

SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIES IN HEALTH INSTITUTIONS

EBRU ŞAHİN*

*Doktora Öğrencisi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Samsun Türkiye, ebrusahin479@gmail.com, ORCID:0000-0002-3661-4405

ÖZET

Günümüzde tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da stratejik yönetim, yöneticiler tarafından kullanılan ve kurum ile uyumlu stratejilerinin seçilmesi kurum stratejisine katkı sağlayan bir yönetim uygulamasıdır. Sağlık kurumlarında uygulanan stratejilerin başarılı olması, örgüt üyeleri tarafından benimsenmesine bağlıdır. Stratejileri benimseyen bir örgüt kültürü yoksa sağlık kurumlarında hem stratejilerin benimsenmesi hem de uygulanması zor hatta zaman kaybı olabilmektedir.

Bu çalışmada, örgüt kültürü, örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürünün oluşumu ve örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Bu çalışmanın amacı sağlık hizmetlerinde stratejilerin uygulanmasında örgüt kültürünün rolü konusunda bilgi vermektir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Sağlık Hizmetleri, Stratejik Yönetim.

ABSTRACT

Today, strategic management in health institutions as well as in all institutions is a management practice that is used by the managers and that the selection of strategies compatible with the institution contributes to the corporate strategy. The success of the strategies implemented in health institutions depends on their adoption by the members of the organization. If there is no organizational culture that adopts strategies, both the adoption and implementation of strategies in health institutions can be difficult and even a waste of time.

In this study, organizational culture, the elements of organizational culture, the formation of organizational culture and the relationship between organizational culture and strategy are mentioned. The aim of this study is to give information about the role of organizational culture in the implementation of strategies in health services.

Key Words: Organizational Culture, Health Services, Strategic Management.

1. GİRİŞ

Örgüt kültürü, tüm çalışanları bir çatı altında birleştiren bir anlayışı temsil eder. Bu nedenle ortak bir misyon, vizyon, değer oluşturmak ve çalışanların yönetim süreçlerine katılımı örgüt kültüründe öncelikli konular arasında yer almaktadır (Doğan ve Yılmaz, 2020). Stratejik yönetim; kaotik, dinamik ve belirsiz bir çevrede yaşamını sürdüren işletmelerin geleceğe yönelik hedef ve amaçlarının belirlenmesini sağlamaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirilmesi gereken işlemlerin belirlenmesine olanak tanıyan ve zamanla da özellikle stratejik yönetim

alanında önem kazanan bir tekniktir (Eşki, 2009). Sağlık kurumları diğer kurumlara göre farklı özelliklere sahiptir. Bu durum, hem bu kurumlara dair stratejik yaklaşımda hem de bu kurumların ortaya çıkaracağı örgüt kültüründe kendine has çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Macit ve Erdem, 2019).

Bu çalışmada amaç; sağlık kurumlarında örgüt kültürü nedir, örgüt kültürünün unsurları nelerdir, örgüt kültürünün oluşumu nasıldır, strateji ve örgüt kültürü ilişkisi nasıldır sorusunu açıklanmaya çalışılacaktır.

2. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürüne değinilmeden kültür kavramının tanımını yapmak konuyu anlamak için daha iyi olacaktır. Kültür veya uygarlık, toplumun bir üyesi olan kişilerin yaşamları boyunca elde ettiği bilgi, inanç sanat, hukuk, ahlak, gelenek ve diğer beceri ve alışkanlıkları içermektedir (Erdem ve Erdem, 2019). Amaçlar ve hedefleri aynı olan bireylerin koordineli şekilde bir araya gelmesi neticesinde örgütler oluşur. Örgüt içerisinde farklı inanç, değer, davranış, düşünce şekli ve ahlak anlayışlarını taşıyan çalışanlar vardır. Başka bir anlatımla örgüt kültürü; örgütte bir arada yaşayan bireylerin davranışlarına yön veren, örgütteki işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yol gösteren, ortak inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Güleç ve ark., 2019). Örgüt kültürünün en önemli özelliği yönetilebilir olmasıdır. Rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmesi ve değişen çevre şartlarına uygun tepkiler verebilmesi için çalışanları kolektif düşünme, davranma ve hareket etmeye yönelten örgüt kültürünün önemi büyüktür (Macit ve Erdem, 2019).

Sağlık kurumu açısından örgüt kültürü; sağlık hizmeti üretiminin en önemli girdisi olan hastalarla yakında ilişkilidir. Sağlık hizmetinin üretimi ve tüketimi aynı anda olmakta, hastalarında sağlık kurumlarında mevcudiyetleri gerekmektedir. Hastaların hizmet üretimindeki bu merkezi rolü onları örgüt kültürü açısından önemli bir değişken haline getirmektedir. Sağlık kurumlarının yapısı ve işleyişi tasarlanırken, stratejik hedefler belirlenirken ve çevre analizleri yapılırken hastaların beklentileri önemli role sahiptir (Macit ve Erdem, 2019).

2.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Kurumlarda, maddi ve manevi unsurlar örgütsel kültürün oluşmasını sağlamaktadır (Tutar, 2017). Bu unsurlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

Değerler ve Normlar: Değerler, organizasyonlarda bireylerin ideal standartlar kapsamında davranış biçimlerinin neler olduğunu ortaya koyan inançlardır. Bireysel değerler kişilerin düşünce ve davranış şekillerini etkilerken, örgütsel değerler de organizasyonların hedef, amaç, politika ve stratejilerini

belirler. Örgüt içerisinde yapılan işler ve verilen kararlar örgütsel hafızayı meydana getirmektedir. Örgütsel hafızada örgütsel vicdanın oluşmasına olanak sağlamaktadır. Normlar ise, kurumlardaki davranış, iletişim ve etkileşim şekillerinin nasıl olacağı konusunda kurum personeline temel değerler kapsamında biçimlenen somut kuralları gösterir. Bunlar yazılı olabileceği gibi personel tarafından bilinen fakat yazılı olmayan kurallar şeklinde de olabilir (Yılmaz ve ark., 2020).

Hikâyeler, Efsaneler ve Mitler: Örgüt kültürünün, taşıyıcıları olan hikaye ve mitler, örgütsel değer ve inançların benimsetilmesi için örgütün geçmişinde yaşanmış olayların abartılmasıyla oluşur (Taner, 2020). Sağlık kurumlarında hikayeleşmiş anlatılar hekimlerin efsaneleştirilmesi yoluyla oluşturulabileceği gibi bir hastanenin kurumsal kimliğine yönelik söylemlerde oluşturulabilmektedir (Kartal, 2019).

Varsayımlar: Organizasyonların temelinde gerçeklikle ilgili temel varsayımlar bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının davranışlarını, çalışma ortamında gösterdikleri tavırları özetle kurumdaki her şeyi etkileyen önemli kültürel unsurdan birisidir. Bu unsur, değerlere oranla daha derin bir zihinsel yerleşime ve zaman içinde personelin kazandıkları geçerlilikle değerlere de şekil veren bir yapıya sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Yılmaz ve ark., 2020).

Liderler: Kurum kültürüne katkı sağlayan, personeli isteklendiren, dış çevreye karşı kurumu ve kurum kültürünü simgeleyen, örgütte kültürün yerleşmesine, korunmasına, önemli hale gelmesine, ve kültürel değişime uyulmasına katkı sağlayan kişiler liderlerdir (Taner, 2020). Bütün işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde de personeller arasında nispeten liderlik ruhu ağır basan ve diğer çalışanları belirli amaçlar için organize eden bir kişi bulunur (Kartal, 2019).

Semboller, Dil, Slogan: Kurum logoları, bayrakları ve ticari unvanları gibi çalışanlar için özel bir anlamı olan nesnelere, olaylar ve hareketler sembolleri meydana getirmektedir. Semboller basit bir şekilde hatırlanıp bireylerin zihinlerinde yer edinen unsurlardır. Semboller önemli ve gerekli kılan, örgütlerin karmaşık mesajlarını doğru ve ekonomik bir şekilde aktarabilmesidir. Birçok kurumda çalışanların kullandığı dil, örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Bu unsur aynı zamanda kurum çalışanlarını ortak amaçlar için birleştirir. Birçok kurum çalışanlarla özel anlamı olan belirli söyleyişler, sloganlar ve bunlara benzer farklı kavramlardan faydalanmaktadır. Bunlar dilin başka bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Sloganlar örgüt çalışanları tarafından ezberlenerek sürekli müşterilere tekrarlanmalıdır (Yılmaz ve ark., 2020).

Adetler ve Törenler: Bu unsurlar, örgüt kültürünün var olmasında ve mevcut örgüt kültürünün güçlendirilmesinde önemli bir yeri vardır. Törenler ile kurum içindeki sosyal ilişki ve etkileşim

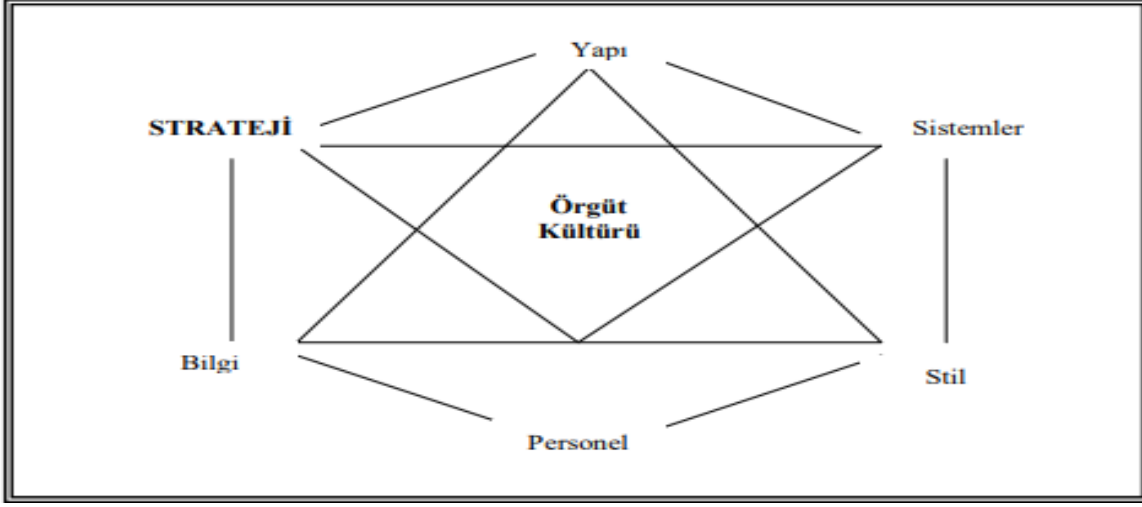
sağlanmaktadır. Bunlara; kültürel geziler, davetler, piknikler örnek olarak verilebilir (Yılmaz ve ark., 2020).

2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Bir örgüt oluştuğunda örgüt kültürü otomatik olarak oluşmaz. Bir kültür oluşturmak için bir grubun istikrarı, paylaşılan deneyimi ve geçmişi olmalıdır. Zaman içerisinde örgüt başarılı bir şekilde rekabet ederse, örgüt üyeleri dış taleplere nasıl başa çıkacağını ve iç istikrarı nasıl koruyacağını öğrenir, norm, değer, varsayımlar geliştirirler ve yeni çalışanlara öğretilir (Macit ve Erdem, 2019). Örgüt kültürünün meydana getirilmesi, devam ettirilmesi ve değişimi hareketli bir süreçtir ve bu sürecin sürdürülmesinde en önemli rol yönetici ve liderlere düşmektedir. Liderlik ve örgüt ilişkisinde etkileşimli iki taraflı bir ilişkiden bahsedilebilir. Örgüt kültürü, liderlik tarzını ve gösterilen davranışları etkilerken; yöneticiler veya liderler örgüt kültürü ve örgütsel değerler üzerinde tesiri çok büyüktür. Örgüt kültürü meydana getirilirken lider tarafından, örgütte var olması gereken vizyon, misyon, strateji ve örgüt felsefesine göre amaçlarını belirlenmektedir. Bunlarla birlikte inançlar, semboller, ortak dil ve vb. unsurlarla örgütsel yaşamın oluşmasına katkı sağlar (Karatuzla, 2020). Yönetici, örgüt kültürünü öğrenip, örgütte uygulayacak kişidir. Yöneticiler amaçlarını davranışlara, davranışlarını alışkanlıklara, alışkanlıklarını kişiliğe ve kişiliğini kültüre dönüştürebilir. Bu durum örgütlerde kültürün meydana gelmesinde önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgüt liderleri ve yöneticilerinin davranışları önem taşımaktadır. Örgütün temsilciliğini yapan lider ve yöneticiler kültürel çeşitliliği yönetirken ve etkileşimi sağlarken kullandığı liderlik becerilerini özenle seçmeli, bunun yanında liderler örgüt kültürünün ne zaman ve ne şekilde dönüştürülmesi gerektiği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır. Kısaca örgüt kültürü yönetim yetkiliğinin beraberinde liderlikte gerektirir (Erdem ve Dikici, 2009).

2.4. Strateji ve Kültür İlişkisi

Strateji oluşturma, örgütlerin kendini ve geleceğini nasıl ve nerede gördüğünü ile alakalıdır. Bir organizasyonun stratejisi belirlenirken, yapı, sistemler, insan ve kültür gibi unsurlar arasındaki ilişki ve etkileşim göz önünde tutulmalıdır. Sektör içerisinde yer edinmek isteyen her kurum, strateji ve örgüt uyumunu gerçekleştirmek zorundadır. Şekil 1 örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Eşki, 2009).



Şekil 1. Mc Kinsey Modeli: Örgütün Yedi Anahtarı

Kaynak: Eşki, 2009.

Misyon, vizyon kavramı stratejik yönetiminin ana unsurlarındandır ve bu kavramlar ile örgüt kültürü kavramı tanımlarında benzerlikler vardır. Kurumların misyonu, okurunda yer alanların paylaşılan değerleri de belirtmektedir. İşletmenin yürüttüğü faaliyetler, verdiği hizmetler, ürettiği ürünler misyonun oluşmasını sağlamaktadır. Misyonun oluşmasında, örgüt içerisinde yer alan bireyler birtakım değerlerin etrafında birliktelik oluşturmaktadırlar (Dursun, 2013). Ayrıca örgüt kültürünü oluşturan, meydana getiren örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların tavır, ilgi, alaka ve tutumlarının hepsi örgüt kültürü meydana getirmektedir. Stratejilerin geliştirilmesinde, planlanıp uygulanmasında söz sahibi olan daima çalışanlardır. Bu nedenle stratejik yönetim ve örgüt/kurum kültürü birbirinden ayrı düşünülemez (Dursun,2013). Rosen (1995), çalışanların içsel yöneliminin öncelikle kurum personelinin kültürüne, inançlarına, etiğine ve varsayımlarına dayandığını ve bu nedenle stratejik yönetim üzerinde en güçlü etkilerden biri olma potansiyeline sahip olduğunu kabul etmektedir (Carney, 2006).

2.4.1 Strateji Örgüt Kültürünü İzler Yaklaşımı:

Örgüt kültürü ve strateji kavramları arasındaki ilişkiden söz eden yaklaşımlardan ilki strateji örgüt kültürünü izler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, strateji seçiminde örgüt yapısı etkili olmaktadır ve yöneticileri, stratejilerin seçimi için desteleyebilir, engelleyebilir veya kısıtlayabilmektedir. Burada örgüt kültürüne daha aktif bir rol verilmektedir çünkü uygulanacak strateji örgüt kültürünün etkisi altındadır (Macit ve Erdem, 2019).

Bu görüşün savunucularına göre, stratejilerin uygulanması aşamasında stratejilerin başarılı olmamasına neden olan en büyük sebep, tercih edilen stratejilerin kurum içerisindeki çalışanlarca oluşturulan inançlar, tutumlar, değerler ve kurallara ters olmaması gerekmektedir. Stratejiler

oluşturulurken örgüt bünyesinde oluşabilecek tüm olumsuz reaksiyonların ortadan kalkması için daha stratejileri belirleme aşamasında bu durum üzerinde önemle durulmalıdır. Bu durumun tersine, stratejilerin örgüt içinden olumlu reaksiyonlar alıp destek gördüğü durumlar ise başarıyı beraberinde getirecektir. Güçlü bir örgüt kültürü ile güçlü stratejilerin büyük oranda uyum sağlanması o örgütün hem maddi hem de manevi başarılarına sahip olmasına yol açacaktır (Eşki, 2009).

2.4.2. Örgüt Kültürü Stratejiyi İzler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, kurumlar seçenekler arasında tercih yaparken örgüt kültürünü sabir bir unsur olarak değerlendirmez, gerektiğinde örgütün sahip olduğu kültürün değiştirilebileceğini, değiştirilmesi gerektiğini ileri sürülerek seçilecek stratejilerin örgüt kültürüne uygunluğundan daha çok, örgüt-çevre arasındaki uyuma önem verilir. Bu yaklaşımda, stratejik uygulamaların örgüt kültürüne dönüştüğü düşüncesi hakimdir (Macit ve Erdem, 2019).



Şekil 2. Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ve Önemi

Kaynak: (Dursun, 2013).

Şekil 2’de de görüldüğü üzere stratejik yönetim süreci ve örgüt kültürü arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Strateji geliştirme aşamasında, örgüt kültürünün teşhisi, örgüt kültürünün çözümlenmesi gerekmektedir. Strateji geliştirmede vizyon, misyon oluşturmada örgüt kültürü ile paralel çalışılabilmektedir. Stratejilerin geliştirilmesini takiben stratejilerin uygulanmasında çözümlenen örgüt kültürü artık şekillenmiştir. Bu aşamada örgüt kültürü ve strateji karşılıklı bir şekilde etkileşim ve uyum içerisinde olması gerekmektedir. En son aşama olan stratejik kontrol de ise örgüt kültürünün gözlenmesi ve stratejilerin başarıya ulaşmasındaki rolünün fark edilmesi söz konusudur (Dursun, 2013).

2.4.2 Henry Mintzberg’in Kültür Okulu Yaklaşımı

Strateji konusunda dünyanın en etkili yazarlarından birisi Henry Mintzbergdir (Mathason, 2009). Bu yaklaşım stratejiyi temel olarak, örgüt içinde ortaklaşa oluşturulan örgüt kültürüne dayandırmaktadır. Bu kapsamda, strateji belirleme ideolojik bir sürece tekabül eder. Bu süreçte örgüt yönetimi, kendi istediği kültürü, personeline özümsetip personel tarafından uygulanması için bu durumun özenle üzerinde durulmaktadır. Aşağıda dile getirilen unsurlardan, örgüt kültürü geliştirme adına yararlanılmaktadır (Yolsal, 2020).

İş görenlerin bazı hususlarda, mutlak olarak doğru varsaydıkları kavramlar inanç olarak tanımlanmaktadır. Değerler ise iş görenlerin bazı olayları değerlendirirken yaralandıkları algılardan meydana gelmektedir. Algılar çoğunlukla inançlar ile ilişkilidir ve inanç kavramı üzerine kurulur. İş görenlere bazı konuları açıklama ve yorumlamada yardımcı olan azılı olmayan kurumu veya örgüte ait sosyal kurul ve standartlar norm olarak adlandırılmaktadır. Örgüt kültürünün görülen yüzünü semboller oluşturmakta olup fiziksel ve davranışsal iki başlık altında incelenebilir. Fiziksel sembole; iş yerinin görünümü, iş görenlerin kıyafetleri vb., davranışsal sembollere; dil, örgüt için önemli kişiler ile alakalı hikayeler örnek olarak verilebilir (Yolsal, 2020). Bu yaklaşım, stratejilerin uygulanmasındaki başarı ya da başarısızlığın mesuliyetini tam anlamıyla örgüt kültürüne yüklemektedir. Bazı durumlarda örgütsel değişimin sağlanamamasındaki en büyük engel örgütsel kültür olabilmektedir (Sarvan ve diğerleri, 2003). Bu yaklaşımın temelinde, strateji belirleme sürecini başka örgütler tarafından taklit edilmesi güç bir kaynak olan örgüt kültürüne dayandırdığından, rekabet avantajını örgüt içi unsurlarla ve kabiliyetlerle açıklayan kaynak tabanlı görüşle paraleldir (Bakıroğlu ve Dinç Özcan, 2010).

3. SONUÇ

Örgüt kültürü ve stratejiler karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Bu etkileşimin, örgüt başarısı için kabul edilmesi ve bu kapsamda stratejik yönetim sürecinde örgüt kültürünün dikkate alınması gerekmektedir. Stratejiler uygulanmadan önce zorunlu olarak örgüt kültürünün detaylı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir (Ekşi, 2009). Özellikle sağlık kurumlarında güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve stratejik yönetim sürecinde rekabet avantajı sağlayacak yeniliklerin dikkate alınması gerekmektedir. Teknolojik olarak sürekli olarak geliştirilen tedavi ve teşhis süreçlerinde, bilgi teknolojilerinin sürekli sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların bilgi ve tecrübelerini birbiri ile paylaşmaları, örgütsel bağlılığın sağlanması ve örgüt üyelerinin stratejilerin uygulanması için çaba sarf etmesi sağlık kurumları için hayati öneme sahiptir (Macit ve Erdem, 2009). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişki iyi ayarlanmalıdır. Özellikle COVID-19 gibi pandemik bir sürecin yaşandığı günümüzde sağlık kurumları stratejilerini bu sürece göre planlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Bakıroğlu, R. ve Dinç Özcan, E. (2010). İşletme düzeyi strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri Dergisi*, 9(34), 57-69.
- Carney, M. (2006). Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery?. *Journal of nursing management*, 14(1), 23-33.
- Doğan, S., Yılmaz, M. (2020). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1523-1545.

- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Güleç, E., Cankul, İ. H., Yılmaz, S. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sınırlama Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerin Karşılaştırılması. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 5(2), 116-128.
- Eşki, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- Karatuzla, M. (2020). Yönetici Hemşirelerin Örgüt Kültürünün Oluşumundaki Rolü. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (11), 291-303.
- Kartal N. (2019). Sağlık Kurumlarında Örgüt Yapısı ve Güncel Yönetimsel Yaklaşımlar. (Ed: Gülsün ERİĞÜÇ), Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Macit G. Erdem R. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejilerinin Uygulanmasında Örgüt Kültürü. Yordan Dikmetaş, E. (ed.) *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. (s. 145-167). Ankara: 1. Basım. Nobel Kitapevi.
- Matheson, C. (2009). Politika sürecini anlamak: Henry Mintzberg'in çalışması. *Kamu Yönetimi İncelemesi*, 69 (6), 1148-1161.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji, 4.b. Bursa: Alfa Yayınları.
- Taner, D. (2020). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısına etkisi üzerine bir araştırma (Hatay ilçeleri örneği) (Master's thesis, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tutar, H. (2017). Örgüt kültürü. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, F., Pülüt, R., Söyük, S. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *Social Sciences Research Journal*, 9 (3), 1-20.
- Yolsal, M. (2020). İşletme Stratejileri Perspektifinden Stratejik Yönetim Okulları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 317-334.