güveni, kişisel yönelim ve belirsiz bir durumda güvensiz duygular. Lichtenstein (2012) çalışmasında, bireysel değerlerin daha temel liderlik özelliği olduğunu ve bireysel değerlerin liderleri en az iki şekilde etkilediğini vurgulamıştır: 1) kararları ve davranışları şekillendiren algısal bir filtre olarak ve 2) değer meydana getirme yöntemlerinin bir sürücüsü olarak. Liderlik ve takipçilik, kişinin değerlerine göre değişir. Eylem için değerler ve motivasyonlar liderlik ve takipçiliğin özüdür. Liderlerin, kendi ihtiyaçlarının ve değerlerinin, çalışanlarını motive eden ve daha fazla hissedar değeri oluşturmak için kültürü şekillendiren hedeflerin ve stratejilerin oluşturulmasını nasıl yönlendirdiğini anlamaları gerekir. Araştırmacı, bireysel değerler ile liderlik arasındaki ilişkinin, çalışmanın yapıldığı örgütün türüne (kamu veya özel) bağlı olarak farklılık gösterdiğine inanmaktadır.

Araçsal değerler ve dışsal kontrol ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları "araçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Ayrıca,

çalışmanın bu ana hipotezinin alt hipotezleri (hükümet, çıkar grupları ve medya ile ilgili), H_{7b} (yasa ile ilgili) dışında, desteklenmemektedir. Bu ilişki, araştırmacının bilgisine göre daha önceki çalışmalarda incelenmemiştir. Araştırmacı, hastanelerin yöneticilerinin, gelişme ve büyüme konusundaki hedeflerine ulaşma başarısını sınırlayan yasal engelleri ve yasama organlarının üyeleriyle müzakere ve pazarlık ederek mevzuatta yöneticinin bireysel araçsal değerlerine uygun pozitif değişim yapılması gibi hususları nasıl ele almaları gerektiği konusunda bilinçli kılan araçsal değerlere sahip olduklarına inanmaktadır. Rubin (1989), mevzuatın niteliğinin kendisinin büyük bir değişime uğradığını belirtmiştir. Artık genel yasaları değiştiren veya tamamlayan kurallardan ibaret değildir: çağdaş yasama organları kaynakları tahsis eder, idari kurumlar oluşturur, bu kurumlara belli belirsiz kılavuzlar veya genel yargı yetkileri verir ve geleneksel hukuku kavramımıza çok az benzerlik gösteren çok çeşitli diğer hükümleri kabul eder. Yasalar ve mevzuat, iş ve sigorta yasalarına, kirlilik önleme yasalarına ve çevre korumasına ek olarak, örgütün türünü ve işlevlerini kontrol etmenin bir yoludur. Bu yasalar ve diğerleri örgüt ve çalışanları ve toplumu için önemlidir, bu ilkeden, araştırmacı, yöneticilerin bu yasaların ve mevzuatın uygulanmasına bağlı olacağına ve işgörenleri suçlulara uygulanan yaptırımlara başvurmaya teşvik edeceğine inanmaktadır. Böylece, araçsal değerlerin yasaya olumlu bir etkisinin varlığında dayatmayı başarabilir. Araştırmacı ayrıca, bu faktörlerdeki araçsal değerlerin etkisinin olmamasının, medyanın kullanımını sınırlayan siyasi uygulamalardan edinilen eski Libya yönetiminde yaygın bir şekilde görülen kültürel faktörlerin yanı sıra tanınmış bir çıkar grupları biçiminin yokluğundan kaynaklanabileceğine inanmaktadır.

Araçsal değerler ve örgütsel kaynaklar ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları "araçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmanın bu ana hipotezinin alt hipotezleri (bütçe, işgören ve bilgi ile ilgili) desteklenmemektedir. Araştırmacı, bu bulgularının kamu hastanelerindeki örgütsel kaynaklar üzerindeki devlet kontrolü açısından amaçsal değerler söz konusu olduğunda ele alınanlar ile tutarlı olarak görülebileceğine inanılmaktadır.

Araçsal değerler ve kamu örgütünün doğası ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "araçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmanın bu ana hipotezinin alt hipotezleri (kurallar ve uygulamalar ve otoritenin yapısı), H_{9c} (hiyerarşik kontrol ile ilgili) dışında, desteklenmemektedir. Araştırmacının bildiği kadarıyla, araçsal değerler ile hiyerarşik kontrol arasındaki ilişki daha önce incelenmemiştir. Rokeach (1973), araçsal değerlerin davranış kalıplarına atıfta bulunduğunu ve sosyal bir rağbet olarak görülen davranışsal gerçekleri yansıttığını iddia etmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin en önemli değerlerinden biri, kendini kontrol etmenin ve ardından dürüstlüğün değeridir. Araştırmacı, bu değerler sayesinde yöneticilerin, bakanlıktan ve çeşitli bölümlerden kendilerine neyin geldiğine ilişkin olarak ne yapmaları gerektiğinin tam olarak farkında olduklarını ve uygulamalarını takip ettiklerini ve bakanlık tarafından istenen sonuçları ve verileri iletebileceklerini düşünmektedir.

Araçsal değerler ve örgütsel amaçlarla ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "araçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlarla ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır. Örgütsel amaçlar, hem yöneticilerin hedefleri hem de örgütün amaçları açısından bu faktörün önemi nedeniyle hem amaçsal hem de araçsal değerlerden etkilenmiştir. Özel ve kamu hedeflerinde bir yakınlaşma sağlandığında, bu etki Yamoah (2014) tarafından vurgulandığı gibi gerçekleşmektedir. Araştırmacı, yöneticiler tarafından işgörenleri üzerinde uygulanan ve örgütsel amaçların belirsizliği ve uyumsuzluğunu ortadan kaldıran cesaretlendirme, başkalarına yardım etme ve azim değerleri ile örgütün örgütsel amaçlara ulaşacağına inanmaktadır.

Araçsal değerler ve zaman yönelimi ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları "araçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır. Araştırmacının bilgisi dahilinde, bu ilişki önceki çalışmalarda tartışılmamıştır. Bulgularda hem amaçsal hem de araçsal değerlerin zaman yönelimi üzerindeki etkisi gözlenmiştir. Hastanelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri zaman kaynağıdır. Hastaneler zaman kaybederlerse, bu, hastanenin hedeflerine ulaşmak

yolunda önemli bir kaynak kaybına uğradığı anlamına gelir. Stratejik örgütlerde, kısa vadeli hedefler, yönetim tarafından ulaşılan stratejik hedefler olarak kabul edilmez, aksine örgütler uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Siyasi gruplar, seçimleri kazanmak veya siyasi avantajlar elde etmek amacıyla ivedi hedeflere ulaşmak için hastanelerin stratejik seçimlerini etkilemektedir ve bu, hastanenin ulaşmayı amaçladığı uzun vadeli hedeflerine aykırıdır. Yöneticilerin araçsal değerlerden (sorumluluk, geniş görüşlülük, zeka, mantıklılık, itaat) yararlanmaları, hastane yönetiminin uzun vadeli hedeflere ulaşması için gereken zamanı korumak için dış politik gruplarla yakınlaşma ve uzlaşma ortaya koymalarını sağlar.

Araçsal değerler ve liderlik ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları "araçsal değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin liderlik ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Bu bulguların liderlik açısından amaçsal değerler söz konusu olduğunda ele alınanlar ile tutarlı olarak görülebileceğine inanılmaktadır.

Örgütsel değerler ve dışsal kontrol ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "örgütsel değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin dışsal kontrol ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmanın bu ana hipotezinin alt hipotezleri (hükümet, yasa ve medya ile ilgili), H_{13c} hariç (çıkar grupları ile ilgili), desteklenmemektedir. Dahası, dışsal kontrol ve çıkar grupları üzerindeki etki, örgütsel değerlerin bir boyutu olarak kontrol değerlerinden kaynaklanmaktadır. Araştırmacıya göre bu değişkenler arasındaki ilişki önceki çalışmalarda tartışılmamıştır. Örgütsel değerler işgören performansını etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel değerler çok soyuttur ve somut delillerden daha çok duygularla ilgilidir. Araştırmacılar Cameron & Quinn (2005), bir örgütün kültürel sınıflandırmasını tanımlamaya çalışanların iki faktörü incelemesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Bu faktörler, davranış kontrolüne karşı esneklik derecesi ve dış yönelime karşı iç konsantrasyondur. Örgütsel değerlerin kontrol boyutu, hiyerarşik kültür ve pazar kültürünün değerlerini içerir; birincisi, davranış ve içsel konsantrasyon üzerinde yüksek derecede kontrol, ikincisi ise davranış ve dışsal konsantrasyonun yüksek derecede kontrolü ile olmaktadır. Araştırmacı, dışsal kontrol üzerindeki etkinin bu değerlerin doğasından kaynaklandığına inanmaktadır.

Pazar kültürü, öncelikle rakiplerine kıyasla pazar konumuna odaklandığı için, çalışanların örgütün konumunun farkında olması ve örgütün dış dünyaya bakışının bir parçası olması önemlidir. Müşterilere ve çıkar gruplarına karşı görünürlükleri çok önemlidir. Yöneticilerin görevi öncelikle işgörenlere ilham vermek ve dış ilişkiler ile olumlu ilişkiler sürdürmelerini sağlamaktır. Sonuç olarak, müşteri ile olan çıkar ilişkisi devam etmektedir. Ayrıca, işgören yöneticilerini de buna göre değerlendirmek gerekir. Bu nedenle, çalışanlar müşteri beklentilerini aşmak için etkili bir şekilde düşünmeleri ve hareket etmeleri için motive edilirler.

Örgütsel değerler ve örgütsel kaynaklar ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "örgütsel değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel kaynaklar ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Ek olarak, çalışmanın bu ana hipotezinin alt hipotezleri (bütçe ve işgören ile ilgili), alt hipotez H_{14c} (bilgi ile ilgili) dışında, desteklenmemektedir. Ayrıca, bilgi üzerindeki etki örgütsel değerlerin bir boyutu olarak esneklik değerlerinden kaynaklanmaktadır. Esneklik değerleri, insanlık ve inovasyon ile ilgili değerlerden oluşur. Hastanelerin kendilerine has özellikleri vardır. İnsan tarafı, eğitim programları, teşvikler, sosyal eşitlik, "aile ortamının" sağlanması, sürekli iletişim, açık kapı politikası, yenilikçilerin kutlanması ve ödüller verilmesi yoluyla insani yönlere dikkat etmiştir. Araştırmacı, yukarıdaki programların, devlet hastanelerindeki daha fazla yeniliği karşılamak için örgütten ek kaynaklara ihtiyaç duyduğuna ve örgütsel kaynakların artmasına neden olduğuna inanmaktadır. Ayrıca, kamu hastanelerinde daha fazla yenilikçilik, örgütsel kaynakların artmasına neden olmaktadır. Özellikle kurumsal "durağanlık" açısından farklı örgütsel kaynakların (örneğin, büyüklük, işgören, bilgi teknolojisi olanakları) mevcudiyeti ve kullanılabilirliği en etkili faktör gibi görünmektedir. Örneğin, Walker (2006), örgütün büyük olmasının, daha çok kurumsal "pasif" olma durumuna yol açtığını, çünkü büyük bir örgütte fikirlerin çarpışmasından fırsatlar sunmasının yanı sıra, büyüklükle birlikte daha geniş bir ilgili beceri setinin de suistimal edilebilme açısından daha fazla fırsatlara sahip olduğunu belirtmiştir. Glor (2014), inovasyonun işgören, işgören bütçeleri, işgören politikaları, iş teknikleri, güçlendirme stratejileri, işgören seçimi, anketler, kariyer yolları, kültürel değerlendirmeler ve yeniliğe eşdeğer bilgiler vb. tarafından incelenebileceğini açıklamıştır. İnovasyonun insanlar

üzerindeki etkileri, bütçeleme, işgörenin yeniden işe alınması, hizmet istatistikleri ve hedeflere yönelik örgütsel etki ölçütleri aracılığıyla araştırılabilir. De Vries, Bekkers & Tummers (2016)'ın kamu örgütlerinde inovasyon üzerine yaptığı çalışmada, inovasyon sonucunun artan verimlilik ve artan müşteri memnuniyetini içerdiği vurgulanmıştır. Araştırmacı, artan verimliliğin bir sonucu olarak örgütsel kaynaklar üzerindeki etkisini görmektedir. Mulgan & Albury (2003) ayrıca inovasyonun kamu hizmetlerinin performansının iyileştirilmesine, toplam değeri artırmasına, kullanıcı gereksinimlerine adapte olmasına ve maliyetleri düşürmesine yardımcı olduğunu savunmuştur. İnovasyon olmadan, kamu hizmetlerinin maliyetleri diğer ekonomilere göre daha hızlı yükselme eğilimindedir. Daha önce de belirtildiği gibi, Glor (2014), inovasyonun işgörenler üzerindeki etkisinin çeşitli faktörler (işgören sayısı, işgören bütçesi, iş teknikleri, güçlendirme stratejileri, işgören seçimi, inovasyona eşdeğer bilgiler vb.) yoluyla incelenebileceğini söylemiştir. Mulgan & Albury (2003), inovasyon olmadan, maliyetleri içeren kaçınılmaz baskıların ancak daha çok çalışmaya mecbur edilen işgöreni zorlayarak karşılanabileceğini söylemiştir. Eğer inovasyon bireysel bir tepkiye sebep olursa, motivasyonu etkiler ve yapı, süreç ve iktidardaki değişikliklerle örgüt kültüründe bir değişim meydana getirirse, örgüt üyeleri için doğrudan bir meydan okumaya dönüşür. İnovasyon, kendini örgüt işgörenlerine bir meydan okuma ve/veya fırsat olarak tanıtır (Glor, 2001). Yenilikleri belli bir zaman diliminde uygulamak için işgörene ihtiyaç duymaktadır. İnovasyon ayrıca, işgörenin verimliliğini, becerilerini ve bilgisini artırmak adına işgören için hazırlık ve eğitim kursları gerektirmektedir. Sonuç olarak, araştırmacı, araştırma ve geliştirme bölümü ve inovasyon için sağladığı bilgiler aracılığıyla inovasyonun başarısı için bilginin gerekli olduğuna inanmaktadır. İnovasyonun etkisinin, teknoloji programlarında ve kalite, güvenlik ve bilginin erişilebilirliğine katkıda bulunan çalışma yöntemlerinde görülebildiği söylenebilir. İnovasyon ayrıca yaratılan ürün veya hizmet hakkında da bilgi sağlayacaktır.

Örgütsel değerler ve kamu örgütünün doğası ile ilgili hipotezler bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "örgütsel değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin kamu örgütünün doğası ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışmanın bu ana hipotezinin iki alt hipotezi (kurallar ve uygulamalar ve hiyerarşik kontrol ile ilgili) desteklenirken, diğer alt

hipotez (otorite yapısı ile ilgili) desteklenmemektedir. Ayrıca, kurallar ve uygulamalar üzerindeki etki esneklik değerlerinden ve hiyerarşik kontrol üzerindeki etki kontrol değerlerinden kaynaklanmaktadır. Antony, Leung, Knowles & Gosh (2002), çalışma prosedürlerini ve yöntemlerini geliştirmek için çalışmanın kalitesinin yararlarını vurgulamaktadır. Kalite yönetim sistemlerine hızlı bir bakış, onların doğasının tamamen bürokratik olduğunu ortaya koymaktadır. Max Weber'in çalışmalarına bakıldığında, genel olarak kalite yönetim sistemlerinin neredeyse ideal bürokratik örgütler olduğu gösterilebilir. Kalite yönetimi ile ilgili literatür, bürokrasilerin üstün kalite üretme konusundaki olumlu yönlerini vurgulamaktadır (Theuvsen, 2004). Bu çalışmanın bulguları, hastanelerde kalite değerlerindeki artışın kamu örgütünün doğasını oluşturan hiyerarşik kontrolde artışa yol açtığını göstermektedir. Kamu hastanelerinde kalitenin benimsenmesi, hiyerarşik kontrolü ve yönetim ile işgören arasındaki ilişkiyi gözden geçirmeyi gerektirir ve toplam kalite yönetimi konusunu inceleyen herkesin belirttiği gibi, ekibin ruhu ve işgörenin karar alma sürecine katılımı ile çalışmalıdır. Kalite gereksinimlere uygunluktur (Crosby, 1986). Araştırmacı, hiyerarşik kontrolün kalitesini ve amacını tanımlayarak, devlet hastanelerinde kalite değerinin üstünlüğünün, işin gerektiği gibi uygulanmasını ve takip edilmesini sağlamak için hiyerarşik kontrolün hedeflerini destekleyeceği sonucuna varmıştır. Ayrıca, hiyerarşik kontrolün amacı, çeşitli idari birimlerdeki işlerin iyi gittiğinden emin olmaktır ve doğal olarak yönetici, talimatları doğrulamaktan ve rehberlikten sorumlu olmanın yanı sıra denetçilerin talimatlarının uygulanıp uygulanmadığını doğrulamaktan da sorumludur (Park, 1992). Öte yandan, bu çalışmanın bulguları, insanlığın ve inovasyonun değerlerinin, kamu örgütünün doğasını canlı tutan kural ve uygulamaları oluşturması gerektiğini göstermektedir. Teknik değişim, düzenleyici reformu zorlamada merkezi bir rol oynamıştır. Teknoloji, çoğu zaman bir endüstride rekabetin temel maliyetini ve yapısını değiştirerek yeni düzenleyici sistemlerin talep edilmelerine yol açar. Aynı düzenleyici reform çoğu alanda inovasyon için güçlü bir teşvik olabilir. Bununla birlikte, ortaya çıkan teknoloji ve gelişmeler, yeni bir düzenleme ayarlamaları turu gerektirebilir. Düzenleyici reformun başarısını sağlamak için tamamlayıcı olacak şekilde hükümet denetimine ihtiyaç duyulacaktır. Her durumda, düzenlemeler teknik değişimin etkilerine karşı tetikte olmalıdır. Düzenleme/inovasyon arayüzü karşılıklı ve dinamiktir; bu arayüzün anlaşılması düzenleyici reform çabaları için çok

önemlidir (Maatta, 2001). Araştırmacı, Libya hastanelerinde benimsenen prosedür ve kanunların çoğunun, organ nakline ilişkin yasalar ve yönetmeliklerin yanı sıra hastalar ve diğerleri için tutulacak kâğıt arşivlerle alakalı yasalar da dahil olmak üzere yenilikler ve gelişmelerin bir sonucu olarak değiştiğine inanmaktadır.

Örgütsel değerler ve örgütsel amaçlar ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "örgütsel değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin örgütsel amaçlarla ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır ve bu etki örgütsel değerlerin bir boyutu olarak kontrol değerlerinden kaynaklanmaktadır. Weber, örneğin hem fiziksel hem de sosyal çevre üzerinde daha iyi kontrol sağlamak için bilginin pratik uygulaması olan rasyonalizasyon/akılcılık eğilimine ilgi duymuştur. Weber'e göre, bürokrasi insan faaliyetlerinin düzenlenmesinde uygulanan rasyonalizasyondur. Bürokrasi, yasal olarak kurulmuştur ve kişisel olmayan kurallara dayanan rasyonel-yasal otoriteye bağlıdır. Weber, bürokratik örgütün çeşitli özelliklerini yazılı davranış kuralları ve standart prosedürler; yüksek düzeyde uzmanlaşmış iş bölümü; emir zincirinin aşağı akan yönergelerini ve bilgi akışını içeren emir hiyerarşisi; kişisel olmayan kuralların yönlendirdiği operasyonlar şeklinde tanımlamıştır (Theuvsen, 2004). Bu bulgular, Libya kamu hastanelerinde rasyonalizasyon değerlerinin hakim olduğunu, kontrol değerlerinin örgütsel amaçlar üzerindeki etkisini ortaya çıkardığını göstermektedir. Araştırmacı, bu sonucun aynı zamanda örneklemin benzersizliğine ve ülkenin yaşadığı siyasi dönüşüme bağlı olduğuna inanmaktadır. İç çevreye ve kontrol üzerine büyük önem verilen bir hiyerarşi kültürü türünde, standartlaştırılmış kurallar ve prosedürler tutarlılık ve verimlilik için araçlar sağlar. Bu kültür türünü temsil etmesi için rasyonelleşmenin araçsal değeri seçilmiştir (Denison & Spreitzer 1991; Jourdain & Chenevert, 2015). Quinn & Rohrbaugh (1983) hiyerarşik kültürün iç süreçler modelini (iç odak) takip ettiğini söylemiştir. Bu model, araç olarak bilgi ve iletişim yönetiminin, amaç olarak ise istikrarın ve kontrolün rolünü vurgulamaktadır. Kurumsal katılımcılara süreklilik ve güvenlik duygusu sağlamak için yapılandırılmış bir çalışma durumu, yeterli koordinasyon ve bilgi dağıtımı sağlar. Bu kültür aynı zamanda biçimsel, yapısal, prosedürel, resmi kurallar ve politikalar olup, istikrarlı, öngörücü, etkili ve düşük maliyetlidir (Gaal, Obermayer-Kovacs, Csepregi, Antonova & Jenei, 2010). Rasyonalizasyon karar alma ile birlikte gelen önemli faaliyetlerden biridir. Bunu

yapmamıza izin veren temel süreci anlayamazsak karar alma tutumlarımızı veya seçimlerimizi analiz edemeyiz (Secchi, 2011). Hedef taahhüdü ve hedef belirleme üzerine yapılan araştırmalar daha genel olarak, çalışanların hedef taahhüdünü etkilemenin anahtarının, hedefleri açıkça önceliklendirmek ve değerlerini ve sonuçlarını çalışanlarına iletmek olduğunu göstermektedir. Bu açıdan güçlü bir hedef önceliklendirmenin, çalışanlara iş tutumlarının sahipliğini daha fazla üstlenmeleri ve böylece hedefe olan bağlılıklarını artırmaları için meydan okuması, teşvik etmesi ve/veya ilham vermesi beklenebilir (Wright, 2004). Araştırmacı, örgütsel amaçların, devlet hastanelerinin, kültürün ve rasyonelleştirme değerlerini temsil eden üst yönetimin değerlerinin etkisi altında bulunan mevcut kaynaklar, öncelikler ve kurum ile çevre arasındaki dengeye dayanan gerçekçilik çerçevesinde gerçekleştirmeye çalıştığı şey olduğuna inanmaktadır. Bahsedilen rasyonelleştirme değerleri, örgütsel amaçların oluşturulması ve uygulanmasına ilişkin uygun kararı verme rehberidir.

Örgütsel değerler ve zaman yönelimi ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "örgütsel değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin zaman yönelimi ile ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olmadığını" ortaya koymaktadır. Araştırmacının bu konudaki bilgisi, bu ilişkinin önceki çalışmalarda tartışılmamış olduğudur. Zaman yöneliminin doğası gereği, kısa vadeli ve uzun vadeli çıktılar açısından, dış otoriteler belli bazı amaçlarına ulaşmak istediğinde kısa vadeli çıktılar elde etmek istemekteyken (seçimler ve diğerleri ile ilişkilerin geliştirilmesi gibi), öte yandan örgüt ise uzun vadeli çıktılar almasını ve amaçlarına ulaşılmasını sağlayan stratejiler oluşturmak arayışındadır. Araştırmacı, bu sonucun elde edilmesinin, ülkenin siyasi istikrarsızlık altındaki doğal olmayan koşullarından kaynaklanabileceğine inanmaktadır.

Örgütsel değerler ve liderlik ile ilgili hipotez bağlamında, bu çalışmanın bulguları, "örgütsel değerlerin stratejik seçimde yöneticilerin liderlikle ilgili algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu" ortaya koymaktadır ve bu etki örgütsel değerlerin boyutları olarak hem kontrol değerlerinden hem de esneklik değerlerinden kaynaklanmaktadır. Araştırmacı, İnovasyon Genel Müdürlüğü'nün iç ve dış ortamdaki zorlukları aşmanın bir aracı olarak kabul edilmesinin kamu örgütlerinde tüm idari, üretim ve hizmet seviyelerinde ciddi değişiklikler gerektirdiğine

inanmaktadır. Bunlar vizyon, misyon, değerler, kurumsal yapılar ve inovasyona uyum sağlayan liderlik tarzındaki değişiklikleri içerir. Çalışmalar da bu ilişki ile ilgilenmiştir. Nitekim, Nikcevic (2016)'in çalışmasında, örgütsel kültürün liderlik tarzı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgüt kültürü, örgütün liderlik tarzının seçimini etkileyen bir faktördür, yani farklı değerleri ve normları içerdiğinden dolayı, farklı örgütsel kültür türleri, farklı liderlik biçimlerini zorunlu kılar.

Sonuç olarak, bu çalışma kamu örgütlerinde stratejinin önemini göstermektedir. Araştırmacının bilgisine göre, kamu örgütlerinde strateji ile ilgili yetersiz sayıda araştırma yapılmıştır ve kamu hastanelerinin stratejik seçim süreçleri açısından incelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, ilgili literatürdeki mevcut boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Stratejik seçim üzerinde değerlerin rolünü belirlemek için yeni bir kilometre taşı olarak düşünülebilir. Bu çalışmanın bulguları, amaçsal değerlerin, araçsal değerlerin ve örgütsel değerlerin Libya kamu hastaneleri yöneticilerinin stratejik seçimleri belirleyen faktörlerle ilgili algılarının farklı yönlerini etkilediğini göstermektedir. Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere ışık tutmak, değerler ve bunların stratejik seçimlerdeki önemleri hakkındaki farkındalığı artırmaktadır. Ek olarak, bu çalışma kamu hastanelerinin üst düzey yöneticilerine bireysel ve örgütsel değerleri doğrultusunda stratejik seçimler yaparak başarı yolunda sağlam bir adım atmalarında yardımcı olacaktır.

5.2. Öneriler

Mevcut çalışmanın, kamu örgütlerinde stratejik seçim sürecinde değerlerin rolü ile ilgili daha fazla çalışmayı teşvik edeceğine inanılmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Halen hastanelerde mevcut olan örgütsel değerleri hedeflerine göre, yönetsel liderlerin ihtiyaçları ile orantılı olarak tekrar gözden geçirmek gerekmektedir, çünkü gelişimleri liderlerin uygun ve işlevsel memnuniyetinin sağlanmasına yol açacaktır.

- Çalışma, yönetsel liderlerin değer yapılarının hiyerarşik yapısını ortaya çıkarmak için periyodik bir araştırma incelemesi önermektedir. Bu modeller değişikliklere ve dönüşümlere tabidir. Önerilen mekanizma, örgütün değerlerini vurgulamak ve kişisel üyelerinin değerlerini uyarlamaya ve düzenlemeye yardımcı olması için beyin fırtınası grupları veya periyodik eğitim toplantıları düzenlemektir.

- Bireysel değerler, örgütsel değerler, kişisel gelişim ve ayrıca bu alandaki uzmanlarla transfer, değişim ve uzmanlık edinme kursları düzenlenmesi hastaneler için faydalıdır.

- Bir reklamveren olmak ve uygun etik bildirimin gerekliliklerini yerine getirmeye çalışmak amacıyla her hastane için bir değer bildirgesi formüle edilebilir: katılım, netlik ve kapsayıcılık ve takip ve uygulamaya bağlılık mekanizmasının tanımlanması gibi.

- Araştırmacı, bireysel değerler ve örgütsel değerler konuları ile ilgili konferans, seminer ve tartışmaları yoğunlaştırmayı; ve sorunların çözümünde ve gerekli değer uyumluluğunun sağlanmasında etkileri nedeniyle aralarındaki tutarsızlıkları belirleme ihtiyacını önermektedir.

- Araştırmanın aynı konusuna benzer şekilde, bankalar gibi diğer hizmet odaklı örgütler ile aynı standartta farklı araştırmalar yapılandırılabilir. Bu standartların genelleştirilebilme olasılığı ve Libya bölgesel standartları için yararlı olacak kalite bilgisi için kapsamlı bir tablo oluşturmak amacıyla üniversitelerde vb. stratejik yönetim, örgüt teorisi, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında hizmet verilebilir.

- Uzman olmayan yöneticiler, enstitü mezunları ve sağlık yönetimi fakülteleri mezunları ile değiştirilebilir.

- Enstitülerde ve işletme fakültelerinde değerler eğitiminin genişletilmesi faydalı olabilir.

- Yeni çalışanlar için değer sistemi tespit edilip tanımlanabilir ve iş için kabul kriterlerinden biri olarak kabul edilebilir.

- Kamu yönetiminde stratejik yönlendirme desteklenebilir ve stratejik seçim konusunda eğitim kursları ve atölye çalışmaları organize edilebilir.

- Diğer örgütler (devlet bankaları gibi) bu çalışmayı değerler ve stratejik seçim arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanabilir.

- Araştırmacı, vatandaşlara, katılımcı liderliğe, takım çalışmasına ve hiyerarşik olmayan bölünmeye odaklanarak yönetimde özel sektör yöntemlerini benimsemeye dayanan yeni kamu yönetim sistemi benimsenmesini önermektedir.

- Buna benzer çalışmalarla ile ilgili olarak, farklı ülkelerdeki kamu hastanelerinin stratejik seçim süreci açısından karşılaştırılabilmesi için karşılaştırmalı çalışmalar yapılmalıdır.

- Araştırmacılar, kamu örgütlerinde stratejik seçim bilgisini geliştirmek için daha ileri çalışmalar yürütmelidir. Bu çalışma, Libya'daki tüm kamu örgütlerine daha fazla araştırma yapmak için olası bir referans noktası sunmaktadır.

- Gelecekteki araştırmalar kamu örgütlerinde stratejik seçim sürecini açıklayabilecek alternatif mekanizmaları da araştırmalıdır.

KAYNAKÇA

Ahmad, A. E. M. K. (2012). Macro-environment influences on health service strategy in Saudi private sector hospitals: An empirical investigation. *International Business Research*, *5*(5), 49-64.

American Hospital Association (2010). *The 2010 American Hospital Association environmental scan*. Chicago: American Hospital Association.

Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood: R. D. Irwin.

Antony, J., Leung, K., Knowles, G. & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *19*(5), 551-566.

Argandona, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, *45*(1-2), 15-28.

Ariail, D. L., Aronson, J. E., Aukerman, R. & Khayati, A. (2015). Support for the inclusion of personal value preferences in decision support systems. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, *18*(1), 123-142.

Ashill, N. J. & Jobber, D. (2013). The effects of experience on managerial decision-making uncertainty. *Journal of General Management*, *39*(1), 81-110.

Baldwin, J. N. (1987). Public versus private: Not that different, not that consequential. *Public Personnel Management*, *16*(2), 181-193.

Bardi, A. & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *29*(10), 1207-1220.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Beach, L. R. & Mitchell, T. R. (1990). Image theory: A behavioral theory of decision making in organizations. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 1-41). Greenwich, CT: JAI Press.

Becker, H. S. (1950). *Through values to social interpretation*. Durham, NC: University of North Carolina Press.

Berson, Y., Oreg, S. & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 29*(5), 615-633.

Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, *26*(5), 336-354.

Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, *34*(4), 495-514.

Box, W.R., Odom, R.Y. & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction. commitment and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, *20*(1), 195-205.

Bradley, L. & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration*, *65*(1), 89-99.

Bryson, J. M. & Roering, W. D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review*, *48*(6), 995-1004.

Buchanan, B. (1975). Red-tape and the service ethic: Some unexpected differences between public and private managers. *Administration & Society*, *6*(4), 423-444.

Byrne, G. J. & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, *60*(2), 168-175.

Camden, T. L. (2011). *The role of organizational values in knowledge sharing actions: a case study*. Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: John Wiley & Sons.

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.

Cha, S. E. (2004). *Walking the talk: Leadership, ambiguity, and perceived commitment to organizational values*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, *36*(3), 459-484.

Chatman, J. A. & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be*? Academy of Management Journal*, *37*(3), 522-553.

Cheng, A. S. & Fleischmann, K. R. (2010). Developing a meta-inventory of human values. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, *47*(1), 1-10.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, *18*(1), 43-76.

Cohen, M. S. (1993). The naturalistic basis of decision biases. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C. E. Zsambok. (Eds.). *Decision making in action: Models and methods* (51-102). Norwood N.J.: Ablex Publishing.

Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

Corman, J., Perles, B. & Vancini, P. (1988). Motivational factors influencing high-technology entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, *26*(1), 36-42.

Crosby, P. B. (1986). *Running things: The art of making things happen*. New York: McGraw-Hill.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Oxford: Blackwell.

Daft, R. L. (1983) *Organization theory and design*. St. Paul, MN: West Publishing.

David, F. R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. N.J.: Prentice Hall.

Davis, M. (1998). *Thinking like an engineer: Studies in the ethics of a profession*. New York: Oxford University Press.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. M.A.: Addison Wesley Publishing.

Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 1-21). Greenwich: Jai Press.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, *94*(1), 146-166.

Dodd, S. C. (1951). On classifying human values: A step in the prediction of human valuing. *American Sociological Review*, *16*(5), 645-653.

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.

Drejer, A., Olesen, F. & Strandskov, J. (2005). Strategic scanning in a new competitive landscape: Towards a learning approach. *International Journal of Innovation and Learning*, *2*(1), 47-64.

Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 379-389.

Emory, C.W. & Niland, P. (1968). *Making management decisions*. Boston: Houghton Mifflin.

England, G. W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, *10*(1), 53-68.

England, G. W. & Lee, R. (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, *59*(4), 411-419.

Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, *33*(2), 284-304.

Enz, C. A. (1989). The relationship between organizational value sharing and influence over strategic decisions. *International Journal of Value-Based Management*, *2*(1), 79-91.

Erbring, L. & Young, A. A. (1979). Individuals and social structure: Contextual effects as endogenous feedback. *Sociological Methods and Research*, 7, 396-430.

Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(2), 149-169.

Finkelstein S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards*. New York: Oxford University Press.

Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing.

Fitzgerald, J. P. (1981). The three levels of strategic choice. *Journal of Business Strategy*, *1*(4), 52-58.

Freeman, R. E., Gilbert, D. R. & Hartman, E. (1988). Values and the foundations of strategic management. *Journal of Business Ethics*, *7*(11), 821-834.

Friend, J. (2011). The strategic choice approach. In J. J. Cochran, L. A. Cox Jr., P. Keskinocak, J. P. Kharoufeh & J. C. Smith (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Fritzsche, D. & Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, *75*(4), 335-343.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organizational Studies*, *7*(2), 117-134.

Gaal, Z., Obermayer-Kovacs, N., Csepregi, A., Antonova, A. & Jenei, E. (2010). Clan, adhocracy, market, hierarchy? Investigating organizational culture types and knowledge sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia. In L. Uden, L. Szabo & N. Obermayer-Kovacs (Eds.), KMO 2010 - *Roles and Challenges of Knowledge Management in Innovation for Services and Products, 5th International Knowledge Management in Organizations Conference* (pp. 52-61). Veszprem, Hungary.

Gahmberg, H. (1983). Underlying values and intuition in strategic decisions. *International Studies of Management & Organization*, *13*(3), 132-143.

Ginn, G.O., Young, G. J. & Beekun, R. I. (1995). Business strategy and financial structure: An empirical analysis of Acute Care Hospitals. *Hospitals & Health Services Administration*, *40*(2), 191-209.

Glassman, A. M., Zell, D. & Duron, S. (2005). *Thinking strategically in turbulent times: An inside view of strategy making*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Glor, E. D. (2001). Innovation patterns. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, *6*(3), 1-42.

Glor, E. D. (2014). Studying the impact of innovation on organizations, organizational populations and organizational communities: A framework for research. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, *19*(3), 1.

Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of management review*, *16*(2), 396-415.

Green, S. (1988). *Strategy, organizational culture and symbolism*. Long Range Planning, *21*(4), 121-129.

Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.

Guth, W. D. & Tagiuri, R. (1965). Personal Values and Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, *43*(5), 123-132.

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. (1989). Putting top managers back in the strategy picture: Introduction. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 5-15.

Hambrick, D.C. & Brandon, G. L. (1988). Executive values. In D.C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 3-34). Greenwich, C.T.: JAI Press.

Hambrick, D. C. & Snow, C.C. (1977). A conceptual model of strategic decision making in organizations. *Proceedings of the Academy of Management*, 109-112.

Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, *34*(1), 46-53.

Hartmann, L. C. & Patrickson, M. (1998). Individual decision-making: Implications for decision training in TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *15*(6), 619-633.

Helmig, B., Hinz, V. & Ingerfurth, S. (2014). Extending Miles & Snow's strategy choice typology to the German hospital sector. *Health Policy*, *118*(3), 363-376.

Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, *60*(3), 233-249.

Henderson, M. & Thompson, D. (2003). *Values at work: The invisible threads between people, performance and profit*. Auckland, New Zealand: Harper Collins.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 389-398.

Hogarth, R. (1987). *Judgment and Choice*. New York: John Wiley & Sons.

Homer, P. M. & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(4), 638-646.

İsmail, H. (2016). Preferences in Business and Corporate Strategies: The Role of Personal Values. *Contemporary Management Research*, *12*(1), 25-46.

Jauch, L. R. & Glueck, W. F. (1988). *Strategic management and business policy*. New York: McGraw-Hill.

Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Exploring corporate strategy*. New York: Prentice Hall.

Jourdain, G. & Chenevert, D. (2015). The moderating influence of perceived organizational values on the burnout-absenteeism relationship. *Journal of Business and Psychology*, *30*(1), 177-191.

Karacaer, S., Gohar, R., Aygün, M. & Sayın, C. (2009). Effects of personal values on auditor's ethical decisions: A comparison of Pakistani and Turkish professional auditors. *Journal of Business Ethics*, *88*(1), 53-64.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (388-433). Cambridge: Harvard University Press.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Krueger, C. (1996). Core values. http://www.ppc.uwstout.edu/ppcteaching.html.

Kuczmarski S, S. & Kuczmarski, T. D. (1995). *Values-based leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Learned, E. P., Dooley, A. R. & Katz, R. L. (1989). Personal values and business decisions. In K. R. Andrews (Ed.), *Ethics in practice: Managing the moral corporation* (45-58). Boston, M.A.: Harvard Business School Press.

Li, W., Liu, X. & Wan, W. (2008). Demographic effects of work values and their management implications. *Journal of Business Ethics*, *81*(4), 875-885.

Libyan Health Ministry (2012). *Annual Statistical Report*. Libya: Information and Documentation Center, Ministry of Health.

Lichtenstein, S. (2012). The role of values in leadership: How leaders' values shape value creation. *Integral Leadership Review*, *12*(1), 1-18.

Liedtka, J. M. (1991). Organizational value contention and managerial mindsets. *Journal of Business Ethics*, 10, 543-557.

Llewellyn, S. & Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: Management in the wilderness. *Journal of Management Studies*, *40*(4), 955-982.

Longest, B. B. & Huber, G. A. (2010). Schools of public health and the health of the public: Enhancing the capabilities of faculty to be influential in policymaking. *American Journal of Public Health*, *100*(1), 49-53.

Longest, B. B. (2012). Management challenges at the intersection of public policy environments and strategic decision making in public hospitals. *Journal of Health and Human Services Administration*, *35*(2), 207-230.

Lord, R. G. & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.

Lundberg, G. A. (1947). *Can science save us?* New York: Longmans, Green & Co.

Lunneryd, D. & Öhlmer, B. (2009). The influence of values on strategic choices: The choice of organic milk production by Swedish farmers. *Food Economics-Acta Agriculturae Scandinavica*, Section C, *6*(1), 1-20.

Lynn, L. E. (1981). *Managing the public's business: The job of the government executive*. New York: Basic Books.

Lynn Fitzpatrick, R. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, *18*(3), 280-305.

Maatta, K. (2001). Regulatory reform and innovations: Whether to trust the invisible hand or use the visible one?. *Sitra Reports Series*, No: 10.

Macmillan, K. (2007). *What is values-based leadership?* Unpublished Master Thesis, University of Alberta.

Malphurs, A. (1996). *Values-driven Leadership: Discovering and developing your core values for ministry*. Grand Rapids, M.I.: Baker Books.

March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.

McDonald, P. R. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario.

Marginson, D. (2009). Value systems as a mechanism for organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *5*(1), 7-34.

Martin, C. (2002). Sister Elizabeth Davis: Values-based leadership. *Hospital Quarterly*, 6(1), 88-91.

Massey, M. (1979). *The people puzzle: Understanding yourself and others*. V.A.: Reston Publishing.

McGuire, D., Garavan, T. N., Saha, S. K. & O'Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*, *27*(3), 251-273.

McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, *24*(3), 351-389.

Miles, R. H. & Cameron, K. S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, *30*(1), 11-24.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February, 107-114.

Mintzberg, H., Raisingham, D. & Theoret, A. (1976). The structure of "Unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.

Mitadera, Y., Watanabe, M., Sato, N., Azumi, M. & Akazawa, K. (2017). Analysis of hospital characteristics affecting the choice of management strategy types: A cross-sectional survey of private hospitals in Japan. *Health*, 9, 1494-1508.

Morris, C. W. (1956). *Varieties of human value*. Chicago: University of Chicago Press.

Mulgan, G. & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector: Strategy unit. *Cabinet Office*, 1, 40.

Naagarazan, R. (2006). *A textbook on professional ethics and human values*. New Delhi: New Age International Publishers.

Narayan, S. M. & Corcoran-Perry, S. (1997). Line of reasoning as a representation of nurses' clinical decision making. *Research in Nursing & Health*, *20*(4), 353-364.

Narayanan, V. K. & Fahey, L. (1982). The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, *7*(1), 25-34.

Nasi, J. (1991). *Arenas of strategic thinking*. Helsinki: Foundation for Economic Education.

Nikcevic, G. (2016). The influence of organizational culture on leadership-case study Montenegro. *Tehnicki Vjesnik/Technical Gazette*, *23*(1), 191-197.

Olson, S. F. & Currie, H. M. (1992). Female entrepreneurs: Personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. *Journal of Small Business Management*, *30*(1), 49-57.

Ofstad, H. (1961). *An inquiry into the freedom of decision*. Oslo: Norwegian Universities Press.

Orasanu, J. & Connolly, T. (1993). The reinvention of decision making. In G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C.E. Zsambok (Eds.), *Decision making in action: Models and Methods* (pp. 3-20). Norwood, N.J.: Ablex.

Öhlmer, B., Olson, K. & Brehmer, B. (1998). Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. *Agricultural Economics*, 18, 273-290.

Pant, P. N. & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, *35*(2), 195-212.

Park, W. S. (1992). *A model of strategic choice in the public sector: The effects of environmental and organizational constraints on strategic decision making*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University.

Parsons, T. (1951). The social system. New York: Free Press.

Pech, R. J. & Durden, G. (2003). Manoeuvre warfare: A new military paradigm for business decision making. *Management Decision*, *41*(2), 168-179.

Perkel, L. K. (2000). *Nurse executives' perceptions of their personal and organizational value congruence and leadership behaviors: Transformational, transactional, and laissez-faire*. Unpublished Doctoral Dissertation, Barry University.

Perry, J. L. & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13, 182-201.

Pollock, J. M. (1998). *Ethics in crime and justice. Dilemmas and decisions*. Belmont, C.A.: Wadsworth.

Porfeli, E. J. (2007). Work values system development during adolescence. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(1), 42-60.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Posner, B. (2010). Values and the American manager: A three-decade perspective. *Journal of Business Ethics*, *91*(4), 457-465.

Posner, B. Z. & Munson, J. M. (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Resource Management*, *18*(3), 9-14.

Posner, B. Z. & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34, 80-94.

Preziosi, R. C. (1994). Determining leader behavior options through value cue-action leadership. *The Journal of Leadership Studies*, *1*(3), 50-56.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, *29*(3), 363-377.

Radosevich, H. R. (1976). Strategic implications for organizational design. In H. I. Ansoff, R. P. Declerck & R. L. Hayes (Eds.), *From Strategic Planning to Strategic Management* (pp. 161-177). New York: John Wiley & Sons.

Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it? *Long Range Planning*, April, *29*(2), 208-214.

Rainey, H. G., Backoff, R. W. & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, *36*(2), 233-244.

Rainey, H. G. & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(2), 447-470.

Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, *72*(4), 666-673.

Rawls, J. R. & Rawls, D. J. (1976). Towards better selection and placement of strategic managers. In H. I. Ansoff, R. P. Declerck & R. L. Hayes (Eds.), *From Strategic Planning to Strategic Management* (pp. 229-242). New York: John Wiley & Sons.

Reilly, A. H. & Ehlinger, S. (2007). Choosing a values-based leader: An experiential exercise. *Journal of Management Education*, *31*(2), 245-262.

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B. & Boyle, M. (2013). *Organizational behavior*. Sydney: Pearson Higher Education AU.

Roberts, J. (2012). *The work values of American Indian College students*. Unpublished Master Thesis, Oklahoma State University.

Robertson, D. C. (1991). Corporate ethics programs: The impact of firm size. In B. Harvey, H. Van Luijk & G. Corbetta (Eds.), *Market morality and company size* (pp. 119-136). North Holland, the Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Roe, R. A. & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology*, *48*(1), 1-21.

Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, *4*(3), 255-277.

Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Rokeach, M. & Regan, J. F. (1980). The role of values in the counseling situation. *The Personnel and Guidance Journal*, *58*(9), 576-582.

Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, *48*(1), 49-71.

Rowe, J. (2008). *Studying strategy*. Publisher: Jim Rowe & Ventus Publishing ApS. Retrieved from http://www.bookboon.com.

Rubin, E. L. (1989). Law and legislation in the administrative state. *Columbia Law Review*, *89*(3), 369-426.

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*(2), 76-84.

Sagie, A., Elizur, D. & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503-514.

Samantaray, S. K. (2011). *The impact of organisational culture structure and strategy on organisational health and effectiveness*. Unpublished Doctoral Dissertation, The M. S. University of Baroda.

Sanz de Acedo Lizarraga, M. L., Sanz de Acedo Baquedano, M. T. & Cardelle-Elawar, M. (2007). Factors that affect decision making: Gender and age differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, *7*(3), 381-391.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, *50*(4), 19-45.

Schwartz, S. H. (2007). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald & G. Eva (Eds.), *Measuring attitudes cross-nationally: Lessons from the European Social Survey* (pp. 169-203). London: Sage.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*(3), 550-562.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*(5), 878-891.

Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, *21*(3), 471-493.

Scott, W. G. & Mitchell, T. R. (1972). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Scott, C., Jaffe, D. & Tobe, G. (1993). *Organizational vision, values and mission*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.

Secchi, D. (2011). *Extendable rationality: Understanding decision making in organizations*. New York: Springer.

Shirley, R. C. (1982). Limiting the scope of strategy: A decision based approach. *Academy of Management Review*, *7*(2), 262-268.

Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, *56*(3), 78-97.

Siggelkow, N. & Rivkin, J. W. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, *16*(2), 101-122.

Simon, H. A. (1965). *The shape of automation*. New York: Harper and Row.

Simon, H. A. (1968). The future of information processing technology. *Management Science*, *14*(9), 619-624.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Singh, J. V., House, R. J. & Tucker, D. J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31, 587-611.

Smith, K. G., Mitchell, T. R. & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, *28*(4), 799-820.

Snow, C. C. & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, *5*(4), 527-538.

Steiner, G. A. & Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy: Text, readings and cases*. New York: Macmillan Publishing.

Steptoe-Warren, G., Howat, D. & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: Literature review. *Journal of Strategy and Management*, *4*(3), 238-250.

Sulle, A. S. (2009). *The use of strategic management in public sector organizations in Tanzania: A survey of four executive agencies*. Paper presented at the EGPA Conference on 'Public Service: Delivery in the Information Age' at Saint Julian's Malta.

Sun, S. (2009). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, *3*(12), 137-141.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (pp. 197-261). San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.

Theuvsen, L. (2004). *On good and bad bureaucracies. Designing effective quality management systems in the agrofood sector*. Paper presented at the EAAE's 84th Seminar, Zeist, The Netherlands.

Thomas, T. P. (2013). *The effect of personal values, organizational values, and person-organization fit on ethical behaviors and organizational commitment outcomes among substance abuse counselors: A preliminary investigation*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Iowa.

Toygar, S. A. & Akbulut, Y. (2013). An assessment of the decision-making and problem-solving skills of hospital administrators. *International Journal of Healthcare Management*, *6*(3), 168-176.

Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, *28*(2), 245-257.

Van der Wal, Z., Huberts, L., Van Den Heuvel, H. & Kolthoff, E. (2006). Central values of government and business: Differences, similarities and conflicts. *Public Administration Quarterly*, *30*(3), 314-364.

Vermeulen, M. (2003). *Values of public organizations sector. A literature study into relevant values for the functioning of public organizations and its employees*. Unpublished Master Thesis, Amsterdam University.

Vogds, J. C. (2001). *Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization*. Unpublished Master Thesis, University of Wisconsin-Stout.

Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, *84*(2), 311-335.

Wangui, G. R. (2011). *Factors that influence strategic choices adopted by community based organizations competing for donor funding in Nairobi Kenya*. Unpublished Master Thesis, University of Nairobi.

Wechsler, B. & Backoff, R. W. (1986). Policy making and administration in state agencies: Strategic management approaches. *Public Administration Review*, 46, 321-327.

Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, *13*(4), 534-545.

Williams, R. M. (1968). *The concept of values*. In E. Sills (Ed.), International encyclopedia of the social sciences. New York: Macmillan.

Williams, R. M. (1979). Change and stability in values and value systems: A sociological perspective. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding human values: Individual and societal* (15-46). New York: Free Press.

Wright, D. (1971). *The psychology of moral behaviour*. Harmondsworth, U.K.: Penguin Books.

Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *14*(1), 59-78.

Yamoah, E. E. (2014). Relevance of goal congruence and its implications to managers. *European Journal of Business and Management*, *6*(12), 82-83.

Zhang, X., Austin, S. A. & Glass, J. (2006). *Linking individual and organisational values: A case study in UK construction*. Proceedings of the 22nd Annual ARCOM Conference (pp. 833-842). Association of Researchers in Construction Management, Birmingham, UK.

Zhang, X., Austin, S., Glass, J. & Mills, G. (2008). Toward collective organizational values: A case study in UK construction. *Construction Management and Economics*, *26*(10), 1009-1028.

Zhao, J., He, N. & Lovrich, N. P. (1998). Individual value preferences among American police officers: The Rokeach theory of human values revisited. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, *21*(1), 22-37.

Zytowski, D. G. (1970). *The concept of work values*. Vocational guidance quarterly, 18, 176-186.

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ
EK 2. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ
EK 3. ÖZGEÇMİŞ

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ

Question Form of Demographic Characteristics

1. Please specify your gender.
Male ☐ Female ☐

2. What is your age group?
Less than 30 years ☐ (30-40) years ☐ (41-50) years ☐ More than 50 ☐

3. Please specify your marital status.
Married ☐ Single ☐

4. What is your educational qualification?
High school ☐ Bachelor degree ☐ Master's degree ☐ Doctorate degree ☐ Other ☐ (...……)

5. Have you take any of your educational qualification outside Libya?
No ☐ Yes ☐ (Please, specify which and where:……)

6. Where did you grow up?
City in Libya ☐ Village in Libya ☐ Outside Libya ☐

7. How long have you been in this hospital?
Less than one year ☐ (1-10) years ☐ (11-20) years ☐ More than 20 years ☐

8. Please specify your job grade?
Top Management ☐ Middle Management ☐

9. How long have you been working in this profession?
Less than one year ☐ (1-5) years ☐ (6-10) years ☐ More than 10 years ☐

10. Have you ever worked on private hospital?
Yes ☐ No ☐

11. What is your hospital's type?
Specialized ☐ General ☐

12. How many years have passed from your hospital's foundation year to now?
Less than 10 year ☐ (11-15) years ☐ (16-20) years ☐ More than 20 years ☐

13. What is your hospital's bed number?
Less than 100 ☐ (101-150) ☐ (151-200) ☐ More than 200 ☐

14. How many full time employees does your hospital have?
Less than 150 ☐ (151-250) ☐ (251-350) ☐ (351-450) ☐ More than 450 ☐

15. How many patient visits your hospital per day?
Less than 200 ☐ (201-300) ☐ (301-400) ☐ More than 400 ☐

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Personal Values Scale

Personal Values Scale consists of statements related to terminal values and instrumental values as personal values. These two sub-scale are structured according to five-point Likert-type scale (1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree).

Terminal Values
1. a comfortable life
2. an exciting life
3. a sense of accomplishment
4. a world at peace
5. a world of beauty
6. equality
7. family security
8. freedom
9. happiness
10. inner harmony
11. mature love
12. national security
13. pleasure
14. salvation
15. self-respect
16. social recognition
17. true friendship
18. wisdom

Instrumental Values
1. ambitious
2. broadminded
3. capable
4. cheerful
5. clean
6. courageous
7. forgiving
8. helpful
9. honest
10. imaginative
11. independent
12. intellectual
13. logical
14. loving
15. obedient
16. polite
17. responsible
18. self-controlled

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Organizational Values Scale

Organizational Values Scale consists of statements related to organizational values. The scale is structured according to seven-point Likert-type scale (1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3= Slightly Disagree, 4=Neutral, 5=Slightly Agree, 6=Agree, 7=Strongly Agree).

Organizational Values	
1.	My organization strongly emphasizes the respect of rules and procedures.
2.	My organization devotes many efforts to improve the effectiveness of its functioning.
3.	My organization is always looking for new ways to economize resources.
4.	High-quality services are a priority for my organization.
5.	It is very important for my organization to maintain a reputation for quality.
6.	Improving the quality of its services is a constant preoccupation for my organization.
7.	Cooperation among employees is strongly valued by my organization.
8.	Respect among employees (courtesy) is a fundamental value for my organization.
9.	My organization acknowledges openly to its employees their right to err.
10.	My organization strongly appreciates the creative side of its employees.
11.	My organization strongly encourages its employees to be innovative.
12.	My organization strongly encourages employees to express minority points of view.

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Scales for Strategic Choice

Scales for Strategic Choice consists of statements related to external control, organizational resources, nature of public organization, organizational goals, time orientation and leadership as factors which will shape strategic choice. These six scales are structured according to five-point Likert-type scale (1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree).

Items of External Control	
Governor	
1	The governor and his/her staff have regular and frequent contact with the top management of this agency.
2	Strategic decision making in this agency is often affected by pressures from political leaders.
3	The involvement of the governor and his/her staff causes delays in strategic decisions.
Legislature	
1	This agency has to deal with the legislature on a regular basis in order to formulate and implement strategic decisions.
2	The involvement of members of the legislature often affects the outcome of strategic decisions in this agency.
3	Legislative involvement causes delays in making strategic decisions in this agency.
Interest groups	
1	Because outside interest groups have competing objectives, it is difficult to make strategic decisions in a timely fashion.
2	Outside interest groups often affect the outcome of strategic decisions.
3	The implementation of strategic decisions in this agency requires extensive coordination with external interest groups.
Media	
1	Top management in this agency spends a great deal of time dealing with the media.
2	Strategic decisions of this agency are frequently reported in the media.

Items of Organizational Resources	
Budget	
1	State budget procedures in this agency often delay the implementation of strategic decisions.
2	This agency frequently lacks the resources needed to implement strategic decisions.
Personnel	
1	State policies provide inadequate incentives and rewards for making effective strategic decisions.
2	Turnover in key agency personnel affects the ability of this agency to make strategic decisions.
3	Effective implementation of strategic decisions in this agency is affected by turnover in key personnel.
4	The personnel system in this state makes it difficult to secure qualified people for policy and decision making roles.
Information	
1	It is often hard to obtain the information needed for making strategic decisions in this agency.
2	The lack of adequate information prevents managers in this agency from making strategic decisions in a timely fashion.
3	Management information systems do not provide the information necessary for making strategic decisions in this agency.
Items of Nature of Public Organization	
Rules and procedures	
1	Strategic choice and action in this agency is often constrained by bureaucratic rules and procedures.
2	Strategic decision making is often delayed by government-wide rules and procedures.
3	Once strategic decisions are made, implementation is often delayed by government-wide rules and procedures.
Authority structure	
1	Managers responsible for making strategic decisions in this agency have only limited authority.
2	Real decision making authority is frequently exercised by officials outside this agency.
3	Most agency participants in strategic decision making have authority which is limited to specific program areas.

Hierarchical control	
1	Strategic decisions in this agency are often influenced by high ranking officials outside the agency.
2	It is difficult for this agency to make strategic decisions because of frequent changes in regulations.
Items of Organizational Goals	
Organizational Goals	
1	Strategic goals of this agency often conflict with one another.
2	The implementation of strategic decisions require extensive coordination.
3	It is often difficult to make strategic decisions because agency goals are ambiguous.
Items of Time Orientation	
Time Orientation	
1	Strategic decision making in this agency takes place under tight time constraints.
2	Strategic decisions in this agency are often made hurriedly in order to limit the effects of outside political influence.
3	Strategic decisions in this agency are often made hurriedly in order to satisfy the expectations of outside constituents.
Items of Leadership	
Leadership	
1	Top management has a clearly articulated vision for the future of this agency.
2	Agency personnel are committed to the strategic direction of this agency.
3	Top management encourages lower level personnel to be involved in strategic decision making.
4	Top management of this agency has been successful in mobilizing financial resources for the implementation of strategic decisions.
5	Top management of this agency provides appropriate incentives and rewards for high quality performance.
6	Top management of this agency has taken steps to change the organizational culture and climate.
7	Top management has reorganized this agency to make it more responsive to strategic decision making.

EK 2. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ



دولة ليبيا
حكومة الوفاق الوطني
وزارة الصحة

رقم الملف: 2016
الإشاري: 9191

التاريخ: 8/3/2018
الموافق: 8/6/2018

سعادة عميد جامعة كاستامونو بجمهورية تركيا

السيد المحترم/ عميد كلية الدراسات العليا

بالإشارة الى الطلب المقدم من الباحث علي محمد حسن القادري المسجل بدرجة الدكتوراه بقسم إدارة اعمال بجامعتكم الموقرة والذي يطلب فيه الاذن بإجراء استبيان جمع بيانات من الجهاز الاداري (الادارة العليا و الادارة الوسطى) بمستشفيات وزارة الصحة الليبية.

عليه نفيدكم بعدم الممانعة و تمنياتنا للباحث بالتوفيق

مدير ادارة المستشفيات بوزارة الصحة

حكومة الوفاق الوطني
إدارة شؤون المستشفيات
وزارة الصحة

The Dean of the kastamonu University, Republic of Turkey

Gentleman/Dean of graduate school

With reference to the request of the researcher Ali Mohammed Hassan QADRI registered doctoral Business Administration Department which is requesting permission to conduct a survey to collect data from the managerial device (top management and middle management) to the Libyan Health Ministry hospitals.

WE REPORT THERE IS NO OBJECTION

And wishes of good luck researcher

Director of Health Ministry hospitals management

info@health.gov.ly 021 463 1334 | 021 463 1342 | 021 463 1353 طرابلس - خلف مركز طرابلس الطبي

EK 3. ÖZGEÇMİŞ



Name and Surname : Ali Mohammed Hassan ALQADRE
Date of Birth : 22.06.1966
Place of Birth : Alassa/Libya
Nationality : Libyan
Marital Status : Married
Foreign Language : English
E-mail : alielqadre@gmail.com

Education

Post Graduate : Master's degree in Health Services and Hospital Management, Libyan Academy, Tripoli, Libya, 2005-2008.
Master's degree in Pharmacy in Microbiology, Omdurman Islamic University, Sudan, 2005-2009.

Bachelor's Degree : Faculty of Pharmacy, University of Tripoli, Libya, 1984-1989.

Highschool : Alqadisiya High School, Al-Jumail, Libya, 1981-1984.

Work Experience

- Dean of the Al-Jumail Higher Institute of Medical Professions, 2011-2014.
- Member of the teaching staff of the Al-Jomail Higher Institute of Medical Professions, 2009-2011.
- Director of the Office of Civil Work in the province, 2003-2005.
- Governor Health Officer, 1999-2000.
- Head of Region Health Administration, 1998-1999.
- Pharmacist in the "Drugs National Company" for external use drugs, 1996-1998.
- Pharmacist in private sector, 1990-1996.