

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

**KAMU HASTANELER BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ**  
**ÇALIŞANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN**  
**KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ-SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ**

**Sevda TAŞTEMİR**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Onur YARAR**

**İSTANBUL- 2016**



**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

**KAMU HASTANELERBİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ  
ÇALIŞANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN  
KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ-SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ**

**Sevda TAŞTEMİR  
122009483**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Onur YARAR**

**İSTANBUL, 2016**

# TEZ ONAYI



## ÖZET

Araştırmanın amacı, Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarının liderlik özelliklerinin kurum kültürüne etkisini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapmakta olan 108 personel oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak sağlık çalışanlarının tanıtıcı özelliklerini belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşan anket formu ve Goleman tarafından geliştirilen 25 sorudan oluşan Liderlik Davranışları Ölçeği kullanıldı. Ayrıca, Rob Goffe ve Gareth Jones tarafından geliştirilen iki kısımdan oluşan ve birinci kısımda kurum kültürünün belirlenmesine yönelik 23, ikinci kısımda ise birinci anketin sonuçlarını dikkate alarak yeni bir değerlendirme yapan ve 24 adet sorudan oluşan “Kurum Kültürü Anketi” uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken istatistiksel metotlardan; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, Kolmogorov Smirnov Z Testi, Mann-Whitney U, Tek Yönlü Varyans-ANOVA, Kruskal Wallis-H, T Testi, Pearson korelasyon, Post-Hoc Tukey HSD ve LSD testleri kullanılmıştır.

Araştırmaya 7 hekim, 19 uzman, 35 sağlık çalışanı ve 39 genel idari hizmetleri sınıfı olmak üzere toplam 100 kişi katılmıştır. Kurumdaki mevcut kurum kültürünün çalışanların algılarına göre dayanışma ve sosyalleşmenin yüksek olduğu “Biz Bir Aileyiz” yaklaşımında olan topluluksal kurum kültürü olduğu tespit edilmiştir. Topluluksal kültür tipinde kurum başarısında olumsuz yönde etki eden hususlar daha yüksek bir sonuç doğurmuştur. Elde edilen verilerden hareketle sağlık çalışanlarının kurum kültürünü oluştururken kullandığı liderlik yaklaşımları olarak vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları ile mevcut kurum kültürünün şekillenmesinde istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler :** Kültür, Liderlik, Kurum kültürü, Liderlik davranışları.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF THE LEADERSHIP SKILLS OF GENERAL SECRETARIAL OF REPUBLIC HOSPITALS ASSOCIATION EMPLOYEES TO THE INSTITUTION CULTURE-SAMSUN EXAMPLE**

The aim of the research is to expose the effect of the leadership skills of general secretarial of the republic hospitals association health employees to the institution culture in a descriptive and a sectional way. The content of the research is formed by the 108 employees who work in General Secretarial Of Public Hospitals Association Samsun. In the research, as data collection tool, a six question survey form and a 25 question leadership behaviours scale which was built by Goleman were used for identifying introductory features of health employees. Also, an institution culture survey which was developed by Rob Goffe and Gareth Jones was applied. It was a survey which consists of two parts. At the first part there were 23 questions for determining institution culture and at the second part there were 24 questions which considered the first part results in a new asses sment. The data obtained in the study was analysed by using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0. When data were being evaluated, among statistical methods: percent, average, Komologorov Smirnov Z Test, Mann-Whitney U, One Way Variance-Anova, Kruskal Wallis-H, T Test, Pearson Correlation, Post-HocTurkey HSD and LSD Tests were used. 7 Doctors, 19 specialists, 35 health employees and 39 general administrative service class were included to the research. It was identified that the present institution culture is 'We are Family' according to the feelings of the employees. In this approach cooperation and socialization are in a high level. In the communal culture type, more negative results took place that affected institution success. According to the data obtained, health employees create an institution culture by the help of visionary, participant, trainer and relationship oriented behaviourtypes.

**Keywords:** Culture, Leadership, Institutionculture, Leadershipattitude

## ÖNSÖZ

Bu çalışma sağlık çalışanlarının liderlik özelliklerinin kurum kültürüne etkisini araştırmak için hazırlanmıştır. Çalışmamın araştırmacılara ve uygulayıcılara yararlı olmasını temenni ederim.

Çalışmama katkıda bulunan ve analizlerimde bana yardımcı olan değerli danışmanım Yrd.Doç.Dr.OnurYARAR'a,

Anket çalışmalarına katılarak tezime katkıda bulunanSamsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği alışanlarına,

Tez çalışmam sırasında kaynak temin etmemde yardımlarını esirgemeyen Ondokuz Mayıs Üniversitesi Merkez Kütüphanesi çalışanlarına,

Çalışmamı yaparken bana destek olan, her zaman yanımda olan değerli tüm mesai arkadaşlarıma,

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her zaman yanımda olup, samimi ve iten eleştirileri ile bana yol gösteren ve zor zamanlarımı birlikte paylaştığım dostlarıma,

Benim bugünlere gelmemde en büyük katkısı olan hayatı boyunca desteğini, sevgisini ve fedakrlığını hiç esirgemeyen, ümitsizliğe düştüğümde, yıldığımda beni tekrar motive ederek çalışmamı sağlayan canımdan çok sevdiğim annem Azim Melek TAŞTEMİR'e, lisansüstü eğitimimsresince bana sonsuz destek veren, maddi manevi desteğini esirgemeyencanım babam İbrahim TAŞTEMİR'e,

Ve adını saymadığım katkıda bulunan herkese,

*Teşekkürler...*

Sevda TAŞTEMİR

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarında etik dışı davranışım olmadığını, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi ve düşünceleri akademik kurallar içinde kullandığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Sevda TAŞTEMİR

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



# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
BEYAN .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
1.GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2.GENEL BİLGİLER.....	2
2.1.Kurum Kültürü.....	2
2.2.1.Kurum Kültürünün Elemanları.....	8
2.2.2.Kurum Kültürü ile Kavramlar.....	13
2.2.2.1.Alt Kültür-Üst Kültür (Baskın Kültür).....	13
2.2.2.2.Güçlü Kültür-Zayıf Kültür.....	14
2.3.Kurum Kültürü Tipolojileri.....	15
2.4.Kurum Kültürünün Yönetim Sürecindeki Liderlerin Rolü.....	28
2.4.1.Yönetim Kavramı.....	28
2.4.2.Yönetici Kavramı.....	29
2.4.3. Liderlik Kavramı.....	30
2.4.4. Liderlik Kuramları .....	35
2.5.Yöneticilerin Liderlik Davranış Stilleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....	53
2.6.Liderin Özellikleri.....	56
2.7.Kurum Kültüründe Liderlik .....	56

<b>3.GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>58</b>
<b>3.1.Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.Varsayımlar.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4.Hipotezler.....</b>	<b>59</b>
<b>3.5.Sınırlılıklar.....</b>	<b>60</b>
<b>3.6.Araştırmanın Modeli .....</b>	<b>60</b>
<b>3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....</b>	<b>61</b>
<b>3.8. Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>61</b>
<b>3.9. Verilerin İstatiksel Değerlendirilmesi.....</b>	<b>64</b>
<b>3.10.Araştırmanın Etik Yönü.....</b>	<b>65</b>
<b>4.BULGULAR .....</b>	<b>66</b>
<b>5.TARTIŞMA.....</b>	<b>77</b>
<b>6.SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
<b>6.1.Sonuç.....</b>	<b>84</b>
<b>6.2.Öneriler.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>87</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>103</b>

# TABLolar LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1. Liderlik Kuramları.....	36
Tablo 2.Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler.....	38
Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	45
Tablo 4. Liderlik davranışlarının alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları.....	61
Tablo 5. Kamu hastaneler birliği genel sekreterliği çalışanlarının tanıtıcı özellikleri.....	66
Tablo 6. Kurum kültürü tipi yorumlama tablosu.....	66
Tablo 7. Kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları.....	67
Tablo 8. Kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....	68
Tablo 9. Kurum kültürü puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonuçları.....	69
Tablo 10. Sosyalleşme seviyesinin eğitim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post-HocTukey HSD testi sonuçları.....	70
Tablo 11. Liderlik davranışları puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....	70
Tablo 12. Kurum kültürü puanlarının meslek değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonuçları.....	71
Tablo 13. Liderlik davranışları puanlarının meslek değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....	71
Tablo 14. Kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları.....	72
Tablo 15. Kurum kültürü puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans-ANOVA testi sonuçları.....	73

**Tablo 16. Liderlik davranışları puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....74**

**Tablo 17. Vizyoner liderlik davranışının mesleki kıdem yılı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post-HocLSD testi sonuçları.....75**

**Tablo 18. Liderlik davranış faktörleri ile kurum kültürü faktörleri arasındaki korelasyon.....75**



# ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	7
Şekil 2. Harrison Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	17
Şekil 3. GoffeeVe Jones'a Göre Kurum Kültür Modeli.....	19
Şekil 4. Rekabetçi Değerler Analizi Çerçevesinde Örgüt Kültürü Modeli.....	26
Şekil5. Yönetici Ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar.....	32
Şekil 6. Liderlik Sürecinde Karar Vermedeki İçerilme Dizini.....	40
Şekil 7. Çeşitli Liderlik Davranışları.....	41
Şekil8. BlakeVe Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	43
Şekil 9. Robert House Ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi.....	48
Şekil 10. Reddin'inÜç Boyutlu Liderlik Modeline Göre Liderlik Tipleri.....	50
Şekil 11. Kurum Kültürü Anketi Anahtarı Matrisi.....	62

## 1.GİRİŞ

Günümüzde rekabet ortamının yoğunluk kazanması, işletmelerin kurumsal verimliliğinin bilinçli ve güçlü bir kurum kültürüyle gerçekleşeceğini artık daha iyi bir şekilde göstermektedir. Kurumlar, amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları eylemler doğrultusunda kendi kültürlerini de oluştururlar. Kurumların büyümeleri ve yapılarının giderek karmaşıklaşması, kurumsal bütünleşme açısından kurum kültürünün varlığını zorunlu kılmıştır.

Başarılı olmak isteyen kurumların sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri var olan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabilmeleri, yanlışlarını düzeltip, eksikliklerini giderebilmeleriyle mümkün olur. Etkili bir kurum kültürü, sağlıklı bir iletişimi gerektirir. Bu noktada liderlere önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderlik kurumsal amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkileme ve yönlendirme yeteneğidir.

Her kurumun kendi içerisinde oluşturduğu bir kurum kültürü mevcut olup sağlık alanında hizmet veren kurumlarda kendi kurum kültürlerini oluşturmaktadır. Sağlık hizmeti veren kurumların giderek artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesinin ve hizmet devamlılığını sürdürebilmesinin yanı sıra küresel standartları yakalayabilmek için kurum kültürlerini daha iyi tanıyıp eksik yönlerini gidermeleri gerekmektedir. Sağlık yöneticilerinin aynı zamanda liderlik davranışlarına sahip olmaları gerektiğini yönetici ile lider arasındaki farkları da göz önüne sermektedir. Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerinde; yöneticilerin eğitim düzeyi dışında kalan cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ve kendilerine bağlı ast sayısı arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı amaçlanmıştır.

## **2.GENEL BİLGİLER**

### **2.1.Genel Olarak Kurum Kültürü**

#### **2.1.1.Kurum Kültürünün Tanımı**

İnsanlar, herhangi bir kurumu oluştururken ya da bir kuruma üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte oraya taşırlar. Bunun sonucunda ise kurum içinde farklı alt kültürler oluşur. Eğer bir kurumda, alt kültürlerden birisi baskın kültür konumuna gelirse ya da kurum yöneticileri bu alt kültürlerden birinden yana bir tavır koyarsa kurum içinde çatışmalar ortaya çıkar. Bu nedenle her kurumun, kurumsal bütünleşmeyi sağlayabilmek için kuruma katılan yeni üyeleri ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir(1,2).

Kurum kelimesinin anlamına ayrı ayrı bakıldığında; kurumun iki farklı anlamı olduğu görülmektedir. Birinci anlamına göre kurum, “Belli bir toplumda hangi toplumsal eylemlerin ya da toplumsal ilişkilerin meşru ya da beklenen eylem ve ilişkiler olduğunu belirleyen kurallar bütünü” dür. İkinci anlamı ise “Kamu örgütlenmesinde genelde, etkinlik ve hizmet ağı tüm ülkede yaygın olan, politikaları hükümetler tarafından oluşturulan, belirli görev ve hizmetle yükümlenmiş, hizmeti gerçekleştirecek bina, insan ve gereç donanımına kamusal olarak sahip, amaç ve kuralları belli, belirli yasalara göre oluşturulmuş ve yönetilen örgütlenmelerdir(3).

İnsan yaşamında her zaman önemli bir yeri olan kültürün geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. “Kültür” sözcüğü, Latince’deki “culture”dan gelmektedir(4).Kültür kavramının “ekip biçmek” veya “ekin” kökeninden gelmesi ekip biçmenin toplumsal hayatın gelişmesinde oynadığı önemli rol nedeniyledir. Bu temel gelişme, toplumsal gelişmenin bu aşamasının “uygarlık” olarak adlandırılmasına sebep olmuştur(5).

19. yüzyıl sonlarına doğru ilkel toplumların incelenmesi, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da ilerlemiş toplumlardan farklı olduğunu göstermiştir. Bunun sonucunda kültür olgusu daha derinlemesine analiz edilmeye başlanmıştır. Ancak kültür kavramının antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması büyük ölçüde Tylor’un katkılarıyla gerçekleşmiştir. 1871 yılında Edward B. Tylor, “PrimitiveCulture” adlı eserinde kültürü “bilginin, inancın, sanatın, hukukun,

ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü şeklinde tanımlamıştır(6).

“Kültür, toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek değer ve inançların tümüdür”(Schain 1990: 111) şeklinde tanımlanmaktadır(7).”

“Hofstede ise kültürü: Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerinde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede’ e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşadığı toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır(8).”

Herskovits kültürü, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür” der(9). Dolayısıyla, kültürü bir arada bulunan insanlar şekillendirir(10).

Genel tanımlamalardan hareket edilirse, kültür insanların; yaşama amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, “İyi” ve “Kötü” anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, “Doğrular” ve “Yanlışlar”, insanlar arası ilişkiler, İş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, Otorite ve sorumluluk anlayışı, “Zaman” anlayışı, kılık kıyafet, görünüş, vs. konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır. Bu paylaşım ne kadar yüksekse kültür o derece kuvvetlidir(11).

“Bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü(12).”

“Kurumun mali istikrarında rolü olan, sosyal boyutların birleştirilmesine yardım eden değerler kümesi(13).”

Kurum kültürü, kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Daha basit bir ifadeyle kültür, o yerde “işlerin nasıl yürüdüğünün” bir göstergesidir (14).



## 2.1.2.Kurum Kültürünün Özellikleri

“Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (15):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir(15).”

Geniş kapsamlı olarak ele almak suretiyle örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür(16).

- Örgüt kültürü ayırt edicidir.
- Örgüt kültürü istikrarlı bir yapıdadır.
- Örgüt kültürlerinin çoğu tarihi olarak, açıkça belirtilmeden de anlaşılabilen, üstü kapalı bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü semboliktir.
- Örgüt kültürü bütündür.
- Örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul edilmelidir.
- Örgüt kültürü üst yönetimin görüş ve düşüncelerinin bir yansımasıdır.
- Örgüt kültürü bir örgütün tamamını kapsadığı gibi, örgüt içinde çok sayıda alt kültürden oluşmaktadır.
- Örgüt kültürü göreceli olarak güçlü ya da zayıf olarak nitelendirilebilir.

### **2.1.3.Kurum Kültürünün Önemi**

Çalışanların birbirleriyle iletişimleri kurum kültürüyle yakından ilgilidir. Her bir kurumun kendine has kültürü olduğu gibi kurum içinde de çeşitli farklılaşmalar görülmektedir. Değişen dünya koşulları, giderek zorlaşan pazar koşullarında kurumların kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. “Küresel dönemin post modern örgüt yapıları, kültür kavramına daha sıkı sarılmaktadırlar. Bir amaca yönelik her örgüt bir kültür oluşturmak, geliştirmek ve gerektiğinde değiştirmek durumundadır(17).”Kültürün değiştirilmesi oldukça zor ve riskli bir süreçtir fakat kurumun hedeflerini destekleyici bir kültürün oluşturulması gerekmektedir(5).

Kurum çalışanlarının paylaştığı ortak değer ve normlar, kurum içinde olumlu bir çalışma ortamını sağlayacaktır. Olumlu bir çalışma ortamı iletişim sistemini de olumlu etkileyecek, ortak bir ‘kimlik’ oluşturacaktır. Bu ortak kimlik çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayarak neyi, nasıl yapacaklarının bir belirleyicisidir(18).

Güçlü kurum kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten temel değerler ve iş yapma metotları oluşmuşken; zayıf kurumsal kültüre sahip kuruluşlarda iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler(19). Başarılı kurumların en önemli özelliği, bilinçli ve güçlü bir kültüre sahip olmalarıdır.

### **2.1.4.Kurum Kültürünün İşlevleri**

1.Örgütte, genellikle paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliliğine katkısı olur.Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.

2.Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınır.

3.Çalışanları motive eder.

4.Güçlü ve pazara/piyasaya yönelimliyse;

- Politika kitapçıklarına

-Örgüt şemalarına,

-Ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulur,

-Planlama ve karar almayı kolaylaştırır.

5.Alt kademe elemanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler.Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler.Kültürel değer ve amaçlar, çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.

6.Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.

7.Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.

8.Kültür; değerler sistemi, çalışanların güvenlik,sağlık,yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir. Bir başka deyişle, paylaşılan değerler örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır.

9.Örgütsel amaçların ve kalıcılığın (istikrarın) kaynağı olma işlevini görür.

10.Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha önce de belirttiğimiz gibi süreklilik sağlama işlevi görür(2).

### **2.1.5.Kurum Kültürünün Yararları**

Kurum kültürü, kurum yöneticileri ve çalışanlar açısından sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz.

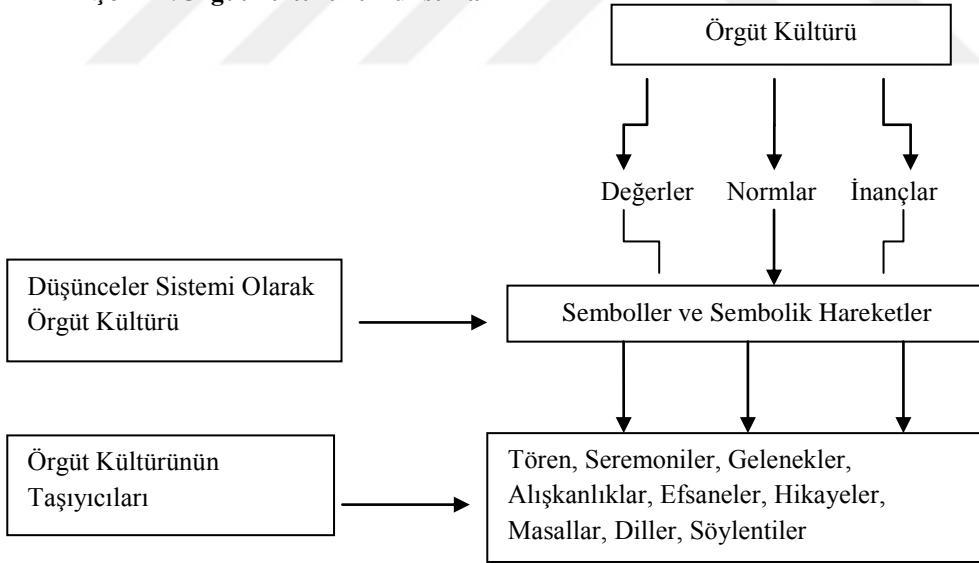
- ◆ “Kurum kültürü, çalışanların çalışma ortamında belirlenen kuralları, standartları ve değerleri anlamalarını sağlar.Kurum kültürünü benimseyen çalışanlar, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olurken başarıya ulaşmalarına katkı sağlar.
- ◆ Kurum kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Yöneticileri yönetimin temel değer ve hareketlerine uygun biçimde geliştirir.
- ◆ Kurum kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.
- ◆ Kurum içi haberleşme çalışanlar arasında kurum kültürünün yayılmasında önemli rol oynar. Kültür, çalışanları birbirine ve işletmeye bağlar ve biz duygusunu geliştirir. Kurum kültüründe oluşan takım ruhu çıkacak fikir çatışmalarını önlediği gibi fikir birliğini de oluşturur.
- ◆ Kültür, kurumun yansıyan aynası gibidir. Kurum hakkında bilgi verir. O kurumun ritüellerini, davranışlarını, tutumlarını, tanıtıcı kimlik gibidir(20).”

“Kurum kültürünü oluşturan çeşitli semboller(unsurlar) mevcuttur. Bu sembollerin etkisi şu şekilde sıralanabilir:

- Davranış için güvenlik oluşturmak,
- Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi,
- “Biz” duygusunun desteklenmesi,
- Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması,
- Bir aidiyet duygusunun oluşturulması,
- Kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturmak, kurum içerisinde kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi,
- Çalışanların daha hızlı entegrasyonu,
- Ortaklık oluşturmak,
- Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi,
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması,
- Kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması(21).”

“Kültürle ilgili bir takım şematik gösterimlerde bu öğeler genelde iç içe bir yumak, bir slogan biçiminde tasarlanmaktadır. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlenmek mümkün değildir. Kültür ancak anlaşılabilir ve açıklanabilir amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmektedir(1).”

**Şekil 1:Örgüt kültürünün unsurları**



**“Şekil 1, 22. Kaynaktan alınmıştır”**

Örgüt kültürünün temel öğeleri örgüt kültürünün oluşturulmasında semboller,süreçler ve davranışlardan oluşan doğrudan gözlemlenebilen öğeler, duygular, inançlar ve değerlerden oluşan ve gözlemlenebilen öğeler aracılığıyla anlaşılabilen öğeler ve temel varsayımların oluşturduğu temel belirleyici bir faktördür.

Şekil 1’de açıklandığı gibi örgüt kültürü törenler, seremoniler, gelenekler, alışkanlıklar, efsaneler, hikayeler, masallar, dil ve söylentiler yoluyla aktarılmaktadır(16).

Kurum kültürünü çalışanlara iletmenin çeşitli yolları vardır. Bazen yönetimin çalışanlara gösterdiği anlayış ya da sert tutuma ilişkin haberler, örgüt içinde kulaktan kulağa dedikodu mekanizmasıyla yayılabilmektedir. Ancak genel olarak özellikle güçlü kültürle sahip firmaların kültürlerini çalışanlara iletmede kullandıkları dört bilinen yöntem vardır: Temel değerler, liderler ve kahramanlar, hikâye ve efsaneler, tören ve semboller(23).

## **2.2.1.Kurum Kültürünün Elemanları**

### **2.2.1.1. Temel Değerler**

Kurumdaki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün en önemli ögesidir(24). Değerler bireylerin düşünce ve davranışlarında birer standart ya da ölçüttür. Dolayısıyla değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır(25).

Değerler, kurum kültürünün özünü oluşturur ve oldukça önemlidir. Kurum kültürü kurumsal örgütsel değerler olarak da yorumlanmaktadır. Kültürün izlerini taşıyan adetler, hikâyeler ve mitler, kahramanlar, paylaşılan kurumsal değerlerin ifadesidir(18).

Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanın çalışma ve davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını belirtir(26). Hatta birçoğu; yenilik, adalet, eşitlik gibi temel değerlerin oluşturulmasının doğrudan örgütün başarısıyla ilgili olduğunu düşünmekte ve bu yüzden yöneticilerin bu değerleri beyan etmesi ve örgütün günlük faaliyetlerinde bu temel değerlere bağlı kalmasına yardımcı olmaları gerektiğini düşünmektedir(27).

Değerler; tutumları, davranışları ve motivasyonu etkileyerek bu kavramların daha iyi anlaşılması için gerekli alt yapıyı oluşturur ve algılarımızı etkiler(28).

### **2.2.1.2.Semboller**

Semboller, kurum üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan kelime, jest, işaret, resim, amblem, bayrak gibi objeler, hareketler ve olaylardır(29). Semboller, kurumun işareti olarak kullanılan desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir(24).

Örgütün genel merkezinin dış görünüşü, ofislerin büyüklüğü ve dizaynı, kullanılan mobilyalar, üst yönetime verilen arabalar, özel park yerleri ya da kurumun uçağının olup olmaması vb. şeyler materyal sembollere örneklerdir. Bunlar işçilere kimin önemli olduğu, yönetimin sağladığı sosyal eşitliğe ve hangi davranışların (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireysel ve sosyal gibi) uygun olduğuna ilişkin mesajlar yollamaktadır(23).

“Bartol’e göre örgüt kültürü ile sembol arasında güçlü bir ilişki vardır ve sembol örgüt kültürünün benimsenmesine ve yerleşmesine yardımcı olur. Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir; rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, hem örgüt üyelerinin birbirlerini hem de örgüt arasındaki müşterilerin, rakiplerin örgüte mensup olanları tanımalarına aracılık eder(30).”

Semboller, insan ve kültürü tanımak için kullanılmasının yanında örgütleri tanıma, geliştirme, örgüt üyelerini amaçlarla bütünleştirme amacıyla da kullanılmaktadır(31).

### **2.2.1.3.Liderler ve Kahramanlar**

Lider, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir. Bu açıdan lider eyleme yönelik olmaktan çok, dönüştürücü bir özellik taşır. Liderin çevresindekileri dönüştürebilmesi ise onun etkili iletişim becerisine sahip olmasını gerektirir(32).

Kahramanlar, kurum kültürüne katkıda bulunan, performans standartlarının belirlenmesinde etkin rol oynayan, kurumun özel niteliklerini ortaya çıkararak çalışanları güdüleyen kişilerdir(18). Her toplumun, her kurumun tarihinde kahramanları vardır. Bunlar, toplum tarafından takdir edilen, saygıyla anılan, yaşayan veya yaşamayan, gerçek ya da hayal ürünü kişilerdir(29). Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır(33).

Örgütsel açıdan kahramanlar, örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına erdirtirmede zafere ulaştırmış başarılı kimselerdir(34).

“Liderlik, insanları belli hedeflere yönlendirme, onları inandırma ve ikna etme yeteneğidir. Liderler gibi kahramanların da model olma özellikleri vardır; ancak kahramanların liderler gibi yöneticilik yetkileri yoktur. Kahramanlar kurumun herhangi bir departmanında, görev ve sorumluluk noktasında bulunabilirler(35).”

#### **2.2.1.4.Hikayeler, Efsaneler ve Mitler**

Hikâyeler ve masallar, kurumun geçmişı ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler, kurumsal değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar(24). Bazı hikayeler anlatıldıkça efsane şekline dönüşür. Efsaneler hayali detaylarla süslenmiş tarihsel hikâyelerdir(36).

Geleceğın liderlerinin yetiştirilmesinde, hikâyelerden yararlanılır. Kişiler arasındaki ilişkilerin incelikleri, örgütsel kültür ve mitler, anlatılan hikâyelerle anlam kazanır(37).

Mitler bir toplumun yaşadığı olayların veya toplumun düzen ve ilişkilerini temellendiren yapıların düşselleştirilerek anlatımıdır. Mitlerin anlaşılmasını kolaylaştıran olaylara açıklık getirme, zıtlıkları uzaklaştırma ve ikilemleri çözme işlevi vardır(38).

Çalışanlarca paylaşılan bir mit, örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırır(39).

Mitler, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde pozitifken örgüte karşı bir gruplaşma veya bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise negatiftirler(39). Bir anlamda tutucu kuvvetlerdir ve mevcut inançları kutsallaştırırlar. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve işğören kuşğından diğerine aktarılırlar(40).

Kurum üyeleri hikâyelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Kurumun tarihine ilişkin hikâyeler de çalışanların kendi kurumlarının bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikâyeler çalışanların kurumun yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır(18).

Hikaye ve efsaneler, doğru olsun veya olmasın, çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle de temel değerlerin örgüte yani katılanlara iletilmesinde kullanılan hikâye ve efsaneler, yeni elemanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında etkilidirler(23).

#### **2.2.1.5. Tören ve Seremoniler**

Bir kurum kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biride törenlerdir(41). Törenler, bir kültürde teknik olarak anlamsız; sosyal olarak temel önemi olan ve arzulanan değerlerin paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemlerdir(38).

Bu türden etkinlikler, kahramanları, temel değer ve inançları temsil eden canlı logoları yüceltir. Ayrıca iyi yapılmış bir işin fark edilmesi, çalışmalar için motivasyon sağlar(42).

Tören, merasim, protokol gibi bazı seremonik hareketler ile logo, marka, sembol, simge gibi görsel unsurlar çalışanlar arasında ilişkilerin hem göstergeleri hem de pekiştiricileridir(43).

Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya tek bir olayla bağlantılı olarak gerçekleştirilen bir tören türüdür(6).

Bu gruba dahil edilebilecek olanlar, yıldönümü yada önemli bir sayı arz eden kutlamalardır(21). İşletme içinde bir yandan çalışanları güdüleme diğer yandan kurum kültürünün gelişimi için belirli zamanlarda seremoniler önemli bir görev üstlenmektedirler(44). Deal ve Kenedy “Bir film için senaryo ne ise, kültür için de kutlama odur.” demektedir. Başka şekilde ifade edilemeyen değerler kutlamalarla yapılır(45).



“Törenlere daha ayrıntılı bakmak gerekirse Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir:

**1.Statü töreni**, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin; emeklilik yemekleri vb.

**2.Teşvik törenleri**, bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi vb.

**3.Yenileme töreni**, örgütteki değişime önem verir, öğrenme ve başarıyı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.

**4.Bütünleşme törenleri**, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.

**5.Çatışmayı azaltıcı törenler**, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikâyetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.

**6.Derece indirme**, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya’da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır(46).”

Güçlü örgütsel kültürle sahip örgütler aynı zamanda iyi düzenlenmiş ve etkin törenlere sahip oldukları söylenebilir. Zayıf örgütsel kültürlerde bu törenler çoğunlukla plansız ve ciddiye alınmazdır(47).

#### **2.2.1.6.Ayinler**

Kurumun ilke ve değerlerini sağlamlaştırmak ve benimsetmek amacıyla yönelik seremoniler ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere dönüşür. Örneğin Hissedarlarla veya bayilerle yapılan yıllık toplantılarda, yönetimin kültürel normlarını ve değerlerini hissedarlara veya bayilere aktardığı bir çeşit ayin niteliğindedir(30).

#### **2.2.1.7.Dil**

Dil, insanlar arasında karşılıklı haberleşme aracı olarak kullanılan; duygu, düşünce ve isteklerin: ses, şekil ve anlam bakımından her toplumun kendi değer yargılarına göre biçimlenmiş ortak kurallarının yardımı ile başkalarına aktarılmasını sağlayan, seslerden örülü çok yönlü ve gelişmiş sistem olarak tanımlanır. (36) Dil yazılı ve sözlü olarak kullanılabilirdiği gibi jestler, mimikler, el, kol, yüz ve vücut hareketleri de dilin sözle ifade edilemeyen yönlerini basit bildirimle anlatır(48).

Her kurumun kendine özgü dili vardır ve çalışanlar bu dili kabullenerek o kurumun kültürünü yansıtır(46).

Kurumda kullanılan terimler kurum içerisinde aynı anlamı ifade ediyorsa o kurumda kullanılan dil onların kurum kültürünü oluşturmuş demektir. Örneğin, “oryantasyon”, “mükemmellik”, “miktar iskontosu”, “risk”, “standart hata”, “analitik düşünme” gibi kavramlar kuruma özgü bir anlam kazanmışsa kurumda ortak bir dil oluşmuş demektir(35).

### **2.2.1.8.Ritüeller**

Ritüeller (adetler), kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Kurumun içerisinde önemle tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir(48).Adetler bir topluluğun kendisinden önceki nesillerden devralıp kültür değişiminin bir gereği olarak kısmen dönüştürülmek suretiyle sonraki nesillere devredilen inanç, kurum ve seremonileri de içeren her tür sosyal uygulamadır(49). Bunlar yazılı değildir. Ancak “biz burada işleri böyle yaparız” mesajını açıkça verirler(43).

### **2.2.2. Kurum Kültürü ile Kavramlar**

#### **2.2.2.1.Alt Kültür- Üst kültür (Baskın kültür)**

Kültürdeki genel kültür ve alt kültür ayrımı, kurum kültüründe baskın kültür (dominat culture) kurum bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder(50). Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt üyeleri denildiğinde bu baskın kültür anlaşılmalıdır. Yani baskın kültür, örgüte belli bir kişilik veren makro bir bakış açısıdır. Görünmeyen bir kontrol mekanizması oluşturur ve bürokratik yapıyı kuvvetlendirir(51).

Alt kültürler, bireylerin karşılaştıkları sorunlar, durumlar ve deneyimler sonucu oluşan ve örgüt içinde belirli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bir örgütün kültürünü oluşturan birçok alt kültür mevcuttur. Bu alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, örgüt kültürü o derece bütünlük göstermektedir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa örgüt kültüründe bütünlük görüntüsü zayıftır(40).

Alt kültür ( subculture) kurum üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder(57). Alt kültürler bazı hâkim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır(52).

Alt kültürler baskın kültürlerin çeşitliliğini ve zenginliğini besleyen kanallardır. Alt kültürlerin devamlılığı baskın kültürle aralarındaki ilişkinin yönüne bağlıdır. Örgüt kültürü, etkisi ve gücü değişik birçok alt kültürden meydana gelir. Bunlar kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar ve deneyimlerden oluşur. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu belirler(53).

Bir örgütte alt kültürler, örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişiler sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur(54). “Dolayısı ile alt kültür, örgütün ana kültürünü destekleyen ancak ana kültür üzerinde baskı yaratmayan bir kültür türüdür.” Alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorsa, örgüt kültürü o kadar bütünlük gösterir. Ancak alt kültürlerarasında arakesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır(1).”

Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta; alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımalarına karşın genel kültürün; alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülmemesi(55).

#### **2.2.2.2.Güçlü Kültür-Zayıf kültür**

Örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkileri açısından güçlü ve zayıf kültürler ayrımı yapılmaktadır. Örgütteki hakim değerler ve uygulamalar güçlü alt kültürlerin etkisi altındadır ve bir örgütün kültürel özellikleri açıklandığında, bu grubun değerleri öne çıkar(56). Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir(39). Güçlü bir örgüt kültüründe, bireyler temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Bilinçli bir şekilde oluşturulan kültür yapısı, bireyler tarafından da benimsenip desteklenirse örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliğini geliştirir, iletişimi kolaylaştırır, bireylerin arasında ve örgütle olan bağı güçlendirir(57).

**Zayıf Kültür;** güçlü kültürün tam tersi bir örgüt kültürü türüdür. Bu kültür türünde örgüt üyeleri, örgütün değer ve normlarını çoğunlukla kabul etmemektedirler veya örgüt üyeleri kabul etmediğinde zayıf kültür ortaya çıkmaktadır(58).

Zayıf kültürlerde değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Zayıf kültür; müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir. Üyeler ve alt kültür grupları arasındaki diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil aynı zamanda olumsuz bir örgüt kültürünü anlatır(59).

### **2.3.Kurum Kültürü Tipolojileri**

#### **2.3.1.Harrison ve Charles Handy'e Göre Kurum Tipolojileri**

Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Charles Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır (60).Güç, Rol, Görev ve Kişi Kültürü şeklinde 4 farklı kültürden bahseden Charles Handy'nin yapmış olduğu sınıflandırma ise en çok kabul görmüş olanıdır.

##### **2.3.1.1.Güç kültürleri**

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Güç bir veya iki kişiden oluşan bir birimden idare edilir. Burada kaynak güç etkili ve baskındır(61). Güç kültürlerinde az sayıda kural ve prosedür, çok az bürokrasi vardır. Bu nedenle tehditler veya tehlikeler karşısında çok hızlı davranıp anında tepki verebilirler(62). Bu kültürün egemen olduğu kurumlarda orta kademe yöneticiler arasında iş değiştirme oranı oldukça yüksektir(21). Güç Kültürünün avantajı doğru yönde ve başarılı olduklarında, bu tür örgütlerde çalışmak teşvik edici ve heyecan verici olabilmektedir. Dezavantajı ise örgütler büyüdüklerinde merkezden kontrol zorlaşmaktadır. Güç kültürünü özellikle büyük firmalarda korumak zordur(63).

### **2.3.1.2.Rol Kùltürleri**

Rol kùltürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır(64). Rol kùltürü, ayrıntılı iş tanımları haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi keskin özellikler gösterir(61). Örgütte birimler arası ilişkiler, yetki alanları, rol tanımları ve bürokrasi ile yürümektedir. Her çalışan ne yapması gerektiği doğrultusunda tanımlanan işleri gerçekleştirir. Rol kùltürünün hakim olduğu örnek işletmeler tipik kamu kurumlarıdır(65). Rol kùltürüne sahip kurumlar çevreleri ne kadar durağan ise o kadar başarılı olurlar. Çünkü geliştirdikleri ve bir önceki yıl test ettikleri prosedürler, sabit bir çevrede yine işler olacaktır. Bu yüzden rekabetin ve pazar koşullarının değişmesi bu kùltürler için bir tehlike unsurudur. Rol kùltürleri çalışanlar açısından bir güvence unsurudur. Ödüller ve cezalar net olduğundan, çalışanlar kendilerinden istenilene verdiklerinde ilerleyeceklerini bilirler(66). Dezavantajı ise bu tür kùltürler ne kolaylıkla değişime adapte olabilir, ne de bu konuda kapsamlı çalışabilirler(23).

### **2.3.1.3.Görev Kùltürleri**

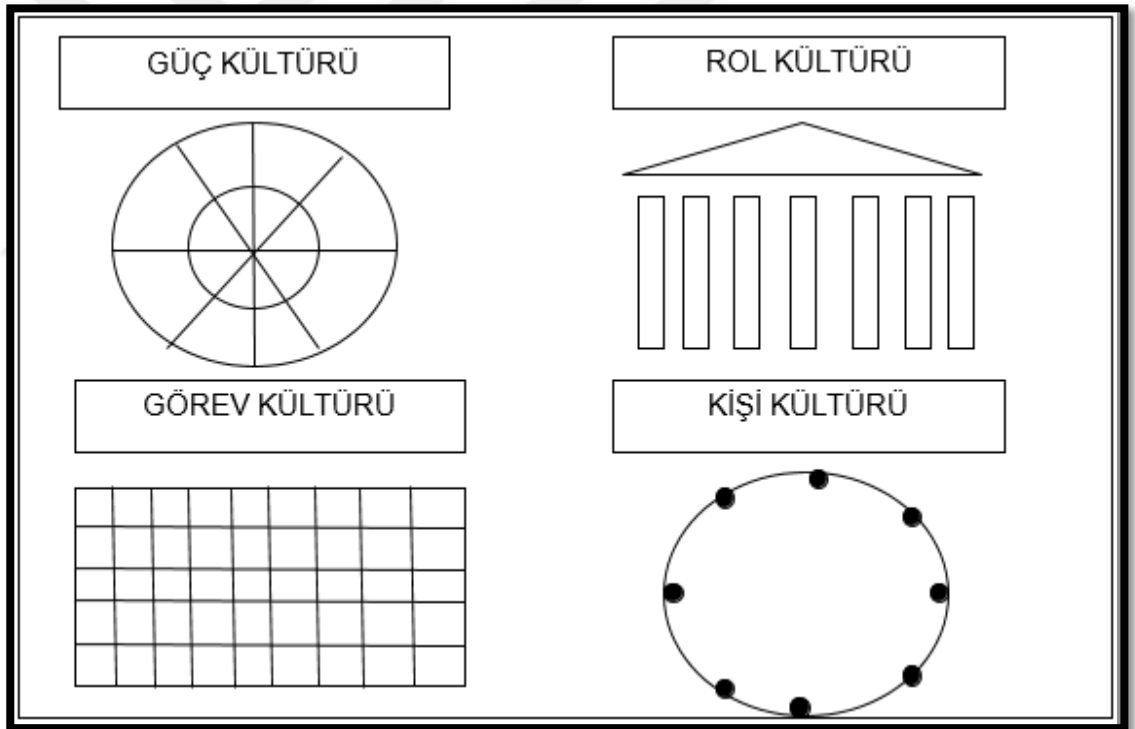
Görev kùltürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri örgütsel hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kùltürdür. Daha çok işin ya da projenin tamamlanmasıyla ilgilenmektedir(23). Görev kùltürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu kùltürde roller, pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır(40). Bu ekiplerin liderleri katılımcı bir tarz uygulamaya koyarak, vizyonu ekibe aktararak, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar(66). Reklam şirketleri, bilgisayar programlama şirketleri bu kùltüre örnek olarak gösterilecektir(3). Görev kùltürünün dezavantajı ise proje ve ürünleri kısa ömürlü olduğundan, ekonomik bir ölçüt veya çok fazla teknik bir bilgi üretmenin imkânsız olmasıdır(23).

### 2.3.1.4. Birey (Kişi) Kültürleri

Birey kültürlerinin ilgi noktası bireydir. Bu tür kültürlerde birey kuruma değil kurum bireye hizmet vermekte olup kendi denetimleri haricinde hiyerarşi olmadığından kontrol mekanizması kurmak zordur(62). Diğer kültürlerinde hakim olduğu büyük kurumlarda birey kültürünün sadece bazı kişilerde görülmesi de mümkündür(21).

Güç kültürü gücün ve kontrolün merkezde toplandığı; rol kültürü rasyonel kurallar, hiyerarşi, statüler ve statülere uygun roller, haberleşme kurallarının, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemelerin bulunduğu; görev kültürü iş- görev merkezli, örgütsel amaçların ön planda olduğu, birey kültürü bireysel amaçların gerçekleştirilmesine önem verdiği örgüt kültürü tipleridir(1).

Şekil 2: Harrison örgüt kültürü sınıflandırması



“Şekil 2, 67. Kaynaktan alınmıştır”

### 2.3.2. ToyohiroKano’ya Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

Kono tarafından açıklanan örgüt kültürü tipleri canlı kültür, lider eksenli kültür, bürokratik kültür, durağan ve güçlü lider eksenli durağan kültür olarak beş başlıkta incelenmektedir(68).

### **2.3.2.1. Canlandırılmış (Dinamik) Kültür Tipi**

Bu kültürün bireylerin yeniliklerin önemi üzerinde durmakta ve örgüt içinde genel değerleriyle paylaşmaktadır. Bir topluluk veya aile hissine sahiptirler(69). Kurum amaçları açık bir şekilde anlaşılmıştır ve kurumun üyeleri işlerin anlamını açıkça anlamıştır. Hem dikey hem de yatay olarak kurum iyi bir iletişim sistemine sahiptir(70). Bu tip kültürün yaşandığı örgütlerde üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle hitap edebilmektedir(23).

### **2.3.2.2. Lideri İzleme ve Canlandırılmış Kültür Tipi**

Bu kültürün özelliği, üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir(23). Üyeler, liderin sahip olduğu yeteneklere güvenirlir ve önemli fikirler ve bilgiler üst yönetimden gelir(70). Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip aşağıda tanımlayacağımız “Güçlü Lider Tipiyle Hareketsiz” kültüre dönüşebilmektedir(21).

### **2.3.2.3. Bürokratik Kültür Tipi**

Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İş görenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için iş görenler risk almaktan kaçınırlar(70).

### **2.3.2.4. Durağan Kültür Tipi**

Bu kültüre mensup bireyler eski davranış örneklerini tekrarlar ve bilgi toplamaları içe yöneliktir. Bu kültür, çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretmez(23). Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekeli şirketlerde ortaya çıkmaktadır(21).

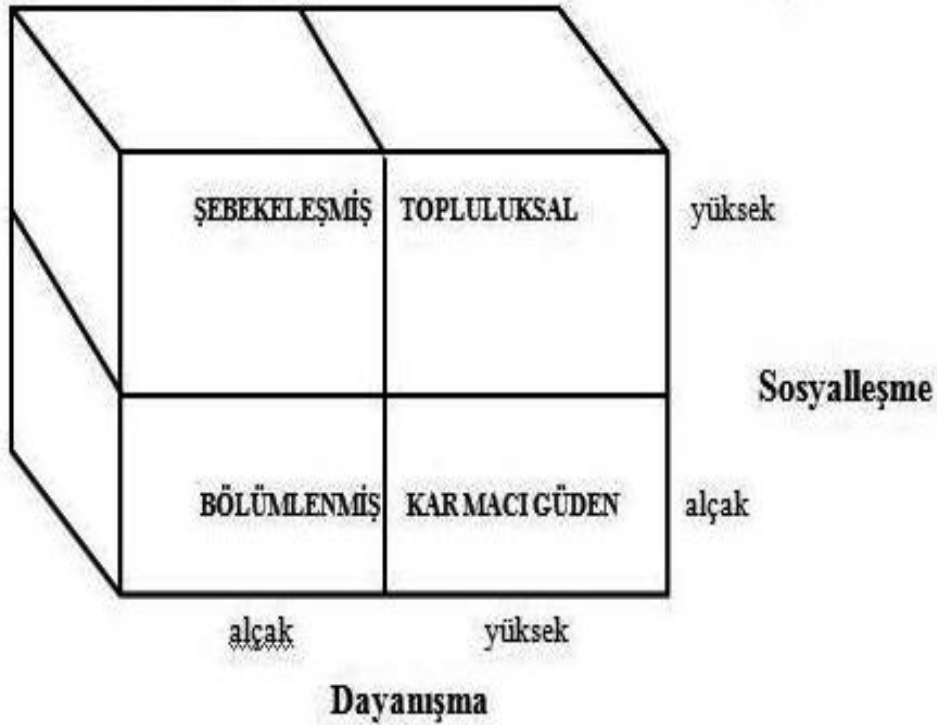
### 2.3.2.5. Güçlü Lider ile Durağan (Hareketsiz)Kültür Tipi

Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler(71). Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa lideri izleme ve canlı kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir(23).

### 2.3.3. Goffee ve Jones'a Göre Kurum Kültürü Tipolojileri

RobGoffe ve GarethJones kurumsal kültür tiplerini sosyalleşme ve dayanışma kavramlarından yola çıkarak oluşturdukları matris ve bu matriste olumlu ve olumsuz öğelerin de etkisinin eklenmesiyle Çift 'S' Küpü olarak adlandırdıkları yöntem aracılığıyla açıklanmışlardır. Bu çalışmalarında kurum kültürü, dört ana başlık altında: 'şebekleşmiş, kar amacı güden, topluluksal ve bölümlenmiş' kültür tipleri olarak incelenmiştir(72).

Şekil.3.Goffee ve Jones'a Göre Kurum Kültür Modeli



“Şekil 3, 72. Kaynaktan alınmıştır”



Bu modelin şemasında dikey ekseninde sosyalleşme, yatay olanda ise dayanışma boyutu bulunmaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru seyretmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma kavramlarının uzun zamandan beri süregelen, yerleşik, kökenleri vardır. Bu öğeler; Fransız İhtilali'nin felsefi mirası içinden doğuşundan bu yana sosyolojik geleneğin değişmezleri olmuştur(72).

Sosyalleşme; adından da anlaşılacağı gibi bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Çoğu kez doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir(72).

Sosyalleşme yalnızca kişisel yaşantılarımızda bulunmaz ama yinede gözlemlenebilir. Aslına bakılırsa bir firmadaki sosyalleşme düzeyi o firmada yeni işe giren bir elemanın gözüne çarpan ilk şeydir(72).

Sosyalleşmenin iş yaşantısında görülen birçok yararı vardır. Kurumun çalışan personelleri arasında yapılan sosyal aktiviteler kurumun çalışanlarının moralini yükseltir ve onların daha dinamik çalışmalarını sağlar. Çoğu kurum çalışanı bu yönde düşünmektedir. Sosyalleşmenin avantajlarına karşın, yüksek derecede sosyalleşmenin bazı dezavantajları da olabilir. Sosyalleşme formal sınırlardan çıkıp informal sınırlara ulaşması durumunda çalışanların performansları tahammül edilmez sınırlara ulaşılabilir ki bu da istenilen dinamik çalışma beklentisini karşılamaz(41).

Dayanışma, sosyalliğin tam tersine duygulardan çok mantığa dayanır. Görev odaklı olmanın ölçüsünü gösterir. Tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça belirlenmiş paylaşılan hedeflere dayanır. Dayanışma ilişkisi içerisindeki kişilerin birbirleri ile sosyal anlamda ilişki kurup kurmamaları önemli değildir. İşçi sendikaları, dayanışmanın yüksek olduğu kurumlara örnek olarak verilebilir(72).

Dayanışmanın karanlık, olumsuz yanları; grubun, hedeflerine ve ihtiyaçlarına aşırı derecede yoğunlaşması grup üzerinde baskı yaratabilir ya da amaca giden bu yolda grubun önüne çıkan bireyler için incitici durumlar yaratabilir. Yüksek derecede dayanışmanın görüldüğü türdeki kurumsal kültürler, olumlu bir sona varabilmek uğruna bir vahşete yol açabilirler(72).

Aslına bakılırsa kurumsal kültürler gelip geçicidir, kalıcı olan şey kurumiçi sosyalleşme ve dayanışma kavramlarıdır(72).

### **2.3.3.1.Şebekeleşmiş Kurum Kültürü (Arkadaşlar Arasında)**

Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar iş yerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, kutlamalar, maçlar düzenlenir. Çalışanlar birbirini gerçekten sever ve dahası umursarlar. Kısacası informel bir yapı vardır(72).

Şebekeleşmiş kuruluşlarda dostluk işaretleri, kendilerini davranışsal motiflerle de gösterir. Şebekeleşmiş bir kuruluş içinde bilginin tümü hızlı ve akışkan bir biçimde hareket eder(72).

Şebekeleşmiş kültürün zayıf yanları da vardır. En belirgin olanı ise düşük performansa gösterdiği hoşgörüdür. Aynı şekilde, şebekeleşmiş kuruluşlar, çalışanlarına düşük performanslarını gerekçelendirmek üzere açıklama yapma fırsatı da tanır(72).

Şebekeleşmiş kültürlerin üzerinde, yüksek düzeyde sosyalliğin yanı sıra düşük düzeyli dayanışmanın da etkisi vardır(72).

### **2.3.3.2.Kar Amacı Güden Kurum Kültürü(Pazar günü çalışmaya alışmak)**

Kar amacı güden kültür, sosyalleşmenin düşük ancak dayanışmanın yüksek ve şebekeleşmiş kültürün tam zıddı olduğu kültür tipidir. Kurum üyeleri arasındaki iletişim tamamen iş odaklıdır. İşin gerektirdiği görev kutsaldır ve kişisel ilişkiler yoluyla daha eğlenceli ve ilginç hale gelmek zorunda değildir(72).

Kar amacı güden kurumsal kültürlerde, eylemle ilgili olarak tartışma, görüşme ve hızlı icraat gözlemlenmesi itibariyle, belirli bir oranda beceri söz konusudur. Fikir ve faaliyet arasındaki zaman dilimi hayret verici derecede kısadır(72).

Kar amacı güden kültürlerde önemli olan, vakit kaybetmeksizin işi bitirmektir. Bazen birden fazla düşmanı olur fakat bu durumlarda bile muhalefet net bir biçimde tanımlanır.

Kar amacı güden kültürün düşük sosyalliği, adalet kavramı açısından da gayet yerinde bir ögedir. Ortada hiçbir şekilde gruplaşma, hizipçilik ve entrika olmadığından, kar amacı güden kültürlerde genelde performansa göre yetki ve rütbe verilme sistemi uygulanmaktadır.

Kar amacı güden kültürün olumsuz biçimi, her an tempolu ve acımasız olmasıyla betimlenebilir. Yüksek dayanışmanın; odaklanma, enerji, rakiplere duyulan nefret ve hedeflere kilitleme gibi diğer karakteristik özellikleri için de söylenebilir.

Bu kültür şeklinde yaşanabilecek olumsuzluk, düşük performanslı olarak değerlendirilmiş kişilerin neredeyse insaniyet dışı bir davranışa maruz kalmalarıdır(43).

### **2.3.3.3. Bölümlenmiş Kurum kültürü (Birlikte ama yalnız)**

Düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler(73).

Bölümlenmiş kültürler, bireylerden önce fikirlere önem verdiği için, özel durumlarla ilgili davranışlara geniş anlamda hoşgörü gösterir. Umurunuzda olan tek şey birinin kafasındaki fikirlere, işe gelirken ne giydiklerine, ne zaman ve nasıl çalıştıklarına önem vermezsiniz(72).

Bölümlenmiş kültürlerde, çalışanlar sadece ürünleri ve üretimlerinin kalitesi ile değerlendirilirler. Bu kültür tipinde oluşabilecek olumsuz tablo, birinin bir diğerini çok fazla eleştirmesi ve takım ruhunun yokluğudur(43).

Bölümlenmiş kültürün övgüye değer özelliklerinden biri de tıpkı kar amacı güden kültür gibi adil olma eğilimidir. Düşük sosyalleşme yüzünden çalışanlar genelde bağlantılar ve gruplaşmalar sayesinde terfi etmezler. Yalnızca fikirlere önem verilmesi dolayısıyla, bu durumdan, söz konusu yeterliliğe sahip insanlar yararlanırlar(72).

Bölümlenmiş kültürün olumsuz yanı ise bu kültürün kurumsal öğrenme olgusunu önlediğidir. Bilgi paylaşılmadığında, insanların bunu kendi başlarına öğrenmeleri gerekecektir(72).

#### **2.3.3.4.Topluluksal Kurum Kültürü(Biz bir aileyiz)**

Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar(73).

Topluluksal kültürlerde değer yargıları da benzer bir muamele görür. Kuruluşun ilkelerini yaşayan kuralı buradan doğmuştur. Topluluksal kültür çarpıtılmış, zayıflatıcı veya işlevsiz değilse çok güçlü bir silahtır. Kuruluş sıkı sıkıya birbirine bağlı yapısından, sırasıyla önce kapalı gruplaşmaya, ardından da klanlaşmaya doğru ilerler.İş arkadaşları birbirleriyle öylesine “ aile” gibidirler ki gerçek ailelerini ihmal ederler(72).

#### **2.3.4.Deal ve Kennedy’e Göre Kurum Kültürü**

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca kurum yapısını değil aynı zamanda kurum kültürü üzerinde de etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu tür çalışmalarda, kurumun stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi ile kurumun aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı kriter olarak seçilmiştir. Bu kriterlere bağlı olarak yapmış oldukları araştırmalar sonucunda örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır(38).

##### **2.3.4.1.Korkusuzlar – Atılgan Kültürü**

Kararları doğru ya da yanlış olsun, hızlı geri bildirim ve yüksek risk alan bireylerin dünyasıdır. Bu kültürde “çetin-sert” kelimesi atasözü gibidir(74). Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır(23). Başarının bireysel çabanın ürünü olduğuna inanılır ve ödüllendirme sistemi bireysel çabaların değerlendirilmesine yönelik olarak düzenlenmiştir. Daha çok kozmetik, reklam şirketleri gibi örgütlerin pazarlama bölümlerinde görülür(75). Bu grupta yer alan işletmelerde finansal risk yüksektir(65).

##### **2.3.4.2.Azımliler Kültürü**

Bu tür kültürlerde hızlı geribildirim ancak düşük risk söz konusudur. Bu kültürün merkezindeki temel değer, müşteriler ve onların ihtiyaçlarıdır(74). Bu tür kültürün (çok çalış-sert oyna kültürü) hâkim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar(65).

Bu tip kültürlerde aktive merkezdir ve de yüksek satış hacmini elinde bulunduran kimselere kahraman gözüyle bakılmaktadır. Bu kültürde, vurdumduymazlık ve monotonluk başarısızlığa götüren en büyük tehlikedir(23). Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe, perakende satış yapan marketler, moda sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanır(65).

#### **2.3.4.3.Para Yatıranlar Kültürü**

Bu kültürde yüksek risk ancak düşük geribildirim söz konusudur(74). Bu tür örgüt kültürü (bahse gir kültürü), geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geri bildirim yetki kültürü olarak adlandırılan bu örgüt kültürü tipinin temel karakteristiği olarak belirtilebilir(65). Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde iş yerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir(19).

Maden şirketleri, petrol şirketleri, yatırım bankaları bu kültürün örneklerini verirler. Bu kültüre sahip kurumlar yatırdıkları paranın karşılığı yıllar sonra alırlar. Bu kültürler uzun dönemli bir bakış açısına sahip olduklarından ekonomideki kısa dönemli dalgalanmalardan yara alabilirler(74).

#### **2.3.4.4.Süreç Kültürü**

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür(23).Yönetici işin nasıl yapılacağını prosedürlerle belirler ve belirledikleri prosedürlere göre izlenmesine büyük önem verir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu kuruluşları, eczacılık, finansal hizmet işletmelerinde bu tür kültüre rastlanır. Bu tip kültürlerde sistemler hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayanır(65).

Deal ve Kennedy örgüt kültürü ile ilgili yaptığı sınıflandırmada örgüt kültürü türleri işletmelerde tek başına hakim olmadığını belirtmiştir(65).

### **2.3.5. Miles ve Snow'a Göre Kurum Kültürü Tipolojileri**

Miles ve Snow tarafından geliştirilen örgüt kültürü sınıflaması ise koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olmak üzere dört kültür tipinden bahseder(76).

#### **2.3.5.1.Koruyucu Kültür Tipi**

Örgüt, muhafazakâr değer ve inançlara sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih dilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir(23). Nispeten muhafazakâr olan bu kültürlerde lider yönetici, riskten pek hoşlanmayan, güveni ve istikrarı ön planda tutan bir karaktere sahiptir. Taşıdığı riskten ötürü büyüme tercih edilmez(65).

#### **2.3.5.2.Geliştirici Kültür Tipi**

Bu kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve riske girmekten hoşlanırlar(23). Gelişme, büyüme ve girişimcilik önemli temel değerler arasında yer almaktadır. Lider yöneticiler de reformcu, değişimci, atılımcı ve ortalamanın üzerinde risk alıcı özellikler gösterirler(65).

#### **2.3.5.3.Analizci Kültür Tipi**

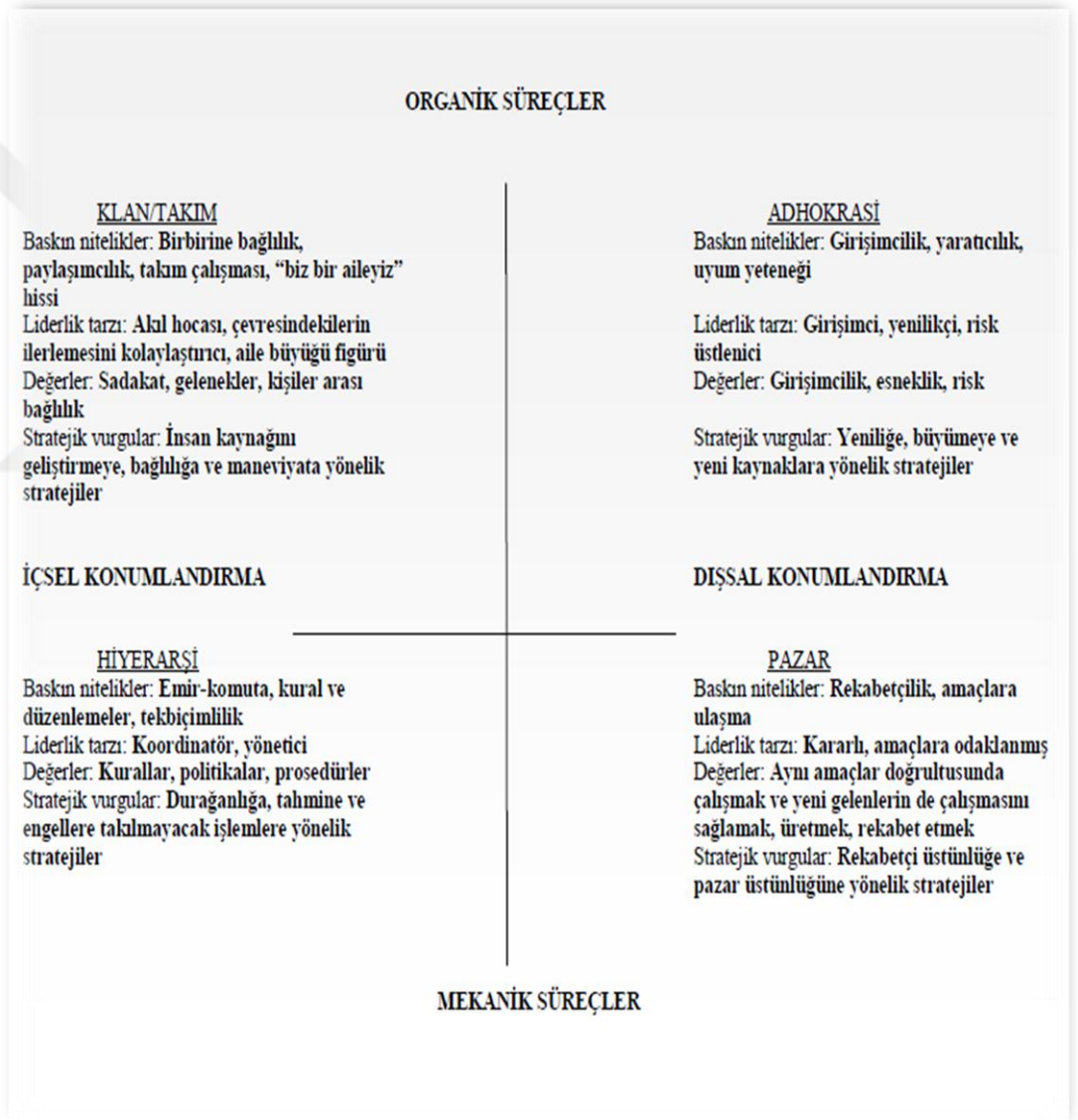
Bu tip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır(23). Rakiplerin faaliyetlerini takip ve kontrol ederek değişime ayak uydurma amacı güden bu kültürlerde; mevcut faaliyetlerin etkinliği korunup geliştirilmeye çalışırken, bir yandan da rakiplerin stratejileri yakından izlenir(65). Yöneticiler maceraperest değil, kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır(23).

#### **2.3.5.4.Tepki Verici Kültür Tipi**

Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır(23). Değişimin yarattığı krizi yara almadan atlarmaya çalışan bu tip örgütlerin lider yöneticileri, zorunlu hallerde risk almayı tercih ederler(65).

Genel olarak değerlendirecek olursak; Miles ve Snow'un bu sınıflamasında koruyucu kültür bulunduğu pazarı koruma ve bu pazarda iyi olma amacını güderken geliştirici kültür rakiplerinden önde giden ve riskleri rakiplerine karşı rekabet avantajına dönüştüren bir yapı sergiler. Analizci kültür hem mevcut durumunu koruyarak hem de rakiplerin izinden giderek yavaş büyümeyi hedeflerken tepki verici kültür; değişim bir zorunluluk veya baskı haline geldiğinde değişimin gereklerine cevap veya tepki verme biçiminde ayakta kalabilmek amacıyla değişmeyi yeğler(77).

**Şekil 4: Rekabetçi Değerler Analizi Çerçevesinde Örgüt Kültürü Modeli**



“Şekil 4, 78. Kaynaktan alınmıştır”

### **2.3.6.Cameron ve Quinn'e Göre Kurum Kültürü Tipolojileri**

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler kültür modeli de literatürde oldukça kullanılan modeldir. Araştırmacılar, 1999 yılında yayınlanan“Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework” isimli çalışmalarında bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir(79).

Örgütsel etkililik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkisini belirlemek için “rekabet eden değerler” (competing values framework), adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin alt yapısında örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır(79).

#### **2.3.6.1.Hiyerarşi Kültürü**

Hiyerarşi kültürü belirgin olarak tanımlanmış kurallar ve düzenlemelere göre an kararlı, yapılandırılmış ve iyi koordine edilmiş bir işleyişin gözlenmesi ile oluşan bir kültür türüdür(80). Hiyerarşi kültüründe düzen ve kurallar üstün tutulan değerlerdir ve tekdüzelik arzu edilir(75). Prosedürler, düzenlemeler ve kuralların olduğu işletmelerde hiyerarşi kültüründe örgüt içinde çalışanların pozisyonlarından çok tanımlanan roller önem kazanır. Örgüt içinde çalışanlar yaratıcılıklarını kullanmadan kural ve prosedürlere göre tanımlanmış görevlerinde çalışarak bir arada uyumu sağlamaya çalışırlar(80).

#### **2.3.6.2.Pazar kültürü**

Pazar kültüründe temel kriter hedefe ulaşmak için üretkenliği ve verimliliği en etkin şekilde kullanarak oluşturulan bir kültürdür(81). Dışsal çevrenin husumet dolu değil salim bir yer olduğu, müşterilerin müşkülpesent olduğu, kurumun rekabetçi konumunu artırmayla ilgilendiği ve yönetimin temel görevinin üretkenlik ve karlılık aracılığı ile kurumun devamını sağlaması pazar kültürlerindeki temel varsayımlardır(81). Örgütün başarısı pazar payının artışı, pazara girme, elde edilen kar ve nüfuz bağlamı olarak tanımlanır(82).



### **2.3.6.3.Klan Kültürü**

Klan kültürü örgütsel amacı paylaşılan değerler, başarı ölçüsüne bağlılık ve katılımın sağlanıp sağlanmadığına göre değerlendirilen esnek olan ve içsel süreçlere odaklanan kültürdür(83). Bu tip örgütlerde, insanlar kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları için geniş bir aile gibidirler. Liderler akıl hocaları olarak düşünülmekte ve hatta veli/ebeveyn figürü şeklindedir. Yönetim tarzı uyum, bağlılık, takım çalışması, karar birliği ve katılım ile nitelendirilir(79). Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanları bir arada tutan uyum, sadakat ve gelenektir(81).

### **2.3.6.4. Geçici-Değişken (Ad-hocracy ) Kültür**

Adokrasi kültürü dinamik, girişimci, vizyon sahibi, etkin liderlik ve araştırmacı, yenilikçi ve risk odaklıdır. Adhokratik kültürde atiklik, yaratıcılık, esneklik, girişimcilik, uyumluluk bu kültürün en belirgin özelliklerindedir. Girişimci, etkin, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uyan bir kültür yapısıdır(82). Bu kültürün hakim olduğu iş ortamlarında çalışanlar yaratıcılıklarını, deneyimlerini kullanarak kurumlar uzun dönemde büyüme, yeni kaynaklar elde etme, ürün ve hizmette lider olabilme üzerine yoğunlaşır. Bu örgütlerin önemli bir iddiası yenilikçi ürün ve hizmet üretmek ve yeni fırsatlara hızla uyum sağlamaktır(84).

## **2.4.Kurum Kültürünün Yönetim Sürecindeki Liderlerin Rolü**

Kurum kültürünün yönetim sürecindeki liderin rolünde yönetim, yönetici ve liderlik tanımları ele alınmaktadır.

### **2.4.1.Yönetim Kavramı ve Tanımı**

Yönetim hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak, tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olagelmıştır Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve farklı uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de önemini korumakta ve farklı disiplinler içinde yer almaktadır(85).

Yönetim, bir kuruluşta hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlemesidir. Yönetim kavramın bu ölçüde yeni olması, 18. yüzyıl endüstri hareketiyle önem kazanmıştır, ancak yönetim faaliyetinin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir(85).

“İnsanların birlikte çalışmaya başlamasından itibaren söz konusu olan ve çalışanlar bir araya gelerek yaşamaları işbirliği içinde yaşamaları kadar eski olmasına karşın bilimselleşmesi 1900’lerin başlarına dayanan, “Sanatların en eskisi ve bilimlerin en yenisi” sayılabilecek yönetim çok yönlü bir konu olmakla birlikte, evrensel bir süreç, insanların toplu olarak yaşamaya başladığı tarih kadar eski bir sanat ve geliştirmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir(11).”

Yönetim kavramı, değişik bilim dalları açısıyla farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Sosyologlara göre yönetim; “Ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi bir biçimde ulaşmaları için grup halinde sistematik bir şekilde eyleme geçen faaliyetlerin tümüdür(86).”

Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim kaynaklarını en etkili ve verimli kullanılması sürecidir(87). Siyaset bilimcilerine göre yönetim; devlet yönetimi, iktidarın örgütlenmesi veya bir otorite sistemidir(88). Toplum bilimcilerine göre yönetim; saygınlık, bir sınıf ve statü sistemidir(89).

Bu tanımların ortak yönü; yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolunda işbirliğidir(90).

#### **2.4.2.Yöneticinin Kavramı ve Tanımı**

Örgütün hedeflerini belirleyen yönetici belirlenen hedefler doğrultusunda örgüte bağlı bulunan insan grubunun yardımı ile yönetim süreçlerini bir araya getirerek gerçekleştirmektedir. Yönetim süreçleri ise planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdümleme ve denetleme ile gerçekleşmektedir. Bu süreçlerin yürütülmesi ile birlikte yöneticinin varlık sebebi meydana gelmektedir (91).

Yönetici kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar şunlardır:

- Yönetici; insanları kullanarak iş yaptıran veya yürüten kişidir(11).
- Yönetici, belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumluluğu altındaki kaynakların verimliliğinden sorumlu kişidir(92).

- Yönetici, işletme kaynaklarını kullanarak veya kaynak yaratarak, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere gereken tedbirleri önceden alan veya gerekli olduğunda anında strateji geliştiren ve uygulayan kişidir(93).
- Yönetici, bir örgütün veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişidir(94).
- Yönetici, ihtiyaçları karşılama süreci içerisinde ve değişim gösteren çevre koşulları altında şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için maddi ve beşeri üretim faktörlerini organize eden kişidir(95).

Profesyonel yönetici, yönetim işini meslek olarak seçen bir şirketi o şirketin sahibi haline gelmeden yöneterek bu hizmeti karşılığında aylık alan kişidir(11). Yöneticiliği meslek haline getirmiş bir kişi yöneticiliği profesyonel yapıyor demektir.

Profesyonel yönetici; uzun saatler çalışabilen, değişken görevlerle başa çıkabilen, çoğunluklu olarak sözlü iletişimi kullanan, yüksek interaktivite sahibi olan ve bilgi toplamak için pek çok kontak noktası kullanan kişidir(71).

### **2.4.3.Liderlik Kavramı ve Tanımı**

Her çağda farklı özellikler taşıyarak kendini gösteren liderlik sadece toplumsal açıdan değil, örgütsel yönetim açısından da önemlidir. Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu kişi tarafından aynı anlamı çağrışırsalar da bu iki kavram anlamları bakımından birbirinden farklıdır(96). Liderlik süreci dinamik bir süreç olduğundan insanları en iyi şekilde etkileyecek bir yol, yöntem ve teknik hakkında tanımlama yapmak mümkün değildir. Çeşitli ve farklı bir dizi liderlik biçimi bulunmakta ve her biri farklı durum ve koşullarda “en uygun biçim” olarak görülebilmektedir. Liderin bu süreçte üstlendiği rol astlarını hedefe yönlendirerek işlerini yapmalarını sağlamaktır(97).

Liderlik, bir işletmenin etkin bir şekilde yönetebilmesi için yöneticilerde bulunması gereken özelliktir ki, geçmişten günümüze geçen zaman içerisinde hatta endüstri devrimi ile birlikte liderlik araştırmaları yoğunlaşarak önem kazanmıştır. Bu nedenle “Liderin özellikleri nelerdir? Kimler nasıl lider olur? Lider olan kişiler hangi

özelliklere sahiptir? Liderleri, lider olmayanlardan ayıran nitelikler hangileridir?” gibi soruların cevapları çok eskilerden beri araştırmacılar tarafından aranmaktadır(98).

Liderlik kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı yorumlarla tanımlanmaktadır. Bu yorumlamalar, farklı bakış açılarını doğurarak bizlere daha geniş bir çerçeveden bakma imkânı sağlamaktadır. Bu tanımlamalar şunlardır(99):

- Liderlik, diğer insanlarda olmayan bir tarzın olması ve başkalarının başaramayacağı durumlarda başarılı olabilmektir(100).
- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır(71).
- Liderlik, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların duygu ve davranışlarını etkileme sanatıdır(101).
- Liderlik, kendini çalıştığı işe büyük bir tutkuyla adamaktır. Üst düzey iletişim, insan ilişkileri ve karmaşık konuları basite indirgeme yeteneklerine sahip olmaktır. Etrafına pozitif enerji yayabilmektir(102).
- Liderlik; herkesin ne tür katkı yapması gerektiğini ve büyük bir iş yapmak için ne yapmasını gerektiğini bildiği bir çevre oluşturma kabiliyetidir(103).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği olarak, bazen belli bir duruma ait özellik olarak, bazen de bir davranış özelliği olarak tanımlanmıştır(104).

#### **2.4.3.1.Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar**

Liderlik ve yöneticilik kavramları ile ilgili tartışmalar ve farklı tanımlar yapılmaktadır. Yöneticilik yapmak, liderlik etmek, lider doğmak, etkin yöneticilik vb. kavramlar sık sık gündeme gelmiş, her iki kavram arasındaki ilişki ve farklılıklar açıklanmıştır(105).

Liderler ile yöneticiler arasındaki fark, bulunduğu koşullara hakim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Lider ile yönetici arasında başka büyük ve önemli farklar da vardır:

- Yönetici yapı üzerinde yoğunlaşır, lider ise insanlar üzerinde(107).
- Yönetici denetime güvenir, lider ise kişilere güvenir(106).
- Yöneticinin gözü her zaman kâr/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifle gözleri ufukları tarar(106).
- Yönetici yapıyı korumayla ilgilenir, lider değişmeyle ilgilenir(107).
- Yönetici muhafazakârdır, lider ise yenilikçidir(106).
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır(106).
- Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar(106).
- Yönetici yöneticidir, lider yönlendiricidir(107).
- Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirtmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirir(106).

Yönetici ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmek mümkündür (108).

**Şekil 5:Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDERLİK</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir

Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar

**“Şekil 5, 106. Kaynaktan alınmıştır”**

Liderle yönetici arasındaki farkları düşündüğümüzde lider; değişme üzerine odaklanır, izleyenleri yönlendirir, belli bir vizyona sahip olur, moral motivasyon sağlayarak otorite kurar, çevresindekilere mücadelecilik ruhu aşılar, paylaşılan amaç doğrultusunda gücü bulunmaktadır. Örgütteki kişileri güdüler, onların ilham kaynağıdır,engin bilgi ve tecrübesiyle çevresindekileri aydınlatır(109).

Yönetici, çalışanlarını hedeflerine yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde otoritesinden alırken; lider bu gücün kaynağını yönlendirdiği gruptan, bilgi, uzmanlık ve karizmasından alır(110).

#### **2.4.3.2.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Temel Liderlik Özellikleri**

Yöneticilerde bu özelliklerin olmasının en önemli sebebi yöneticinin sahip olduğu düzeye göre aynı orantılı olmasıdır. Teknik beceri, iletişim, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme ve kavramsal beceri olarak ayrılan konular yöneticilerin sahip olması gereken özellikler olarak belirlenmiş ve aşağıda maddelerce açıklanmıştır(99).

- **Teknik Beceri:** İşin başarılabilmesi için yöneticide bulunması gereken özel bilgi ve yeteneklere sahip olmak teknik beceridir(111). Yöneticiler örgüt işlevlerini yerine getirmelerinden ötürü özel bilgilerini, metot ve tekniklerini kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birinin de altında bağlı bulunan personellere teknik bilgiler ile alakalı gerekli bilgi paylaşımını sağlamak olacaktır (112). Bu beceriye olan ihtiyaç örgüt içindeki kademenin yükselmesiyle azalsa

da becerilere ihtiyaç duyulan bir iş sektörü olduğunda teknik beceri üst kademedede de gerekli olmaktadır(111).

• **İletişim (haberleşme) Becerisi:** Kişiler arası iletişim becerileri diğer insanlarla iletişim kurmak, onlarla etkili şekilde çalışmak, motive etmek ve yönetmek için gerekli becerileri ifade etmektedir. İnsanları birlikte çalışmaya teşvik etmek, iş görenlerle ve diğer yöneticilerle etkili iletişim kurmak, iş ortağı ve kaynak sağlayıcı diğer işletmelerle uzlaşabilmek, iş görenler üzerinde güven oluşturmak ve yeniliği teşvik etmek için kişiler arası iletişim becerisi gereklidir(113).

• **İnsan İlişkileri Becerisi:** Çevresinde bulunan başka insanlarla anlaşma, sağlıklı iletişimler kurma, beraber çalışabilme olgusu kişilerin insan ilişkileri konusundaki becerilerini yansıtmaktadır. İnsan ilişkileri becerisi örgütün tüm yöneticileri açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat günlük ilişkilerin içerisinde bulunan hem personel, hem dış insanlarla direkt karşı karşıya kalan ilk kademe yöneticilerinde ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu nedenle insan ilişkileri becerisi konusunda ilk kademedeki yöneticilerde daha çok başarılı olması beklenilir(105).

• **Analitik Becerisi:** Analitik düşünme özelliği bir durum veya bilginin neyi, ne şekilde etkileyeceğini veya sonuçlarının neler olabileceğini görmek anlamına gelir. Analitik düşünme becerisi, liderlerin fırsatları görebilmelerine, krizleri çözebilmelerine veya önleyebilmelerine olanak sağlayan düşünsel bir beceridir(110). Analitik beceride akıl ve mantık öne çıkmaktadır. Bilimsel yaklaşım ve teknikler üst kademelere çıktıkça daha çok önemli hale gelmektedir(111). Bunun nedeni bu düzeyde politika belirleyicinin önemli kararlar almayı gerektiren karışık problem ve belirsizliklerle karşılaşma oranı yüksektir(114).

• **Karar Verme Becerisi:** Yöneticiye, yöneticilik vasfını veren asıl unsur onun karar verme becerisi, yönetsel faaliyetlerin odak noktasında yer alır. Birden fazla seçeneğin olduğu her durumda karar verme becerisi ön plana çıkmaktadır(111). Fakat bu meziyet daha üst kademelerin kararları noktasında organizasyonlarını yürüten ilk kademe yöneticilerinden daha az önemlidir. Yani üst kademe yöneticilerinde karar verme becerisi daha fazla önem taşımaktadır(115).

• **Kavramsal Beceri:** Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün belirlemiş olduğu temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Örgütün içinde bulunduğu ortama adapte etme işlevi gören üst kademe yöneticileri için bu meziyet önemlidir. Bu nedenle yöneticiler örgütsel ve bireysel gayelerini gerçekleştirmek için bu meziyetleri kullanmak ve geliştirmek mecburiyetindedirler(114).

#### **2.4.4. Liderlik Kuramları**

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğinin bilinmesine rağmen 20.yy'a kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılan ilk çalışmalara bakıldığında, liderin kişisel özellikleri üzerinde daha fazla durulduğu görülmüştür. Ancak araştırmaların sadece bir alanda yapılması tutarlı bulguların üretilmediğini ve anlamsız bazı spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir. Bu yüzden daha sonra liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışsal özelliklerinin de incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır(116).

Bu nedenle bu konular hakkında çalışmalar yapılarak günümüze kadar da çalışmalara devam edilmiştir. Yapılan tüm bu çalışmalar genel olarak 5 ana grup altında toplanmıştır(117).



**Tablo 1: Liderlik Kuramları**

<b>Kuramlar</b>	<b>Dönemler</b>	<b>Temel Varsayımlar</b>	<b>Yapılan Eleştiriler</b>
1.Özellikler Kuramı	1907-1947	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lider olağanüstü niteliklere sahiptir.</li><li>- Liderin idareciliği doğuştan gelmektedir.</li><li>- Liderin kişisel özellikleri, onu diğer üyelere ayırır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Koşullar dikkate alınmaz.</li><li>- Kişisel Özelliklerin somut olarak ölçümü soyuttur.</li><li>- Çalışmalar kişisel özellikler doğrultusunda yapılıyor.</li><li>- Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.</li></ul>
2.Davranışsal Kuramı	1950'ler- 1960'lar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lider olmanın tek bir yolu vardır.</li><li>- Etkin lider, insanlara, yapıya ve üretime fazla katkı gösterirler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grup süreçleri ve durumsal değişkenler dikkate alınmaz, belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar</li></ul>
3.Durumsal Kuramı	1950'ler-1980'lerin başı	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderler duruma göre davranış sergilerler.</li><li>- Lideri o zaman koşulları belirler.</li><li>- Farklı durumlarda farklı liderlik özellikleri gerekmektedir.</li><li>- Liderlik bir etki yada sosyal bir mübadele sürecidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Birçok olumsallık teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınırlanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir.</li><li>- Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.</li></ul>

4.Modern Liderlik Kuramı(Etki/Karizma)	1920'lerin ortası-1977 sonrası	- Liderlik bir etki yada sosyal bir mübadele sürecidir.	- Liderin takipçi etkileşimine liderde bulunan karizmanın oluşturduğu tesirin üzerinde daha fazla araştırılmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.
5.Dönüşümcü Liderlik Kuramı	1978'den günümüze	- Liderlik, ilişkisel ve paylaşımsal bir süreçtir. - Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.	- Araştırma eksikliği. - Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin arasındaki farklılıkların aydınlatılması gerekiyor. - Yetkilendirme, işbirliği ve değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

“Tablo 1, 117. Kaynaktan alınmıştır”

#### 2.4.4.1. Büyük Adam Kuramı

Liderlerin doğuştan gelen özelliklerinin neticesinde beklenmedik, başarılacak durumların başarıldığı fikri; liderlerin bazı özelliklerinden kaynaklanması düşüncesine yani Büyük Adam düşüncesi esasına dayanmaktadır. “Büyük Adam” düşüncesindeki liderlerin aynı zamanda sosyal, ekonomik, ahlaki ve yüksek duyguların oluşturduğu ihtiyaçların giderilmesi amacıyla birileri tarafından ya da kendi iradesi ile en uygun zamanda ortaya çıkmışlardır. Üstün özellikleri olan bu liderler ile birlikte lidere ihtiyacı olan toplulukların anlaşmasının olması da büyük önem taşımaktadır. Sahip olunan yüksek güçteki kişilik ve karakterleri nedeniyle liderlik süreçlerini tüm hünelerleriyle başarıyla temsil etmiştir. Bazı yazarlarca toplumların evriminin, eylemleriyle toplumu harekete geçiren “Büyük Adamlara” bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir(118).

#### 2.4.4.2.Özellikler Kuramı

Özellikler yaklaşımı 1920 ve 1930’lu yıllardaki liderlik araştırmaları liderin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalar liderleri, lider olmayanlardan ayırt eden özellikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Özellikle liderin fiziksel görünüşü, sosyal statüsü, duygusal yapısı, konuşma becerisi ve sosyal olabilme özelliklerini dikkate almışlardır. Özellikle etkili liderlerin yedi özelliğinin önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Bunlar: içgüdü, yönetme arzusu, dürüstlük, kendine güven, zeka, işle ilgili bilgi, enerjik ve sosyal olmadır(119).

**Tablo 2:Liderlerin sahip oldukları özellikler**

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet	İrk	Fiziki Görünüm
Sağlıklı olma	Güçlü olma	Zeka	Bilgi	Hareketlik	Açıkgöz olma
Düzenli olma	Hevesli olma	Girişken olma	Stresedayanıklılık	İleriyi görme	İnsiyatif sahibi olma
DuygusalOlgunluk	Dürüstlük	Açık sözlülük	Kendine güven	Kararlılık	Kişiler arası ilişkiler
İş başarımaYeteneği	Yaratıcılık	Objektif olma	Becerikli olma	Güvenverme	Cesaret
İletişimBecerisi	Hitabetyeteneği	Mizahanlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk üstlenme

**“Tablo 2, 120. Kaynaktan alınmıştır”**

Bireysel özellikler kuramının zayıf noktası tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin net bir şekilde ortaya konamamasıdır. Bunun sebebi insanları nitelendirmede kullanılabilir sınırsız özelliğın bulunması, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşıması ve incelenen liderlerin değışik özelliklere sahip olmasıdır(121).

Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır(104).

#### **2.4.4.3.Davranışsal Kuram**

Özellikler teorisi, liderler ve lider olmayanlar arasındaki farkları ortaya koymada ve etkili liderliği açıklamada yeterli olmayıp sığ kalınca araştırmacılar liderlerin kendi kişisel özelliklerinden çok liderlerin nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başladılar. Bu noktada davranışsal teoriler ana başlığında toplanan çalışmalar ortaya çıkmış bu teorilerin ana boyutlarını liderlerin işe yönelik ve kişiye yönelik davranışları oluşturmuştur(18).

Bir başka deyişle etkili liderlerin nasıl olduğu üzerinde değil, ne yaptıkları üzerinde saptamalarda bulunmaya çalışmışlardır. (Görevleri nasıl aktardıkları, çalışanlarıyla nasıl ilişkiler kurdukları, takipçilerini nasıl motive ettikleri, görevlerini nasıl yerine getirdikleri vb.) İlerleyen çalışmalar “davranışların” “özelliklerden” farklı olup öğrenilebilir olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır(122).

Davranışsal modele göre liderler “otokratik”, “katılımcı” ve “serbestiyetçi” olmak üzere 3 grupta tanımlanmışlardır.

Otokratik liderlik tarzında yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir(123). Olumsuz bir liderlik tipi olabilir, çünkü astlarla lider arasında iletişim tek yönlü olup, sadece liderin emirlerini iletmesi biçimindedir ve izleyiciler işler hakkında haberdar olmazlar(124). Otokratik ve bürokratik toplumdaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlar.Otoriter liderin en önemli sakıncası; aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının düşmesine neden olmasıdır(125).

Demokratik (katılımcı) liderlik tarzı, neo-klasik dönemde insan ilişkilerine yönetimde önem vermesiyle popüler olmuştur. Bu tip lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve teşvik eder.(76) Çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir(126).

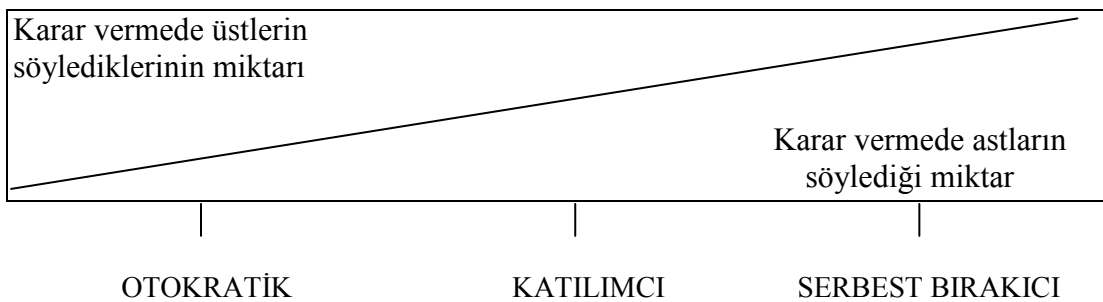
Bu tip liderlik, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, fikirlerine değer verilen çalışanların işlerinden tatmin sağlanmasına, motivasyonun yükselmesine böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grubun oluşmasına yol açabilir(77). Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır(124).

Serbestiyetçi liderlik, otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, çalışanlarını kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır(106). Çalışanların işlerini nasıl ilerleteceğinden, projelerin teslim tarihlerine kadar pek çok önemli kararı kendi başlarına vermeleri konusunda desteklerken, ihtiyaç duyulması durumunda tavsiye ve kaynak sağlanmaktadır(127).

Serbestiyetçi liderler, güç ve sorumluluktan kaçmayı tercih ettikleri için amaçları başkalarının ortaya koymasını tercih ederler(120). En büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir(128).

Katılımcı liderlikte astların iş doyumunu yüksek iken uygulamalardaki değişime direncin daha az olduğu belirlenmiştir. “otokratik liderlikte” ise örgüt kimliğinin çok fazla öne çıktığı gözlenmiştir. Astların iş doyumunu ve performans sıralamasına bakıldığında fazladan aza doğru sırasıyla “serbest bırakıcı liderlik”, “katılımcı liderlik” ve “otokratik liderlik” şeklinde sonuç bulunmuştur(129).

**Şekil 6: Liderlik Sürecinde Karar Vermedeki İçerilme Dizini**



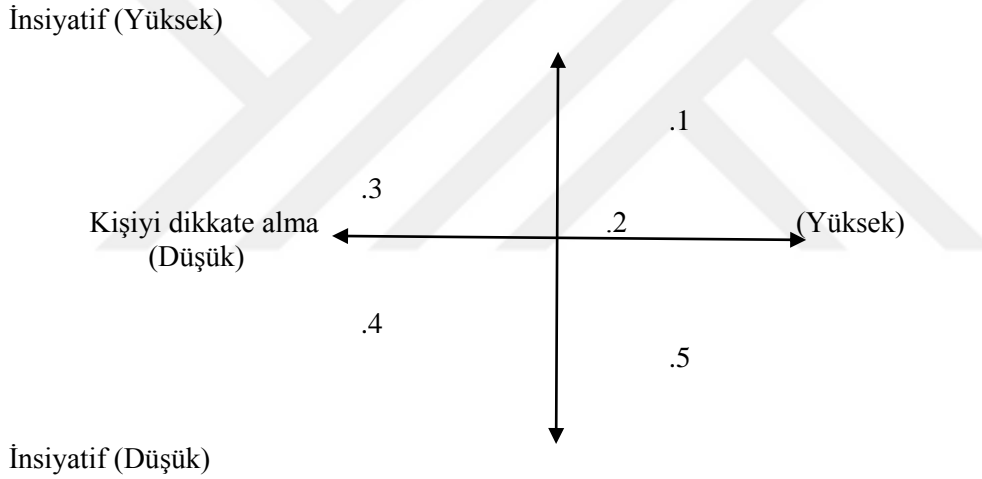
“Şekil 6, 106. Kaynaktan alınmıştır”

Bu teoriyi açıklamaya çalışan pek çok model öne sürülmüştür.

#### 2.4.4.4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State araştırmalarında askeriyecekiler, üretim yapan firmalar, okul yöneticileri ve öğrenci liderler üzerinde uygulanan Lider Davranışı Betimleme Anketi (LDBA) kullanılmıştır. Genel lider davranışlarının aynı özellikleri gösterip göstermediğini faktör analizi yaparak anketle sorularına cevap aramışlardır. Sonuç olarak, liderlerin “rol” bakımından iki farklı liderlik özelliği taşıdıklarını bulmuşlardır. Bu iki faktör “düşünme” ve “yapıyı sürekli harekete geçirme” olarak adlandırılmıştır. “İş odaklı davranış” olarak da adlandırılan yapıyı harekete geçirme, çalışanların işleri ile ilgili planlama, organizasyon ve koordinasyonu kapsamaktadır. Düşünme ise çalışanlara ilgi gösterme, destekçi olma, çalışanların kabiliyetlerini bilme ve çalışanların rahatlığını sağlamayı kapsamaktadır(130).

Şekil 7: Çeşitli Liderlik Davranışları



“Şekil 7, 11. Kaynaktan alınmıştır”

Ohio-State çalışmalarının bulguları ise şöyle özetlenebilir:

- Liderin etkinliği birbirinden bağımsız olan anlayış ve insiyatif boyutlarında yüksek performans gösterilmesi ile artacaktır.
- Anlayış boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, personel devir hızı ve devamsızlık azalacaktır.
- İnsiyatif boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, kısa dönemde personel performansında artış görülecektir.

- Üstler ve astlar lider davranışı olarak tanımlanan boyutları etkinlik açısından birbirinin tersi olarak algılamaktadır. Üstler inisiyatifin önemini vurgularken, astlar liderin etkin olmasında en önemli boyutun anlayış olduğunu savunmaktadır(11).

#### **2.4.4.5.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderlerin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir(132).

Yapılan çalışma 1947 yılında başlamış ve Rensis Likert başkanlığında yürütülmüştür. Yapılan bu araştırmalarda temel amaç grup üyelerinin tatminini sağlayan ve grubun verimliliğini arttıran faktörleri saptamaktır(132).

Bu çalışmalar neticesinde, lider davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör *işe yönelmiş lider* ve *iş görene yönelmiş lider* şeklinde belirlenmiştir(133).

İşe yönelmiş lider, çalışanlarının önceden belirlenen, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Çalışan ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, maliyetlerin düşürülmesi, üretim verimliliğinin sağlanması gibi konularla ilgilenir(134).

İş görene yönelmiş lider ise yetki devrini ele alan, grup üyelerinin tatminin artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine, çalışanlarının kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir(124).

Bu çalışmalar insan ve iş boyutunda başarıyı elde etmede önem taşımaktadır. Ancak bu çalışmaların lider davranışlarını yeterince tanımlamadığı yönünde hemfikir kalınmıştır. Tüm bunlara rağmen bu çalışmalar ilerideki kısımlarda detaylı olarak açıklanacak olan dönüşümcü liderliğe esas olan değişikliğe yönelik davranışın (change-oriented behaviour) temelini oluşturmuştur(135).

Davranışsal yaklaşımın iki önemli araştırması olan Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları bazı konularda eleştirilmiştir. Bunların başında liderlik davranışlarının iki boyutlu olarak sınırlandırılması, evrensel olarak etkili olduğu kabul edilebileceği düşünülen bir liderlik tarzının önerilmesi ve durumsal değişkenlerin dikkate alınmamış olması başlıca eleştiri konuları olmuştur(136).

#### 2.4.4.6. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Ohio State modeline benzeyen ve Robert Blake ve Jane Mouton tarafından "Managerial Grid" "Yönetim Tarzı Matrisi" (Yönetim Skalası) olarak adlandırılan bu modelde amaç, yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmektir. Blake ve Mouton'a (1982) göre liderlik davranış tarzları, üretime yönelik (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik (concern for people) olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu iki boyutun birbirleriyle etkileşimlerini göstermek amacıyla 1'den 9'a kadar bölümlere ayrılan matris oluşturularak, 81 tane farklı liderlik stili ortaya çıkmıştır(137).

Şekil 8:Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

İ	1,9					9,9
N						
S						
A						
N			5,5			
A						
İ	1,1					9,1
L						
G						
İ						

**G Ö R E V E İ L G İ**

"Şekil 8, 137. Kaynaktan alınmıştır"

Bu liderlik davranışını, üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Bu ölçek beş farklı liderlik tipini tanımlamaktadır(138).



**A. 1.1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik):** Lider ne işe ne de insana dönüktür(138).

**B.1.9 Yönetim (Şehir Kulübü Üyesi):**Örgütte çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem verildiği, arkadaşça ilişkilerin yer aldığı görülmektedir. Bu liderlik biçiminde de iş ihmal edilmektedir(139).

**C.9.1. Yönetim (Görev Liderliği):**Lider, üretim odağında yüksek fakat insan odağında düşüktür, yönetici verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta, insan ilişkileriyle ise çok fazla ilgilenmemektedir. Bu “otorite-bağlılığı” önemseyen liderlik tarzıdır(139).

**D.5.5. Yönetim (Orta Yolcu Önder):** Hem insanların hem de üretimin orta derecede önem kazandığı durumda ortaya çıkar.

**E. 9.9. Yönetim (Ekip Liderliği):**Hem yapılması gereken iş hem de bireylerarası ilişkiler önemlidir. Çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmeye çalışılır. Sorunlar karşılıklı görüşülüp, tartışılır, iş ile ilgili konularda işbirliği yapılır(85).

#### **2.4.4.7.Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu**

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt tarafından 1957 yılında ortaya atılan davranışsal yaklaşımda liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğu konusunda en önemli yaklaşımdır. Otoriter liderlik-demokratik liderlik olarak aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, bu iki uç (kutup) arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği sıralamıştır(121).

1. Durum: Lider kararları alır ve astlara bildirir.
2. Durum: Kararlar lider tarafından ikna ve kabul ettirilir.
3. Durum: Fikrini ileten lider astların tepkisini bekler.
4. Durum: Liderin değiştirilebilecek geçici bir karar alması halinde ortaya çıkar.
5. Durum: Lider problemi ortaya koymasıyla görüşleri alır ve karar verir.

6. Durum: Lider sınırları belirlemesi sonrasında grubun kararını belirtmesini ister.

7. Durum: Astların, liderler tarafından tanımlanan sınırlar içinde çalışanların etkinliğine izin verir(140).

#### 2.4.4.8. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu model lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili bir kuram olup 4 ana başlık altında toplanmıştır. Likert'in araştırmaları verimliliği düşük grupların sistem 1 ve sistem 2 tipi yönetim altında olduklarını, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını göstermiştir(120).

**Tablo 3: Likert'in sistem 4 modeli**

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanmaya çalışır

“Tablo 3, 11.Kaynaktan alınmıştır”

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmaları devamı olarak geliştirdiği bu modelde lider(yönetici) davranış biçimleri 4 grup altında incelenir.

**Sistem 1 (Sömürücü-Otoriter Liderlik):** Bütün kararları yöneticiler verir. Kimin, ne zaman ve nasıl bir işi yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yönetimin çalışanlarına güveni çok azdır.

**Sistem 2 (Babacan Otoriter Liderlik):** Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler.

**Sistem 3 (Danışmalı Liderlik):** Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışırlar. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir.

**Sistem 4 (Katımlı Liderlik):** Likert' in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar(116).

#### 2.4.4.9. Durumsallık/ Koşul Bağımlılık Teorileri

Durumsal liderlik modelinin araştırmaları 1950 yıllarda başladığı görülmüştür. Araştırmacılar yaptıkları araştırmalarda, ortamsal etmenlere odaklanmışlardır. Bu model yöneticilerin kendi durumlarına ait teşhis taleplerine yardım etmeyi sağlamıştır. Durumsal liderlik modelini aynı zamanda tanımlanmış bir model olarak düşünmemiz mümkündür. Çünkü durumsal lider kimi duruma göre farklı liderlik modellerini benimsemektedir. Liderin en uygun davranışının o anki koşullara ve durumlara göre değişmesi ana temayı oluşturmaktadır(141).

Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece durumsal özellikler söz konusudur. Bu yaklaşıma göre lider, için durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir(142).

Durumsal Yaklaşım Modellerinden en çok bilinenleri; Fiedler'in Durumsallık Modeli, Yol- Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli'dir.

#### **2.4.4.10. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı**

İlk durumsal liderlik modellerinin öncüsü 1965'teki çalışmalarıyla F. E. Fiedler olmuş ve onun yarattığı liderlik kuramı bütün durumsal liderlik kuramları içinde en yaygın kabul gören ve en geçerli model olmuştur(143).

Fiedler'in Modeli, lider ile ast arasındaki olan ilişkilerindeki güç ve sağlamlık ne kadar iyi ise liderin kurum içerisindeki pozisyonu da o kadar başarılı eğer lider ile astları arasındaki iletişim negatif ve zayıf ise görevinde başarısızlığa neden olacaktır(135).

Bu çalışmalarda liderin etkinliğinde rol oynayan üç faktör ortaya çıkmıştır. Lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevki gücüdür. Lider-üye ilişkileri, iyi olduğunda her zaman yüksek doyum mevcuttur, bireysel değerler örgütsel değerlerle çatışmamaktadır(106).

Lider görev yapısı, grubun amaçları açık ve bu amaçlara ulaşarak için niyetler ise yüksektir. Yüksek yapı bir görevde çalışanların amaçları ve bunlara nasıl ulaşılacağını bilmesi için epey bir zaman harcanır. Liderin mevki gücü liderin pozisyonundaki doğal gücüdür. Lider çalışanlara iş dağıtma, ödüllendirme, cezalandırma ve ilerlemeler için her birini tavsiye etme gücüne sahip ise, pozisyon gücü yüksek ve uygundur(106).

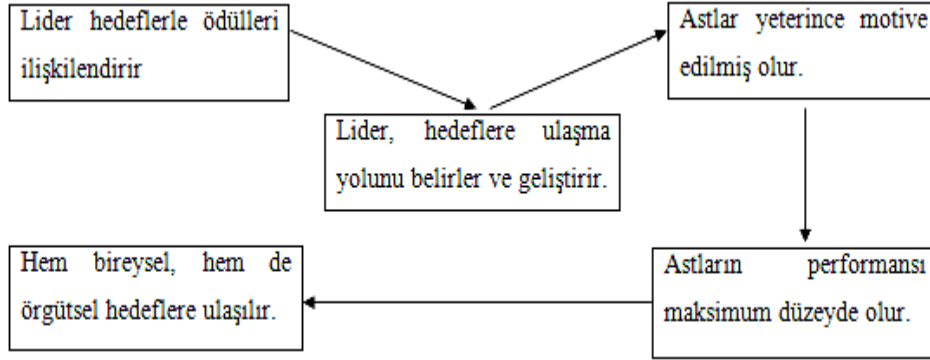
#### **2.4.4.11. Robert House e Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi**

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'lerde geliştirilen bu teori, liderin sabit özelliklerinden ziyade lider davranışları ve koşullar üzerine odaklanır. Temelde amaç- yol teorisi lider davranışlarının sahip olduğu astların güdülenmesi, doyum ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Teorinin özü, liderin birincil amacının izleyicileri güdülemesidir(129).

Yol-amaç kuramında liderin grup üyelerinin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesi üzerindeki etkisi, liderin iki boyutta grup üyelerini etkileme derecesine bağlıdır. Bunlar :

1. Liderin iş görenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol),
2. Liderin iş görenlerin sonuca verdiği değeri etkileme derecesidir (amaç)(144).

Şekil9:Robert House ve Martin Evans'ın amaç-yol teorisi



“Şekil 9, 144. Kaynaktan alınmıştır”

House ve Evans'ın liderlik davranışı kuramında belirtilen dört liderlik davranışı aşağıdaki gibidir.

- **Emredici Liderlik;** lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.
- **Destekleyici Liderlik;** lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu lider için önemlidir.
- **Katılımcı Liderlik;** grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.
- **Başarı Yönelimli Liderlik;** lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır(144).

#### 2.4.4.12.Vroom ve Yeton'un Normatif Kuramı

Vroom-Yetton-Jago'un Karar Ağacı Modeli 1973 yılında Victor Vroom ve Phillip Yetton tarafından tanıtılmıştır. 1988 yılında tekrardan Vroom ve Jago tarafından gözden geçirilmiştir. Teori çalışanların değişik durumlarda kendilerine iş mal etmeleri şeklinde katılım dereceleri üzerine odaklanmıştır. AI, AII, CI, CII, ve G şeklinde etiketlenmiş olan beş çeşit Karar Ağacı Modeli vardır. Bu tarzlar (AI), son derece otokratikten (G), son derece demokratik arasında derecelenmektedir. Teoriye göre karar kalitesinin önemi, problemlerin yapısı, çalışanların kaliteli karar verebilmeleri için

yeterli bilgi sahibi olup olmadıkları ve alınan kararlara çalışanların katılımının sağlanmış olması gibi durumsal faktörlerle işi kendine mal etmeleri sekiz soruya verilen cevapla belirlenmektedir(130).

“Yukarıda bahsedilen beş çeşit karar ağacı modeli şunlardır:

AI: Problemi kendi çözer ve kendi karar alır.

AII: Astlardan gerekli bilgiyi alır ancak çözümü kendi yapar.

CI: Astların konu üzerine düşünceleri alınır ve ilgili astlarla problemler paylaşılır. Ancak yöneticiler kararları yalnız alırlar.

CII: Astların düşünce ve önerilerini dinleyerek bir grup olarak astlarla problemi tartışılır. Ancak kararları yöneticiler alır. Astların düşüncelerini kararlara yansıtabilir veya yansıtımayabilirlerde.

GII: Yönetici ve astlar durumu bir grup olarak tartışılır ve grup olarak karar alırlar(116).”

Sekiz durumsal soru ile problemlerin analizinde belirli yollar önerilir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır türü yanıtlarla lider, yukarıdaki beş türlü davranıştan birini seçecektir(66).

- Kalite gereksinimi: Alınacak kararın teknik açıdan kalitesi ne kadar önemlidir?
- Bağlılık gereksinimi: Alınacak karara çalışanların uyması ne kadar önemli?
- Liderin bilgisi: İyi kalitede karar vermek için yeterli bilgi var mı?
- Problemin yapısı: Problem iyi yapılandırılmış mı?
- Bağlılık olasılığı: Liderin kendisi bir karar verildiğinde çalışanlar bu karara uyar mı?
- Amacın uyumu: Çalışanlar problemin çözümüne katkıda bulunurken, örgüt amaçlarını paylaşıyorlar mı?
- Çalışanların çatışması: Çalışanlar arasında çatışmanın, problemin önüne geçmesi olası mıdır?

- Çalışanların bilgisi: Çalışanların iyi kalitede karar vermek için yeterli bilgisi var mı?

Bu modelin normatif model olarak da adlandırılmasının nedeni karar verme katılım biçimi ve miktarını belirlemede bir dizi karar kuralının olmasıdır(145).

#### 2.4.4.13. Reddin Yaklaşımı

William J. Reddin, yönetim biçimi ölçeğinin göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alıp bunlara üçüncü boyut olan etkililiği ekleyerek “üç boyutlu liderlik” yaklaşımını geliştirmiştir. Reddin’in modelinde liderin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne koyduğu önemlidir(76).

Ohio liderlik modelinden etkilenen Reddin liderlik konusunda iki boyut ( göreve ve ilişkilere dönüklük) üzerinde “İlgili”, “bütünleşmiş”, “kopuk” ve “adamış” olmak üzere dört yaklaşım belirlenmiştir. Üçüncü boyut olarak etkililik ( işlerin başarıma derecesi) eklenmiştir. Bu model yararlı bir kurumsal modelde çeşitli davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır(146).

**Şekil 10: Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeline Göre Liderlik Tipleri**

ANA YAKLAŞIM	ETKİSİZ YAKLAŞIM	ETKİLİ YAKLAŞIM
Kopuk	Terk eden(İlgisiz)	Bürokrat
İlgili	Görev yönelimli	Geliştirici
Birleştirici	Uzlaştırıcı	Yürütücü
Adamış	Otoriter	Babacan

“Şekil 10, 146. Kaynaktan alınmıştır”

#### **2.4.4.14.Modern Liderlik Kuramı**

İnsan kaynağına verilen önemin 1980'lerden sonra artmasıyla birlikte çalışanların şirketin hemen hemen her kademesinde söz sahibi olmaya başlamasıyla çalışanların yönetime bakışı da değişmiştir artık klasik liderlik ve yönetim biçimlerinin yetersiz kaldığı fark edilmiş ve yeni ihtiyaçlara cevap olarak yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır(147).

J.M.Burns ve B.M. Bass yaptıkları çalışmalarda liderlikle ilgili iki kavram geliştirmişlerdir. Siyaset bilimcisi Burns (1978) dünyadaki politik liderlerin tutum ve davranış özelliklerini tanımlamak amacıyla “ etkileşimci” (transactional) ve “dönüşümcü (transformational) liderlik olmak üzere iki tür siyasi liderlik tipinden bahsetmiştir. Daha sonra Bass (1985), Burns'un liderlik tipleri tanımlamalarını örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır(148).

#### **2.4.4.15.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, ilk kez Burns tarafından 1978 yılında yapmış olduğu çalışmalar etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderliğin yaygınlaşmasında ise küreselleşme sürecinin yanı sıra, baskıcı rekabet ortamının, çalışanların beklentilerini, geleneksel yönetim teknikleri vb. faktörlerin büyük rolü olmuştur(149).

Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamlarının yapmış olduğu çalışmalarda da en belirgin özellik; dönüşümsel liderliğin toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzı olmasıdır(150). Dönüşümcü liderliğin öğeleri, özgürlük, vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, öğrenme olanakları sağlamalıdır(135).

Burns'e göre dönüşümcü liderlik, izleyicilerdeki mevcut enerjiyi bulup ilham verici motivasyon bileşeni yani başka bir deyişle esinlenmiş motivasyon; vizyon oluşturma,,vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına yoğunlaşma ve model olma sürecidir(151). Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim içilen duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerinin bir kümesidir(151).



Dönüşümcü liderler, astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak ortam sağlar ve ileri görüşlü, bağımsız, eleştirel düşünebilen, yenilikçi ve vizyon sahibi olabilecek astlar yetiştirmeye amaçlamaktadırlar(157).

#### **2.4.4.16.Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik 1947 yılında ilk kez İsviçreli Jurg Weber tarafından ayrıcalıklı, olağanüstü ruhsal yeteneklere sahip, Tanrının Lütfü olarak belirttiği karizma kavramını “karizmatik yetki” şeklinde kullanmıştır(152).

Conger ve Kanungo, karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Conger ve Kanungo’ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir lidere yapılan bir atıftır. Karizma atfını sağlayan liderlik özellikleri; üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, geleceğe yönelik vizyon sahibi olma, çevresel duyarlılık gösterme, kişisel risk alabilme, mevcut durumu sürdürmeme, olarak sıralamıştır(153).

#### **2.4.4.17.Stratejik Liderlik**

1960’lar ve 1970’lerin başlarında işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve koşullar, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarının temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin iç ve dış çevresinin etkisi ile kıyaslandığında yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir beceriye sahip olduklarına inanılmıştır(154).

Stratejik liderlik, geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir(155).

## **2.5.Yöneticilerin Liderlik Davranış Stilleri Ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

### **2.5.1.Demokratik Liderlik Davranışı**

Demokratik davranış biçimi, yönetimde üye ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu liderler sadece kendi fikirlerini değil, çalışanlarının da fikirlerini alarak iş yaparlar. Lider, tüm konularda kendi astlarına güven duyduğu için astların karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanların bağlı oldukları örgütün verimliliğini arttıracığına inanılır. Bunun en önemli sebebi ise çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerinden dolayı olduğu saptanmıştır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip liderler, kişilerin morallerini daima yüksek tutması ve içten tatmin olmasına yol açarak yönetici ve çalışanların kendi aralarında olumlu ilişkilerin doğmasına ve böylelikle yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasını sağlar(156).

Bu liderlik tarzında kişilerin iç unsurlar ile motive olduğuna inanıldığından başarıların dillendirilip takdir edilmesi, kararlara çalışanlarında katılımıyla her kademedeki çalışanın organizasyonu benimsemesini daha verimli ve özverili çalışır hale gelmesini sağlamaktadır(157).

Bu liderlik tarzında en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu liderlik tarzı başarılı olamamaktadır. Bunun yanı sıra izleyiciler grubu büyük olduğunda maliyetin fazlaşması, yeniliklerin oluşması ile grup kararsızlığa düşebilir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, yanlış fikirlerin ortaya atılmasına neden olabildiği gibi bu fikirlerin uygulanılmasına yol açabilmektedir(158).

### **2.5.2.Otoriter Liderlik Davranışı**

Otokratik lider, karar alma sürecinde astlarına hiçbir şekilde kararlarına müdahale ettirmeyen, gücünü ve yetkisini kullanan tek kişidir.Liderler tarafından alınan kararları çalışanlar uygulamakla yükümlüdürler. Otokratik liderlerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve astları etkilemek ve yönetmek için sahip olduğu güç kaynağı olarak ödül,ceza ve yasaları kullandıkları görülmektedir. Bu liderlik tarzı otoritenin hakim olduğu ordu gibi örgütlerde görülmektedir(159).

Otokratik liderlik tarzı, çalışanların beklentilerine cevap vermemesi, lidere bağımsız hareket edebilme inancı ve güven vermesi birçok olumsuz sonuçlar doğmasına rağmen olumlu sonuçlar mevcuttur. Çabuk karar verme ve eğitimsiz veya motivasyonsuz personelin baskı ve korku yoluyla harekete geçirme bu liderlik tipinin olumlu yönde etkilemektedir. Bu sebeple otokratik liderlik tarzı hızlı karar almada, kriz anında veya olağanüstü durumlarda uygun görülen liderlik tipidir(160).

### **2.5.3.İlgisiz Liderlik Davranışı**

Tam serbesti liderlik yaklaşımında lider sorumluluklarından vazgeçer ve tamamen karar vermeleri için çalışanları tamamen serbest bırakır. Lider grup üyeleri üzerinde herhangi bir baskı veya kontrol mekanizması oluşturmadığı gibi çalışanların kararlarına karışmaz. Tam serbesti lideri bununla birlikte grubun performansı ile ilgili veya bulunulan aşama düzeyi ile ilgili bilgi sağlayabilir. Liderin kaynak ve malzeme sağlamakla görevli olup gerektiğinde görüşünü belirtir. Liderin kararını uygulayıp uygulamayacağına yine grup üyeleri karar verir(161).

### **2.5.4.Paternal Liderlik Davranışı**

Paternalist lider, çalışma ortamı içerisinde aile atmosferini yaratarak çalışanlarla samimi ilişkiler kurarak hatta işle alakalı olmayan konulara dâhil olarak sadakat ortamını kurmaya çalışır. Bir işletme ortamında paternalist lider çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı kalmadığından informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmekte ve desteklenmektedir(162). Çalışanlar, sorumluluk almaya teşvik edilirler ve problemleri önceden tarif edildiği gibi çözümlediklerinde babacan patronlarının mutlu olacağını bilirler. Paternalist lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir(103).

### **2.5.5.Vizyoner Liderlik Davranışı**

Vizyon, organizasyonun geleceğe yönelik resmini çizmektir. Bu resmin çizimine çalışanlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler, geleceğin dünyasına yön verecektir(163).

Vizyon sahibi lider, kişi kendi düşüncelerini dayatmak yerine başkalarının düşüncelerinin de doğru olabileceğini ve bu düşünceleri dikkate alınması gerektiğini

kabul eden kişidir. Çalışanlarının yeteneklerinin bilincinde olu ve onlara en uygun iş dağılımında bulunur. Vizyoner yöneticiler geleceği farklı bir bakış açısıyla bakabilen ve problemleri ve değişen olayları analiz edebilen liderlerdir(164).

Vizyon sahibi liderlerin temel özellikleri; Muhakeme ve analiz yapabilme yeteneği, bir noktaya odaklanmak ve yön verme, engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak, hırslı ve mücadeleci olmak, sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama, iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak, zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma, başarısızlıktan korkmamak ve riskleri göze almak şeklide sıralayabiliriz(131).

### **2.5.6.Eğitici Liderlik Davranışı**

Eğitici liderler, iş görenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurlar; kişisel ve kariyere dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onların uzun vadeli gelişme hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir plan oluşturmalarına yardımcı olurlar. İş görenlere geniş çapta tavsiye ve geri iletimle destek verirler(165).

Eğitici liderlik, sürekli öğrenmenin örgütsel kültürün bir parçası haline geldiği, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin desteklendiği bir is ortamının yaratılmasına katkı sağlar. Yöneticiler, iş görenin uzun dönemli gelişimi için kişisel ve iş problemlerinin danışılabilirdiği, işle ilgili bilgi ve becerilerin paylaşıldığı bir örgüt kültürü oluştururlar.

Eğitici liderler, yetkilerini iş görenlere devretmede oldukça başarılıdır. İş görenlere zorlu görevler vererek onlara mesleki yönden katkı sağladığı gibi ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışanlar içinde motive edici bir etki yaratmaktadır(166).

### **2.5.7.İlişki Odaklı Liderlik Davranışı**

İlişki odaklı liderlik tarzı insanlar etrafında döner, görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Bu tarzı kullanan liderlerin, insanlarla yakın ilişkiler kurmaya doğal bir yatkınlıkları vardır. İlişki odaklı lider, çalışanlarını mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. İlişki odaklı lider, iş görenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir. Bu tip liderler insanlara, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar(167).

Bu liderlik tarzı açık iletişim, saygı ve takdir etme yoluyla iş görenlerin işteki tatmin düzeyini arttırmakta ve iş görenlerin örgütsel amaçlara odaklanmasını sağlamaktadır(168).

## **2.6.Liderin Özellikleri**

Liderde bulunulması gereken özellikler, iletişime, fikirlere ve değişime açıktır, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır, Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir, Adaletli olduğu zaman merhametli, merhametle konuştuğu zaman da istikametli olmalıdır, ekip çalışmasına önem vermelidir, çevresini ve olayları farklı görebilir, yaratıcı düşünceye sahiptir, esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir, takım ruhuyla hareket etmelidir, demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır, örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir, kararlıdır ve kararları çok çabuk alabilir ve aldığı kararları ciddiyetle uygular, yüreklendirir ve cesaret verir, kişilere inanarak onlarda da güven duygusu oluşturur, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır, şeklinde sıralayabiliriz(23).

## **2.7.Kurum Kültüründe Liderlik**

Bir kurumun kültürü durup dururken kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Kurum kültürünün başlamasında, oluşup korunmasında, kurum içinde mevcut kültürün geliştirilmesinde veya değişiminde birçok faktörün etkisi vardır(169).

Liderlikle kültür arasında tutarlı bir ilişkili vardır. Liderler kültürel gelişim ve kültür sınırları içinde yer alan norm ve davranışların pekiştirilmesi için bir mekanizma oluştururlar. Kültürel normlar; liderlerin dikkatini neye odaklandığı, krizlere asıl tepki verdikleri, hangi davranışlar için rol modeli oluşturdukları, örgüte kimleri cezpt etmeye çalıştıklarına bağlı olarak gelişir ve değişirler. Bir örgütün kültürüne ilişkin karakteristik ve yetkinlikler liderler tarafından öğretilir ve izleyiciler de bunları kazanır(170).

Kültür, liderliği ve liderin rolünü anlamlı kılar; kültürü yaratmak, yönetmek ve dönüştürmek de liderlik ister. Bazı değişim uygulamaları ve bunlara bağlı gerçekleşen kültürel değişim vasıfsız ve kültürün önemini kavrayamamış kişilerin elinde başarısızlığa uğrar(171).

Kurum içindeki kültürel değerlerin yaratılması, tanıtılması ve korunmasında uzman bir kimse olmalıdır. Lider hem kültür iletici, hem örnek davranışçı, hem kültürün idarecisi, hem de kültürün koruyucusudur. Kurum kültürünün oluşmasında etkin olan liderin yapması gerekenler özellikler(172):

“1.Simge, efsane, kurum dili, inanç ve törenlerin yaratıcısıdır. Stratejik planlama ve bunun gerektirdiği kültürel altyapıyı belirlemek.

2.Kültürü, misyon, hedefler, stratejiler, yapı ve süreçlerle uyumlu ve tutarlı kılmak.

3.Kurumun felsefesi ve değerlerini yazılı bir belgeye dönüştürmek.

4.Birbiriyle tutarlı teşvikler, takdir sistemleri ve performans yönetimi kurmak.

5.Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak.

6. Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek.

7.Ritüelleri, sembolleri, şirket efsanelerini canlı tutmak.

8. Alt kültürlerin özelliklerinden yararlanmak.

9. Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek.”

Bu nedenle kurum kültürünün en baştan ya da yeniden inşa edilmesinde ve korunup pekiştirilmesinde liderler stratejik önem taşımaktadır. Liderler kurum kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl revizyona tabi tutulması gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası kurum kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir(173).

### **3.GEREÇ VE YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları ve verilerin analizi incelenmiştir.

#### **3.1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarının kurum kültürü ve liderlik konularına bütüncül bir açıdan bakmak ve liderin kurum kültürünün yönetim sürecinde nasıl bir role sahip olduğunu ortaya koymaktır.

#### **3.2.Araştırmanın Önemi**

Kamu kurumlarında diğer özel işletmelerde olduğu gibi yönetim faaliyetlerinin daha esnek olmaması, kurum faaliyetlerinin yasalar ve ilgili mevzuat hükümlerince yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Sağlık yöneticilerinin bu anlamda özel işletmelerin yöneticilerinden daha kısıtlı bir yetkiye sahip olduğu ve bu durumun aynı zamanda güdülemede etkili olabilecek yöntemlerin giderleri açısından da önemli olduğu söylenebilir. Sağlık alanında hizmet veren sağlık çalışanları yoğun çalışmaya rağmen hizmetin aksamaması için çaba gösterirler. Sağlık çalışanları sağlık hizmeti verirken kurum kültürünün bütünleştirici, uyum artırıcı, paylaşımcı özelliği örgütlerde sosyalleşmenin önemini gösterir.

Liderlerin kuruma ve kurum değerlerine bakış açısının kurum kültürü üzerinde etkisi olduğu gibi, kurum kültürünün de liderlerin kararlarının etkisinde kalır. Kurum tarafından benimsenen temel değerler veya kurum çalışanlarınca paylaşılan ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak tanımlanabilen kurum kültürü, liderin davranış ve yaklaşımına yön verir.

#### **3.3.Varsayımlar**

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının veri toplama aracı olarak kullanılan anket sorularını içtenlikle ve objektif olarak cevapladıkları varsayılmıştır.
- Veri toplamada kullandığımız anket çalışması amacımıza uygun ve yeterlidir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlene yöntemleri ve veriler araştırmanın amaçlarına uygundur.

### **3.4.Hipotezler**

#### **Hipotez 1:**

H0: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarının, gözlemlemiş olduğu liderlik özelliklerinin, kurum kültürünün üzerinde etkisi yoktur.

H1: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarının, gözlemlemiş olduğu liderlik özelliklerinin, kurum kültürünün üzerinde etkisi vardır.

#### **Hipotez 2:**

H0: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “eğitim durumunun” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi yoktur.

H1: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “eğitim durumunun” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

#### **Hipotez 3:**

H0: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “yaşın” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi yoktur.

H1:Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “yaşın” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

#### **Hipotez 4:**

H0: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “cinsiyetin” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi yoktur.

H1: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “cinsiyetin” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

#### **Hipotez 5:**

H0: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “medeni durumun” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi yoktur.

H1:Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “medeni durumun” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi vardır.



### **Hipotez 6:**

H0: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “mesleğin” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi yoktur.

H1: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “mesleğin” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

### **Hipotez 7:**

H0: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “kıdem” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi yoktur.

H1: Kamu Hastaneler Birliği alışanlarında “kıdem” kurum kültürü ve liderlik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

### **3.5.Sınırlılıklar**

- Bu araştırma, Samsun ilinde bulunan Samsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği ile sınırlıdır.
- Araştırma Samsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğinde alışan meslek gruplarından hekim, uzman, sağlık çalışanı ve genel idari hizmetler sınıfı ile sınırlıdır.
- Araştırma 2014 yılı Samsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği çalışanlarından araştırmaya katılmayı kabul edenlerle sınırlıdır.

### **3.6.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma 2014 yılı Şubat-Nisan ayları arasında, Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarının liderlik özelliklerinin kurum kültürüne etkisini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlandı ve yapıldı.

### 3.7.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapmakta olan 108 personel oluşturmaktadır. Mevcut evrende örneklem seçimi yapılmayıp tamamına ulaşılmaya çalışılmış, yapılan çalışma ile 7 hekim, 19 uzman, 35 sağlık çalışanı ve 39 genel idari hizmetleri sınıfı olmak üzere toplam 100 çalışana ulaşılmıştır. Ancak araştırmaya katılmayan, izinli veya veri formunu iade etmeyen 8 çalışan vardır. Ulaşılan bu rakam  $\pm$  %5 kabul edilebilir hata göz önüne alındığında güven seviyesini %99 olarak sağlamaktadır. (%99’da önerilen örneklem büyüklüğü 94’dür)

### 3.8. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak sağlık çalışanlarının tanıtıcı özelliklerini belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşan anket formu ve 25 sorudan oluşan Liderlik Davranışları Ölçeği kullanıldı. Ayrıca, iki kısımdan oluşan ve birinci kısımda kurum kültürünün belirlenmesine yönelik 23, ikinci kısımda ise birinci anketin sonuçlarını dikkate alarak yeni bir değerlendirme yapan ve 24 adet sorudan oluşan “Kurum Kültürü Anketi” uygulandı.

**Tablo 4 :Liderlik davranışlarının alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları.**

Alt boyutlar	Madde sayısı	Cronbachalfa katsayıları
Vizyoner Liderlik Davranışı	5	,814
Katılımcı Liderlik Davranışı	5	,815
Otokratik Liderlik Davranışı	2	,748
Eğitici Liderlik Davranışı	5	,885
İlişki Odaklı Liderlik Davranışı	5	,837
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	3	,407

Goleman tarafından geliştirilen Liderlik Davranışları Ölçeği, araştırma grubundaki çalışanların liderlik davranışlarına etki eden faktörlere ilişkin maddeleri 1:Hiç katılmıyorum” ve “5:Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçeğe 5’i vizyoner liderlik davranışını (1.,2.,3.,4. ve 5. maddeler), 5’i katılımcı liderlik davranışını (6.,7.,8.,9. ve 10. maddeler), 2’si otokratik liderlik davranışını (11. ve 12. maddeler), 5’i eğitici

liderlik davranışını (13.,14.,15.,16. ve 17. maddeler), 5'i ilişki odaklı liderlik davranışını (18.,19.,20.,21. ve 22. maddeler) ve 3'ü liderlik davranışından genel memnuniyet düzeyini (23., 24. ve 25. maddeler) ölçmeye yönelik toplam 25 sorudan oluşmaktadır. (134) Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise Güvenilir değil

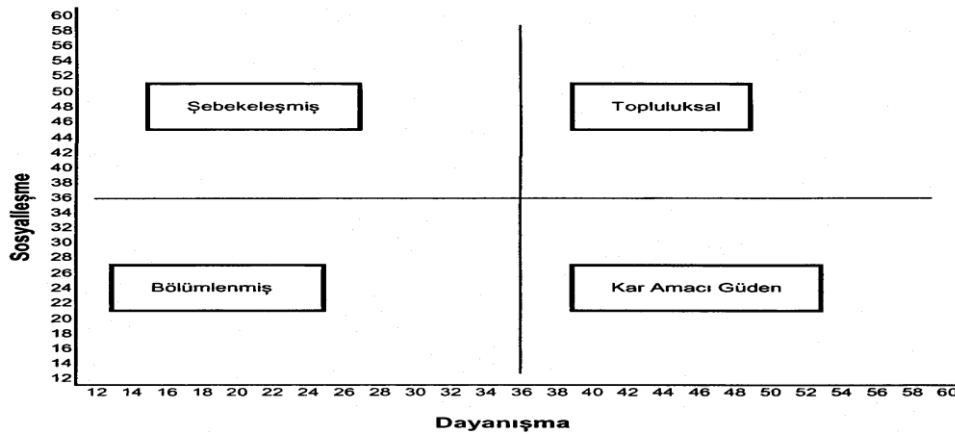
$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise Düşük güvenilirlikte

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise Yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (176)

Bu çalışmada Liderlik Davranışları Ölçeği Cronbach Alpha değeri 0,875 olup, ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Alt ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri; Vizyoner liderlik davranışı=0,814; katılımcı liderlik davranışı= 0,815; Otokratik liderlik davranışı=0,748; eğitici liderlik davranışı=0,885; ilişki odaklı liderlik davranışı=0,837; liderlik davranışlarından genel memnuniyet=0,407 olarak bulundu (Tablo 4).

**Şekil 11: Kurum kültürü anketi anahtarı matrisi**



“Şekil 11, 72. Kaynaktan alınmıştır”

Bu kısımda kurum kültürünün belirlenmesine yönelik 23 adet soru yer almaktadır. 1. ankette 5'li Likert Ölçeği kullanarak değerlendirme yapılmıştır. Anket, bir kurumun kültürünü o kurumda yürürlükte olan "Sosyalleşme" ve "Dayanışma" seviyelerinin ölçülmesi suretiyle sınıflandırmaktadır (87).

Ankette yer alan 2., 4., 6., 8., 10., 12., 13., 15., 17., 19., 21., 23. sorular kurumdaki "Sosyalleşme" seviyesini ölçmeye yöneliktir.

Ankette bulunan 1., 3., 5., 7., 9., 11., 14., 16., 18., 20., 22., 23. sorular ise kurumdaki "Dayanışma" seviyesini ölçmeye yöneliktir.

Kurumdaki 'Sosyalleşme' ve 'Dayanışma' seviyelerinin anket hazırlayıcıları tarafından oluşturulmuş anahtar matriste kesiştiği nokta ise o kuruma hakim olan kültürün hangi tip olduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarına göre bir kurumda hem sosyalleşme hem de dayanışma seviyesi düşük çıktığı durumda matriste kesişen nokta "bölümlenmiş" tip kültür olmaktadır. Dayanışma seviyesi düşük, sosyalleşme seviyesi yüksek çıktığında matriste kesişen nokta, "şebekleşmiş" tip kültürü göstermektedir. Dayanışma seviyesi yüksek, sosyalleşme seviyesi düşük çıktığında ise "kâr amacı güden" tip kültür, dayanışma ve sosyalleşme seviyesi yüksek çıktığında da "topluluksal" tip kültür olmaktadır.

Sosyalleşme ve dayanışma seviyesini ölçen toplam 12'şer adet soru bulunmaktadır. Dayanışmayı ölçen tüm sorulara 'kesinlikle katılıyorum' cevabının verilmesi durumunda toplam puan 60'dır. Aynı şekilde, sosyalleşmeyi ölçen tüm sorulara 'kesinlikle katılıyorum' cevabının verilmesi durumunda toplam puan 60 olmaktadır. Yanıtlayıcıların tamamının sosyalleşme ve dayanışma seviyelerini ölçen sorulara 'kesinlikle katılmıyorum' cevabını vermeleri durumunda, sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri 12'şer puana ulaşmaktadır. Öyle ise sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri için, maksimum puan 60, minimum puan ise 12 olmaktadır. Bu nedenle yukarıdaki matrisin yatay ve dikey eksenleri 12 ile 60 puan arasında yer almaktadır.  $60-12=48$  (En üst puan ile en düşük puan arasındaki fark);  $48:2=24$  ( farkın yarısının belirlenmesi) ;  $24+12=36$  ( en alt puan ile farkın yarısının toplamı ) olmaktadır. Bu nedenle 36 puan matristeki yatay ve dikey eksenini tam ortadan bölen çizgidir. Puanlamanın 36 puanın üstünde veya altında gerçekleşmesine göre kurum kültürü tipi farklılaşmaktadır.

Araştırmada uygulanan ikinci anket, birinci anketin sonuçlarını dikkate alarak yeni bir değerlendirme yapmaktadır. Birinci anket yöntemine göre kurum kültürü tipi belirlenmiştir, ikinci anket yardımıyla, belirlenmiş kültür tipinde, mevcut sosyalleşme

ve dayanışma olgularının, kurumda olumlu yönlerinin mi yoksa olumsuz yönlerinin mi etkin olduğu değerlendirilmektedir (72).

İkinci ankette yer alan ilk 6 soru kurum kültürü tipinin “şebekleşmiş” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 1. 3. 5, sorular şebekleşmiş türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade etmektedir. 2. 4. ve 6. sorular ise şebekleşmiş türdeki kurumsal kültürü olumlu olarak etkileyen ifadeleri içermektedir.

İkinci 6 soru kurum kültürü tipinin “kâr amacı güden” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 7. 9. 11, sorular kâr amacı güden türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade etmektedir. 8. 10. ve 12. sorular ise şebekleşmiş türdeki kurumsal kültürü olumlu olarak etkileyen ifadeleri içermektedir.

Üçüncü 6 soru kurum kültürü tipinin “bölümlenmiş” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 13. 15. 17. sorular bölümlenmiş türdeki kurumsal kültürde olumluluk ifade eden cümlelerdir. 14. 16. ve 18. sorular ise mevcut kültürün kurumu olumsuz etkilediğini gösteren ifadelerdir.

Dördüncü 6 soru kurum kültürü tipinin “topluluksal” türde çıkması durumunda, değerlendirmede dikkate alınmaktadır. 19. 21. 23, sorular topluluksal türdeki kurumsal kültürde olumsuzluk ifade eden cümlelerdir. 20., 22., ve 24. sorular ise topluluksal türde olan kurumun bu kültür tarafından olumlu olarak etkilendiğini gösteren ifadelerdir.

### **3.9.Verilerin İstatiksel Değerlendirilmesi**

Verilerin istatistiksel analizi, bilgisayarda Statistical Package For Social Sciences (SPSS) 17.0 paket programı kullanılarak yapıldı. Anket uygulaması ile elde edilen verilerin çözümlenebilmesi için ilk olarak bu verilerin frekans(f) ve yüzde(%) dağılımları bulundu. Kurum kültürü tipi yorumlama tablosu oluşturuldu. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Z Testi ile incelendi. İki grup arasında liderlik davranışları ve kurum kültürü arasında fark olup olmadığını belirlemek için “Mann-Whitney U”, ikiden fazla grupta farklılığı araştırmak için ise “Tek Yönlü Varyans-ANOVA” ve “Kruskal Wallis-H” testleri uygulandı. Testler sonrası Levene’s testi ile grup dağılımlarının homojenliği kontrol edilerek liderlik davranışları ve kurum kültürünün sosyo-demografik değişkenlere göre hangi gruplar

arasında farklılaştığını belirlemek üzere Post-HocTukey HSD ve LSD testleri yapıp,  $p < 0.05$  düzeyi anlamlı olarak kabul edildi.

Ankette yer alan ölçekteki alt boyutların aralarındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi uygulandı. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

### **3.10.Araştırmanın Etik ve İzin Yönü**

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarına çalışmanın amacı açıklanarak gönüllü ve istekli olmalarına özen gösterildi. Araştırmanın yürütülebilmesi için Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden gerekli yazılı izinler alındı (EK 2). Konu ile ilgili 06.11.2014 tarihi ile Okan Üniversitesi Etik Kurul Kararı alınmıştır(EK 3).

#### 4. BULGULAR

**Tablo 5: Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği alışanlarının tanıtıcı özellikleri (n:100)**

Değişkenler	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	47	47.0
Erkek	53	53.0
<b>Yaş</b>		
20 – 25yaş	5	5.0
26 – 30 yaş	13	13.0
31 – 35yaş	30	30.0
36 – 40yaş	22	22.0
41 – 45 yaş	18	18.0
46yaş ve ↑	12	12.0
<b>Eğitim durumu</b>		
Lise	15	15.0
n Lisans	22	22.0
Lisans	42	42.0
Yüksek Lisans/Doktora	21	21.0
<b>Medeni durum</b>		
Evli	73	73.0
Evli Değil	27	27.0
<b>Meslek</b>		
Hekim	7	7.0
Uzman	19	19.0
Sağlık alışanı	35	35.0
Genel İdari Hizmetler Sınıfı	39	39.0
<b>Meslekte alışma yılı</b>		
5 yıl ve ↓	15	15.0
6 – 10 yıl	21	21.0
11 – 15 yıl	22	22.0
16 – 20 yıl	20	20.0
21yıl ve ↑	22	22.0
<b>Toplam</b>	100	100.0

Araştırma kapsamına alınan Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği alışanlarının tanıtıcı zellikleri Tablo 5’de gösterilmiştir. Çalışanların çoğunlukla, %30.0’inin 31-35 yaş grubunda,%53.0’inin erkek, %42.0’inin lisans mezunu, %39.0’inin genel idari hizmetler sınıfında görev yaptığı, %73.0’inin evli ve %22.0’inin ise 21 yıl ve üzerinde mesleğinde çalıştığı saptandı.

**Tablo 6: Kurum kültürü tipi yorumlama tablosu**

	n	Ortalama	ss
Sosyalleşme seviyesi	100	39.26	5.48
Dayanışma seviyesi	100	40.93	5.20
Olumluluk ifadesi	100	8.74	1.59
Olumsuzluk ifadesi	100	8.83	1.99

Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğinde uygulanan anket sonucunda, sosyalleşme seviyesi “39.26” ve dayanışma seviyesi “40.93” olarak belirlenmiştir. Genel Sekreterlikte gerek sosyalleşme, gerekse dayanışma seviyesi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere Genel Sekreterlikte dayanışma seviyesi sosyalleşme seviyesinden daha yüksektir. Bu sonuç bize kurum kültüründe işi sonuçlandırma kültürünün sosyal ilişkiler geliştirme kültürüne göre daha etkin olduğunu göstermektedir. Bu çıkan sonuçlara göre kurum kültürü tipi “topluluksal kurum kültürü” tipidir.

İkinci ankette topluluksal kültür tipini ilgilendiren sorular, 19 ve 24’üncü sorular arasında yer almaktadır. Topluluksal kültür tipine bağlı olarak yapılan 2. anket değerlendirmesinde ise topluluksal kurumsal kültür tipinde, kültürün kurumu olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizde, sorulara verilen cevapların likert ölçeğine göre toplamının ortalaması, olumluluk ifade eden sorularda “8.74” olumsuzluk ifade eden sorularda ise “8.83” çıkmıştır. Buradan hareketle Genel Sekreterlik genelinde, topluluksal kültür tipinde kurum başarısında olumsuz yönde etki eden hususlar daha yüksek bir sonuç doğurmuştur.

**Tablo 7: Kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları(n:100)**

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Mann W.U	P
<b>Kurum kültürü faktörleri</b>					
Sosyalleşme	Kadın	47	50.00	1222.00	0.871
	Erkek	53	50.94		
Dayanışma	Kadın	47	56.14	980.50	0.067
	Erkek	53	45.50		
<b>Liderlik davranışları faktörleri</b>					
Vizyoner liderlik	Kadın	47	55.90	991.50	0.075
	Erkek	53	45.71		
Katılımcı liderlik	Kadın	47	50.93	1225.50	0.889
	Erkek	53	50.12		
Otokratik liderlik	Kadın	47	49.35	1191.50	0.703
	Erkek	53	51.52		
Eğitici liderlik	Kadın	47	52.48	1152.50	0.514
	Erkek	53	48.75		
İlişki odaklı liderlik	Kadın	47	57.09	936.00	0.030*
	Erkek	53	44.66		
Liderlik davranışlarından genel memnuniyet	Kadın	47	53.14	1121.50	0.353
	Erkek	53	48.16		

\*p<0.05



Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucunda personelin, ilişki odaklı liderlik davranışı puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi ( $p < 0.05$ ). Çalışmamız kapsamındaki personelden kadınlarda ilişki odaklı liderlik davranış düzeyinin erkeklere göre daha güçlü olduğu tespit edildi.

**Tablo 8: Kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-Htesti sonuçları(n:100)**

Değişkenler	Yaş	N	Sıra Ort.	KW	P
<b>Kurum kültürü faktörleri</b>					
Sosyalleşme	20 – 25	5	55.30	0.831	0.975
	26 – 30	13	47.15		
	31 – 35	30	51.40		
	36 – 40	22	47.20		
	41 – 45	18	53.47		
	46 ve ↑	12	51.46		
Dayanışma	20 – 25	5	48.50	4.526	0.476
	26 – 30	13	44.58		
	31 – 35	30	48.70		
	36 – 40	22	45.55		
	41 – 45	18	62.47		
	46 ve ↑	12	53.38		
<b>Liderlik davranışları faktörleri</b>					
Vizyoner liderlik	20 – 25	5	19.90	8.856	0.115
	26 – 30	13	42.54		
	31 – 35	30	55.85		
	36 – 40	22	53.50		
	41 – 45	18	47.67		
	46 ve ↑	12	57.25		
Katılımcı liderlik	20 – 25	5	42.60	2.383	0.794
	26 – 30	13	45.69		
	31 – 35	30	53.03		
	36 – 40	22	49.84		
	41 – 45	18	56.75		
	46 ve ↑	12	44.50		
Otokratik liderlik	20 – 25	5	35.40	6.086	0.298
	26 – 30	13	65.81		
	31 – 35	30	46.55		
	36 – 40	22	48.77		
	41 – 45	18	49.92		
	46 ve ↑	12	54.13		
Eğitici liderlik	20 – 25	5	27.40	4.795	0.441
	26 – 30	13	47.12		
	31 – 35	30	56.05		

	36 – 40	22	52.45		
	41 – 45	18	49.17		
	46 ve ↑	12	48.33		
İlişki odaklı liderlik	20 – 25	5	47.70	4.007	0.548
	26 – 30	13	49.96		
	31 – 35	30	57.65		
	36 – 40	22	42.25		
	41 – 45	18	52.14		
	46 ve ↑	12	47.04		
Liderlik davranışlarından genel memnuniyet	20 – 25	5	51.50	1.160	0.949
	26 – 30	13	45.92		
	31 – 35	30	54.18		
	36 – 40	22	48.48		
	41 – 45	18	51.17		
	46 ve ↑	12	48.54		

\*p<0.05

Tablo 8’de görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda, personelin kurum kültürü ve liderlik davranışları puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi (p>0.05).

**Tablo 9: Kurum kültürü puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonuçları(n:100)**

Kurum kültürü faktörleri	Yaş	n	Ortalama	ss	F	P
Sosyalleşme	Lise	15	41.73	4.920	2.938	0.037*
	Önlisans	22	40.59	6.292		
	Lisans	42	38.83	4.818		
	Yüksek lisans/doktora	21	39.26	5.491		
Dayanışma	Lise	15	42.67	4.271	0.773	0.512
	Önlisans	22	40.68	5.232		
	Lisans	42	40.88	5.052		
	Yüksek lisans/doktora	21	40.05	6.062		

\*p<0.05

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü puanlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonucunda personelin sosyalleşme seviyeleri grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi (p<0.05).

**Tablo 10: Sosyalleşme seviyesinin eğitim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post-HocTukey HSD testi sonuçları**

(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	$X_I - X_J$	Sh <sub>x</sub>	P
Lise	Önlisans	1.14242	1.78400	0.919
	Lisans	2.90000	1.60257	0.275
	Yüksek lisans/doktora	4.78095*	1.80114	0.045*

\*p<0.05

Tablo 10’da görüldüğü üzere Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonrası Levene’s testi ile grup dağılımlarının homojenliği kontrol edilerek sosyalleşme seviyesinin eğitim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post-HocTukey HSD testi sonucu farklılığın lise ve yüksek lisans/doktora mezunları arasında lise mezunu grup lehine gerçekleştiği belirlendi.

**Tablo 11: Liderlik davranışları puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları(n:100)**

Liderlik davranışları faktörleri	Eğitim	n	Sıra Ort.	KW	P
Vizyoner liderlik	Lise	15	42.20	1.576	0.665
	Önlisans	22	50.41		
	Lisans	42	52.68		
	Yüksek lisans/doktora	21	52.17		
Katılımcı liderlik	Lise	15	44.20	1.312	0.726
	Önlisans	22	54.73		
	Lisans	42	49.70		
	Yüksek lisans/doktora	21	52.17		
Otokratik liderlik	Lise	15	55.03	1.376	0.711
	Önlisans	22	50.89		
	Lisans	42	51.64		
	Yüksek lisans/doktora	21	44.57		
Eğitici liderlik	Lise	15	48.87	1.067	0.785
	Önlisans	22	55.59		
	Lisans	42	48.06		
	Yüksek lisans/doktora	21	51.21		
İlişki odaklı liderlik	Lise	15	51.93	0.784	0.853
	Önlisans	22	54.11		
	Lisans	42	47.77		
	Yüksek lisans/doktora	21	51.14		
Liderlik davranışlarından genel memnuniyet	Lise	15	46.97	5.583	0.134
	Önlisans	22	62.36		
	Lisans	42	46.82		
	Yüksek lisans/doktora	21	47.95		

\*p<0.05

Tablo 11’de görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların liderlik davranışları puanlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda, personelin liderlik davranışları alt ölçekleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi ( $p>0.05$ ).

**Tablo 12: Kurum kültürü puanlarının meslek değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonuçları (n:100)**

Kurum kültürü faktörleri	Meslek	n	Ortalama	ss	F	P
Sosyalleşme	Hekim	7	40.86	3.388	1.292	0.282
	Uzman	19	38.42	5.167		
	Sağlık çalışanı	35	38.20	6.120		
	Genel idari hizmetler	39	40.33	5.223		
Dayanışma	Hekim	7	43.14	2.116	0.808	0.492
	Uzman	19	40.47	5.059		
	Sağlık çalışanı	35	40.20	5.625		
	Genel idari hizmetler	39	41.41	5.245		

Tablo 12’de görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonucunda personelin kurum kültürü grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi ( $p>0.05$ ).

**Tablo 13: Liderlik davranışları puanlarının meslek değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları (n:100)**

Liderlik davranışları faktörleri	Eğitim	n	Sıra Ort.	KW	P
Vizyoner liderlik	Hekim	7	55.36	2.870	0.412
	Uzman	19	47.24		
	Sağlık çalışanı	35	56.33		
	Genel idari hizmetler	39	45.99		
Katılımcı liderlik	Hekim	7	47.50	2.393	0.495
	Uzman	19	50.63		
	Sağlık çalışanı	35	56.09		
	Genel idari hizmetler	39	45.96		
Otokratik liderlik	Hekim	7	53.79	4.527	0.210
	Uzman	19	60.13		
	Sağlık çalışanı	35	43.43		
	Genel idari hizmetler	39	51.56		
Eğitici liderlik	Hekim	7	45.43	3.084	0.379
	Uzman	19	53.00		
	Sağlık çalışanı	35	56.11		
	Genel idari hizmetler	39	45.15		

İlişki odaklı liderlik	Hekim	7	61.21	3.498	0.321
	Uzman	19	48.55		
	Sağlık çalışanı	35	55.41		
	Genel idari hizmetler	39	45.12		
Liderlik davranışlarından genel memnuniyet	Hekim	7	55.50	5.478	0.140
	Uzman	19	38.89		
	Sağlık çalışanı	35	56.29		
	Genel idari hizmetler	39	50.06		

\*p<0.05

Tablo 13’de görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların liderlik davranışları puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda, personelin liderlik davranışları alt ölçekleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi (p>0.05).

**Tablo 14: Kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları(n:100)**

Değişkenler	Medeni durum	N	Sıra Ort.	Mann W.U	P
<b>Kurum kültürü faktörleri</b>					
Sosyalleşme	Evli	73	49.32	891.00	0.462
	Evli değil	24	53.69		
Dayanışma	Evli	73	51.79	899.50	0.503
	Evli değil	24	47.00		
<b>Liderlik davranışları faktörleri</b>					
Vizyoner liderlik	Evli	73	54.37	703.00	0.026*
	Evli değil	24	40.04		
Katılımcı liderlik	Evli	73	53.78	746.00	0.059
	Evli değil	24	41.63		
Otokratik liderlik	Evli	73	48.64	850.00	0.281
	Evli değil	24	55.52		
Eğitici liderlik	Evli	73	55.49	621.50	0.004*
	Evli değil	24	37.02		
İlişki odaklı liderlik	Evli	73	55.19	643.00	0.007*
	Evli değil	24	37.81		
Liderlik davranışlarından genel memnuniyet	Evli	73	50.75	967.50	0.879
	Evli değil	24	49.83		

\*p<0.05

Tablo 14’de görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonucunda, personelin vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışı puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi ( $p<0.05$ ). Çalışmamız kapsamındaki personelden evli olanların vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranış düzeylerinin evli olmayanlara göre daha güçlü olduğu tespit edildi.

**Tablo 15: Kurum kültürü puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü Varyans-ANOVA testi sonuçları(n:100)**

Kurum kültürü faktörleri	Mesleki kıdem yılı	n	Ortalama	ss	F	P
Sosyalleşme	5 yıl ve ↓	15	38.13	5.655	0.600	0.663
	6 – 10 yıl	21	40.62	5.104		
	11 – 15 yıl	22	39.36	7.474		
	16 – 20 yıl	20	38.40	3.530		
	21 yıl ve ↑	22	39.41	4.992		
Dayanışma	5 yıl ve ↓	15	39.53	4.998	1.283	0.282
	6 – 10 yıl	21	41.76	5.127		
	11 – 15 yıl	22	39.32	6.136		
	16 – 20 yıl	20	41.90	3.768		
	21 yıl ve ↑	22	41.82	5.351		

\* $p<0.05$

Tablo 15’de görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testi sonucunda personelin kurum kültürü grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi ( $p>0.05$ ).

**Tablo 16: Liderlik davranışları puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları(n:100)**

Liderlik davranışları faktörleri	Mesleki kıdem yılı	n	Sıra Ort.	KW	P
Vizyoner liderlik	5 yıl ve ↓	15	28.93	11.414	0.022*
	6 – 10 yıl	21	53.29		
	11 – 15 yıl	22	49.73		
	16 – 20 yıl	20	54.40		
	21 yıl ve ↑	22	59.77		
Katılımcı liderlik	5 yıl ve ↓	15	41.10	2.670	0.614
	6 – 10 yıl	21	48.88		
	11 – 15 yıl	22	50.32		
	16 – 20 yıl	20	53.73		
	21 yıl ve ↑	22	55.70		
Otokratik liderlik	5 yıl ve ↓	15	49.57	1.806	0.771
	6 – 10 yıl	21	53.43		
	11 – 15 yıl	22	43.73		
	16 – 20 yıl	20	53.13		
	21 yıl ve ↑	22	52.73		
Eğitici liderlik	5 yıl ve ↓	15	40.37	2.813	0.590
	6 – 10 yıl	21	48.69		
	11 – 15 yıl	22	53.75		
	16 – 20 yıl	20	51.55		
	21 yıl ve ↑	22	54.93		
İlişki odaklı liderlik	5 yıl ve ↓	15	47.07	1.378	0.848
	6 – 10 yıl	21	55.19		
	11 – 15 yıl	22	46.16		
	16 – 20 yıl	20	51.05		
	21 yıl ve ↑	22	52.20		
Liderlik davranışlarından genel memnuniyet	5 yıl ve ↓	15	48.90	1.110	0.893
	6 – 10 yıl	21	51.71		
	11 – 15 yıl	22	50.52		
	16 – 20 yıl	20	46.10		
	21 yıl ve ↑	22	54.41		

\*p<0.05

Tablo 16’da görüldüğü üzere araştırma grubunu oluşturan çalışanların liderlik davranışları puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda personelin vizyoner liderlik davranış alt ölçeği grup ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi (p<0.05).

**Tablo 17: Vizyoner liderlik davranışının mesleki kıdem yılı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc LSD testi sonuçları**

(I) Mesleki kıdem yılı	(J) Mesleki kıdem yılı	$X_I - X_J$	$Sh_x$	P
21 yıl ve ↑	5 yıl ve ↓	2.67576*	0.99697	0.009*
	6 – 10 yıl	0.50433	0.90835	0.580
	11 – 15 yıl	1.13636	0.89772	0.209
	16 – 20 yıl	0.15909	0.91989	0.863

\*p<0.05

Tablo 17’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H testi sonrası Levene’s testi ile grup dağılımlarının homojenliği kontrol edilerek vizyoner liderlik davranışının mesleki kıdem yılı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc LSD testi sonucu farklılığın 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 21 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında, 21 yıl ve üzeri çalışan grup lehine gerçekleştiği belirlendi.

**Tablo 18: Liderlik davranış faktörleri ile kurum kültürü faktörleri arasındaki korelasyon.**

		Sosyalleşme Seviyesi	Dayanışma Seviyesi	Vizyoner Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Eğitici Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet
Sosyalleşme Seviyesi	r	1,000							
	p								
Dayanışma Seviyesi	r	,736**	1,000						
	p	,000							
Vizyoner Liderlik	r	,294**	,359**	1,000					
	p	,003	,000						
Katılımcı Liderlik	r	,305**	,246*	,656**	1,000				
	p	,002	,014	,000					
Otokratik Liderlik	r	-,003	,148	,038	,006	1,000			
	p	,978	,142	,707	,955				
Eğitici Liderlik	r	,203*	,254*	,666**	,624**	,003	1,000		
	p	,043	,011	,000	,000	,975			
İlişki Odaklı Liderlik	r	,255*	,323**	,625**	,583**	-,043	,781**	1,000	
	p	,010	,001	,000	,000	,670	,000		
Liderlik Davranışlarında Genel Memnuniyet	r	,149	,124	,325**	,286**	,008	,269**	,301**	1,000
	p	,140	,220	,001	,004	,939	,007	,002	

\*p<0.05 \*\*p<0.01



Vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları ile kurumdaki kültürün sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri arasında pozitif yönde düşük kuvvette bir ilişki vardır. Otokratik liderlik davranışı ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyleri ile kurumdaki sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur (Tablo 18).



## 5.TARTIŞMA

Bu araştırma 2014 yılı Şubat-Nisan ayları arasında, Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarının liderlik özelliklerinin kurum kültürüne etkisini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlandı ve yapıldı.

Araştırma kapsamına alınan Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği çalışanlarının tanıtıcı özellikleri Tablo 5’de gösterilmiştir. Çalışanların çoğunlukla, %30.0’ının 31-35 yaş grubunda, %53.0’ının erkek, %42.0’ının lisans mezunu, %39.0’ının genel idari hizmetler sınıfında görev yaptığı, %73.0’ının evli ve %22.0’ının ise 21 yıl ve üzerinde mesleğinde çalıştığı saptandı.

Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğinde uygulanan anket sonucunda, sosyalleşme seviyesi “39.26” ve dayanışma seviyesi “40.93” olarak belirlenmiştir. Genel Sekreterlikte gerek sosyalleşme, gerekse dayanışma seviyesi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere Genel Sekreterlikte dayanışma seviyesi sosyalleşme seviyesinden daha yüksektir. Bu sonuç bize kurum kültüründe işi sonuçlandırma kültürünün sosyal ilişkiler geliştirme kültürüne göre daha etkin olduğunu göstermektedir. Bu çıkan sonuçlara göre kurum kültürü tipi “topluluksal kurum kültürü” tipidir. Topluluksal kültür tipine bağlı olarak yapılan 2. anket değerlendirmesinde ise topluluksal kurumsal kültür tipinde, kültürün kurumu olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizde, sorulara verilen cevapların likert ölçeğine göre toplamının ortalaması, olumluluk ifade eden sorularda “8.74” olumsuzluk ifade eden sorularda ise “8.83” çıkmıştır. Buradan hareketle Genel Sekreterlik genelinde, topluluksal kültür tipinde kurum başarısında olumsuz yönde etki eden hususlar daha yüksek bir sonuç doğurmuştur (Tablo 6).

Araştırma kapsamına alınan çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda personelin, ilişki odaklı liderlik davranışı puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi ( $p<0.05$ ) (Tablo 7). Çalışmamız kapsamındaki personelden kadınlarda ilişki odaklı liderlik davranış düzeyinin erkeklere göre daha güçlü olduğu tespit edildi.

Bunun nedeni kadınların toplumun temel yapısı olan ailenin bütünlüğünde oynadığı birleştirici rolünü iş yerine de yansıtması olabilir. Kadınların genelinde olan annelik iç dürtüsüne bağlı olarak ailesinde olduğu gibi iş yerinde de iş görenler arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, çalışanlar arasında duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni artırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltıp, verimliliği arttıracaktır. Bakan'ın (174) yapmış olduğu araştırmada korelasyon sonuçları incelendiğinde; cinsiyet ile destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Erkek yöneticiler destekleyici liderlik tarzına ilişkin 3,96 ortalama ile daha olumlu görüş bildirirken, kadınların verdikleri yanıtların ortalaması 3,31'dir. Erkekler kadınlara göre yönlendirici liderlikle ilgili önermelere daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Aygün (99) yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet değişkenine göre liderlik davranışları faktörlerinden ilişki odaklı liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptamamıştır. Çalışma bulgularımız diğer çalışmaların bulguları ile paralellik göstermemektedir. Bu farklılık çalışmalarda yer alan kadın ve erkek olgu sayıları ile kadın/erkek oranlarının bizim çalışmamızdakinden farklı olması olabilir.

Araştırma kapsamında çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda, personelin kurum kültürü ve liderlik davranışları puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi. ( $p > 0.05$ ) (Tablo 8). Başaran'ın (58) yapmış olduğu çalışmada, her yaş grubu arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Turkey testi sonucunda 51 yaş ve üstü çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Buna göre, 51 yaş ve üstündeki çalışanların, hastane kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olduğuna ilişkin algılarının düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumu, bu yaş grubunda bulunan çalışanların oldukça uzun süre aynı hastanede çalıştıkları ve emeklilik zamanlarının yaklaştığı faktörleri dikkate alındığında, hastaneye duydukları bağlılıkların örgüt kültüründen değil uzun yıllar aynı yerde çalışmaktan kaynaklı olduğu veya çalışma süreleri nedeniyle bu konuları önemsedikleri belirlenmiştir.

Başaran'ın (58) çalışması ile çalışmamız paralellik göstermemektedir. Bunun nedeni çalışmamız kapsamındaki personellerin arasında yaş farklarının çok fazla olmaması ve evrenimizin % 70 20-40 yaş aralığında olmasından dolayı kurum kültürü

ve liderlik davranışları üzerinde etkisi olmadığı tespit edildi. Kamu Hastaneler Birliğinin kuruluşundan itibaren bakıldığında uzun bir süre geçmediğini ve personellerin 21 sağlık tesislerinden donanımlı genç personellerin bir araya getirilmesiyle oluşmuştur. Bu sebepten personellerin yaş aralığının birbirine çok yakın olması da kurum kültürü üzerinde etkisinin olmadığını bir nedeni olarak gösterilebilir.

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü puanlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda personelin sosyalleşme seviyeleri grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi ( $p < 0.05$ ) (Tablo 9). Sosyalleşme seviyesinin eğitim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Test sonucunda farklılığın lise ve yüksek lisans/doktora mezunları arasında lise mezunu grup lehine gerçekleştiği belirlendi (Tablo 10).

Sosyalleşme; adından da anlaşılacağı gibi, bir topluluğun üyesi olan bireyin grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür(72). Sosyalleşme seviyesinin görünmesinin nedeni kurum içerisinde rekabet ortamının içerisinde değil daha çok arkadaş ortamı içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmamızda çalışanlar gününün yarısından fazlası iş ortamındaki arkadaşları ile geçirmektedirler. Bu da iş ortamında kişilerin birbirleriyle dostça, özenli biçimde iletişim kurması anlamına gelir. İş arkadaşlarının doğum günlerinin kutlanması, hasta olan iş arkadaşlarının ziyaret edilmesi, yardımlaşma, paylaşma gibi... Sosyalleşme seviyesinin lise mezunlarında görülmesi iş ortamını rekabet ortamı olarak değil daha çok aile ortamı olarak görmeleridir. Yüksek lisans/doktora mezunları daha profesyonel olarak düşündükleri için formalitelere daha çok önem vermektedir. Yüksek lisans/doktora mezunları çalışma arkadaşlarının arasında sosyalleşme görülse de çalışma ortamları uzmanlık gerektirdiğinden lise mezunları kadar iş ortamlarına duygusal olarak değil daha çok mantıksal olarak yaklaşmaktadırlar.

Çingöl'ün (175) yapmış olduğu araştırmada çalışanların eğitim durumlarına göre hastanenin kurumsal kültür faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin farklılığı ( $F=4,555$ ,  $p=0,004$ ) istatistiksel olarak önemli bulunmuş ve farkın ön lisans- lisans mezunu gruplarından ( $p= 0,009$ ) kaynaklandığı saptanmıştır. Grupların ortalamalarına bakıldığında lisans mezunlarının hastanenin kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir.

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların liderlik davranışları puanlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda, personelin liderlik davranışları alt ölçekleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi ( $p>0.05$ ) (Tablo 11). Karakaş'ın (176) yapmış olduğu araştırmasında sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine göre anlamlı değişim göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Yöneticilerin liderlik davranışı, farklı eğitim düzeylerindeki çalışanlara karşı eşit düzeydedir. Dalgın'ın (131) yapmış olduğu çalışmada liderlik davranışlarının eğitim düzeyine göre değişkenler üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Yapılan araştırmalar çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Kamu kurumlarında rol kültürünün hakim olması eğitim düzeyini etkilemediği gibi liderlik davranışlarını da etkilememektedir.

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen testin sonucunda personelin kurum kültürü grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi ( $p>0.05$ ) (Tablo 12).

Liderlik davranışları puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen testin sonucunda, personelin liderlik davranışları alt ölçekleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi ( $p>0.05$ ) (Tablo 13). Başaran'ın (58) yapmış olduğu çalışmasında tüm meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenebilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, her meslek grubundaki hastane çalışanının hastane kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğuna ilişkin algıya ve düşünceye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Tüm meslek gruplarındaki katılımcıların, örgütsel bağlılık için hastane kültürünün tek başına yeterli bir faktör olmadığı, diğer faktörlerin de olması gerektiği yönünde algıya sahip oldukları görülmektedir. Kurum kültürünün ve liderlik davranışlarının meslek gruplarına göre farklılık göstermemesinin sebebi kamu kurumlarında hâkim olan rol kültürüdür. Rol kültüründe pozisyonlar tayin edilen kişilerden daha önemlidir. Kurumda her çalışan ne yapması gerektiği doğrultusunda tanımlanan işleri gerçekleştirir. Çalışanların birimde tanımlanan işe göre çalıştıkları için meslekleri ve eğitimleri üzerinde durmamaktadır. Çalışma bulgularımızda da meslekleri ve eğitim düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda, personelin vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışı puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi ( $p < 0.05$ ) (Tablo 14 ). Çalışmamız kapsamındaki personelden evli olanların vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranış düzeylerinin evli olmayanlara göre daha güçlü olduğu tespit edildi. Özkaya, Kocakoç ve Kara'nın (177) çalışmalarında Örgütsel bağlılık türlerinin medeni duruma göre fark gösterip göstermediği test edilmiş ve t-testi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,16). Karakaş'ın (176) araştırmasına katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin medeni durumlarına göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Evli olan yöneticilerin liderlik davranışı, bekâr olan yöneticilerin liderlik davranışından daha olumlu düzeydedir. Bozkır'ın (178) çalışmasında çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, dönüşümcü liderlik algısı farklılık göstermektedir ( $p=0,000 < 0,05$ ). Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, evli olan katılımcıların bekar olan katılımcılara göre dönüşümcü liderlik algısının daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Aygün'ün (99) yapmış olduğu araştırma da bekarların evli çalışanlara göre vizyoner, katılımcı, eğitici, ilişki odaklı liderlik davranışları daha güçlüdür ve liderlik davranışlarından genel memnuniyeti daha fazladır. Çalışma bulgularımız Özkaya, Kocakoç ve Kara'nın ve Karakaş'ın yapmış olduğu çalışmalarıyla paralellik gösterse de Bozkır'ın ve Aygün'ün çalışmalarıyla farklılık göstermektedir. Bu farklılık çalışmalarda yer alan evli bekâr sayısında bizim çalışmamızın evli sayısının bekâr sayısından fazla olduğundan kaynaklanabilir.

Çalışmamız kapsamındaki personelden evli olanların vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranış düzeylerinin bekârlara göre daha güçlü olmasının nedeni çalışma ortamını aile ortamı olarak görürler. Çalıştıkları ortamda iş arkadaşlarını veya astlarını aile gibi görmeleri, samimi ve dostça yaklaşımlarını sosyalleşmeyi ve dayanışmayı beraberinde getirmektedir. Evli kişiler aile içinde zayıf yanları olan aile bireyinin güçlü yönlerini çıkarmasında yardımcı olur ve zayıf yönleriyle başa çıkması için eğitici rol oynar. Çalışma ortamında da evli kişilerin eğitici

liderlik davranışını benimseyen liderler astlarının güçlü yönlerine ağırlık verir ve bunları ortaya koyması için astlarının uygun eğitimleri almasını destekler. Evli kişiler için aile önemli rol oynar bekâr insanlara göre önce kendi mutlulukları değil ailenin mutluluğunu ön planda tutar. Aile oluşumunda ben odaklı olmaktan yana biz odaklı kavramını benimsemektir. İlişki odaklı liderlikte iş ortamında insanları mutlu tutarak ve uyum oluşturarak takım birlikteliği yaratmaya çalışırlar. İlişki odaklı liderin davranışları, iş görenlere önem verdiğini ve faaliyetlerine destekçi olduğunu hissettirir. Bu tarzı uygulayan liderler iş görenlerle aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak örgüt içinde dostluk ve dayanışmayı arttırırlar. Liderin iş görenler arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, iş görenler arasında duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni arttırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltarak ve verimliliği arttıracaktır. İlişki odaklı liderlik, liderin üyeler ile arasındaki iletişimin ve samimiyetin derecesine bağlıdır. Evliler aile kurumuna önem verdiklerinden ilişki odaklı liderliği bekârlara göre daha fazla benimsediği araştırmamızda görülmüştür. Vizyoner liderlik davranışı, astları için ileriye yönelik hedefleri belirlemektedir. Misyon ve hedefler için kavramsal çatı oluşturur, iletişimi, katılımı ve istekliliği zenginleştirir. Evli bireyler bekâr bireylere göre ileriye yönelik uzun vadede hedefler belirler ve geleceğe yönelik planlarını daha ihtiyatlı ve sağlam kararlar vermeye çalışırlar. Vizyon sahibi lider bir işi daha iyi nasıl, ne şekilde, kimlerle yapabileceğini sürekli sorarak ileriye yönelik hedeflerini belirlediğinden evlilerin vizyoner liderlik davranışını benimsediği görülmektedir.

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların kurum kültürü puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda personelin kurum kültürü grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi ( $p>0.05$ ) (Tablo 15).

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların liderlik davranışları puanlarının mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen test sonucunda personelin vizyoner liderlik davranış alt ölçeği grup ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi ( $p<0.05$ ) (Tablo 16).

Vizyoner liderlik davranışının mesleki kıdem yılı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan test sonucu farklılığın 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 21 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında, 21 yıl ve üzeri çalışan grup lehine gerçekleştiği belirlendi (Tablo 17).

Karakaş'ın yapmış olduğu (176) araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresine göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Gruplar arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin liderlik davranışının, 16 yıl ve üstü çalışma süresi olanlara karşı, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresi olanlara göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik davranışının, 11-15 yıl çalışma süresi olanlara karşı, 1-5 yıl çalışma süresi olanlara göre daha olumlu olduğu saptanmıştır. Dalgın'ın (131) yapmış olduğu araştırmada çalışanların işletmedeki çalışma süresi Sig degeri 0.05'den düşük olan eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinde farklılık oluşturmaktadır. Buharalıoğlu'nun (179) çalışmasında İlköğretim öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri boyutlarından stratejik davranışları gösterme boyutunda mesleki kıdeme göre yapılan LSD analizinde 1.-2. gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıklar 21 yıl ve üstü lehinedir. Yapmış olduğumuz çalışma bulgularında mesleki kıdemi 21 yıl ve daha fazla çalışanlar lehine çıkmıştır. Karakaş, Dalgın, Buharalıoğlu'nun yapmış olduğu araştırmalarda mesleki kıdem yılı fazla olan çalışanlar lehine çıktığı görülmüş olup çalışma bulgularımızla paralellik göstermiştir. Mesleki kıdem yılı fazla olan çalışanların lehine çıkmasının sebebi başta tecrübedir. Uzun yıllar çalışanların iş ortamında gördükleri zorluklar karşısında aldıkları yanlış veya doğru kararlar işlerinde deneyim kazanmalarına sebep olur. İş deneyimlerinin yanı sıra zamanla oluşan bilgi birikimiyle ileriye dönük hedefler oluşmasında ve fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olurlar. Yaptıkları işlerde yılların vermiş olduğu iş donanımı, bilgi birikimi, karar vermeleri, risk alabilmeleri ve kendine güvenmeleri sayesinde profesyonelliği beraberinde getirir. Vizyoner liderlikte bu özelliklerin bulunmasının yanı sıra kendine güvenen, muhakeme yapabilen, ileriye dönük karar verebilen, iyi iletişim kurabilen, Mesleki kıdem yılı fazla olan kişilerde daha çok benimsenmiştir.



## 6.SONUÇ ve ÖNERİLER

### 6.1.Sonuç

Bu değerlendirme sonucunda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cevapladığı anket sonucunda sosyalleşme seviyesi “39.26” ve dayanışma seviyesi “40.93” olarak belirlenmiştir. Genel Sekreterlikte gerek sosyalleşme, gerekse dayanışma seviyesi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere Genel Sekreterlikte dayanışma seviyesi sosyalleşme seviyesinden daha yüksektir. Bu sonuç bize kurum kültüründe işi sonuçlandırma kültürünün sosyal ilişkiler geliştirme kültürüne göre daha etkin olduğunu göstermektedir. Bu çıkan sonuçlara göre kurum kültürü tipi “topluluksal kurum kültürü” tipidir.

Topluluksal kültür tipine bağlı olarak yapılan 2. anket değerlendirmesinde ise topluluksal kurumsal kültür tipinde, kültürün kurumu olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizde sorulara verilen cevapların likert ölçeğine göre toplamının ortalaması, olumluluk ifade eden sorularda “8.74” olumsuzluk ifade eden sorularda ise “8.83” çıkmıştır. Buradan hareketle Genel Sekreterlik genelinde, topluluksal kültür tipinde kurum başarısında olumsuz yönde etki eden hususlar daha yüksek bir sonuç doğurmuştur.

Topluluksal kültür anlayışı, yeni şirketlerde daha fazla görülür. Samsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği Kurumu 2 Kasım 2012 tarihinde kurulmuş olup bünyesinde 1 Eğitim Araştırma Hastanesi, 17 Devlet Hastanesi, 1 Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi ve 2 Ağız Diş Sağlığı Merkezi olmak üzere toplam 21 Sağlık Tesisi bulunmaktadır. Kurumun topluluksal kültür tipinin görülmesi yönetsel yapısı ve işleyişinin yeni olmasındandır. Topluluksal kültür tipinde çalışanlar kurumun değer yargıları ve misyonu ile özdeşleşmişlerdir. Kurumun prensipleriyle yaşanırlar, kararlar alınır, tartışılır, uygulamaya konur, geliştirilir. İş, bir yaşam biçimini almıştır.

Samsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği personelini, 21 sağlık tesisinde çalışan kişilerden temin etmiştir. Kurum aşırı bir bağlılık duygusu yayar. Çalışanlar oradan ayrıldıklarında bile kurumun birer taraftarı olmaya devam ederler. Kurum çalışanları için iş yaşamı ve özel yaşam aynı potada erimiştir; eve de her an iş getirebilir. İş, yaşam biçimi olmuştur; sosyal etkinlikler, profesyonel ilgi alanları dışında kalan “zaman kaybı” olarak nitelendirilebilir.

Hipotez 1'e göre Samsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği alışanlarının liderlik davranış faktörleri ile kurum kültürü faktörleri arasındaki analiz sonucunda Vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları ile kurumdaki kültürün sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri arasında pozitif yönde düşük kuvvette bir ilişki vardır. Otokratik liderlik davranışı ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyleri ile kurumdaki sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.

Hipotez 2'e göre bakıldığında çalışanların kurum kültürü puanlarının eğitim değişkenine göre personelin sosyalleşme seviyeleri grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendi. Lise ve yüksek lisans/doktora mezunları arasında lise mezunu çalışanların arasında sosyalleşmenin daha fazla görüldüğu tespit edildi. Liderlik davranışları puanlarının eğitim değişkenine göre anlamlı olmadığı belirlendi.

Hipotez 3'e göre bakıldığında çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı olmadığı belirlendi.

Hipotez 4'e göre bakıldığında kadınlarda ilişki odaklı liderlik davranış düzeyinin erkeklere göre daha güçlü olduğu tespit edildi.

Hipotez 5'e göre bakıldığında çalışanların vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışı puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edildi. Çalışmamız kapsamındaki personelden evli olanların vizyoner liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranış düzeylerinin evli olmayanlara göre daha güçlü olduğu belirlendi.

Hipotez 6'a göre bakıldığında çalışanların kurum kültürü ve liderlik davranışları mesleklerine göre anlamlı olmadığı belirlendi.

Hipotez 7'e göre bakıldığında çalışanların kurum kültürü grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendi. Çalışanların vizyoner liderlik davranış alt ölçeği grup ortalaması arasındaki farkın anlamlı olduğu ve bu farklılığın 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 21 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında, 21 yıl ve üzeri çalışan grup lehine gerçekleştiği belirlendi.

## 6.2.Öneriler

Araştırmamızda Topluluksal kurum kültürünün olumsuz yönleri ön plana çıkmıştır. Olumsuz yönlerinde sosyalleşme ve dayanışma olguları, kuruluşun iyiliği için çalışmaz ve “ailenizi terk edin” , “rekabet kafanıza takmayın”, “Bilgi için iş arkadaşlarınıza bel bağlayın”, “lidere teslim olun” gibi kurallar ortaya koyar.

Kuruluş sıkı sıkıya birbirine bağlı yapısından, sırasıyla önce kapalı gruplaşmaya, ardından da klanlaşmaya doğru ilerler. Aşırı dayanışma, rekabeti ortadan kaldırır. Bunun sonucunda kendini beğenmişlik ve aşırı rahatlığa yol açabilir. “Bilgi için iş arkadaşlarınıza bel bağlayın” kendini beğenmişlik duygusunun doğmasına neden olur.”lidere teslim olun” kuralı olumsuz topluluksal kurum kültüründe lideri insanla ilham verirken, bir yandan da görüş ayrılığı olgusu üzerinde katı bir etkisi olabilir.

Yukarıda saydığımız topluluksal kurum kültüründe bu kuralları kurumun kültürünü olumlu yöne çevirebilir. Kurum çalışanları aileleriyle iş arkadaşlarını kaynaştırmalı ve ortak yaşam alanı kurarak hem iş hayatını hem aile hayatını olumlu yönde etkileyebilir. Kurum içerisinde sosyal aktiveler düzenlenmeli ve buna özen göstermelidir. Kurumun misyon ve vizyonu benimsemeli ve rekabet ortamını düşünmeden kuruluşun ilkelerine göre hareket etmelidir. Kurum çalışanı lidere teslim olmak yerine “ liderin ardından gidin” politikasını uyararak topluluksal kurum kültüründe olumlu yönleri ön tarafa çıkartabilir. Liderin ardından gidin kuralına uyulursa kurum çalışanı hâlâ strateji ve değerlerin tartışılması için ortam dışı inziva yerlerinde uzun, karmaşık münazaralar düzenlenir. Kurum çalışanına hareket kazandırır.

Kurumsal bağlılığı artırmak için çalışanlara değer liderlerin değer veren, insan odaklı bakış açısıyla yaklaşılması gerekmektedir. Liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için onların sorunlarıyla ilgilenmesi ve onlara rehberlik etmesi gerekmektedir. İyi bir lider, çalışanlarını mümkün olduğunca yakından tanımalı, onların ne istediğini bilmeli ve ihtiyaçlarını ve değerlerini bilmelidir. Çalışma ortamında yapılacak işlerde ve karar alma süreçlerinde kurum çalışanlarının fikri sorulmalı ve kurum yararına mantıklı kararlar alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- 1-Şişman M. Örgütler Ve Kültürler, 2.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2007: 80-165.
- 2- Durgun S. “Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, 2(3):112-132.
- 3-Tomanbay İ. Sosyal Çalışma Sözlüğü, Selvi Yayınları, Ankara, 1999.
- 4-Hasanoğlu M. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Ocak-Mart, 2004,52 : 46.
- 5-Bozkurt G. İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- 6-Naktiyok A. “Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel ilişki”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2001,1(4): 159-160.
- 7-Schein Edgar H. “Organizational Culture” ,American Psychologist, 2(45).
- 8- Köse S, Ünal A. “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri” , VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeleri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, Mayıs 2000.
- 9-Cüceloğlu D. Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997 : 344.
- 10-Belasko AJ. Teachind The Elephant To Dance Empowering Change in Your Organizations, Great Britain, 1992: 28.
- 11-Koçel T. İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.
- 12-Varol M. “Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi Yayınları, 1993,2 : 182.
- 13-Peters TJ, WatermanRH. In Search of Excellence: Lessons From America’s Best Run Companies, Harper&RowInc., New York, 1982.
- 14-Schultz M. “On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding” , Walter de Grueter Inc., Berlin, 1994 : 29.

- 15-Köse S, Tetik S, Ercan C. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2001, 1(7).
- 16-Demir N. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul , 2007.
- 17-Mowday RT, Porter LW, Steers RM. “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, Reichers AE. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, 3(10), AcademicPress.. Academy of Management Review, New York : 465-476.
- 18-Çolak A. Kurum Kültürünün Öğretmenler Tarafından Algılanma Düzeyi Henza Akın ÇOLAKOĞLU Lisesi Örneği, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme, Yüksek lisans Tezi; 2013.
- 19-Şimşek MŞ, Akgemici T, Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- 20-Bayram A. Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri’deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; 2011.
- 21-Okay A. Kurum Kimliği, MediaCat Yayınları, Ankara, 2000.
- 22-Unutkan GA. İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995.
- 23-Vural Akıncı B. Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003: 69-167.
- 24-Şimşek N. Kurum Kültürünün Yönetim Sürecinde Liderin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Çalışma, Selçuk Üniversitesi, Halka İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilimdalı Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2003.
- 25-Varol M. “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, 1989, (1) : 24
- 26-Yılmaz A, Eroğlu C. Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, 2.basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- 27-Ledford GE, Wendenhof JR, Strahley JT. “Realizing A Corporate Philosophy, Organizational Dynamics”, American Medical Association, Winter 1995: 5.

- 28- Robbins SP. Organizational behaviour: Global and Southern African perspectives, Pearson Education South Africa, Cape Town, 2003.
- 29-Kovancı A. Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul , 2001.
- 30-Özkalp E, KırelÇ. Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001.
- 31-Erdoğan İ. Eğitim ve Okul Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım San.ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 2010.
- 32-Üzün C. Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları , İzmir, 2000.
- 33- Sağol F. Kurum Kültürü Analizi; Milli Eğitim Bakanlığı İlkokul ve Ortaokuluna Yönelik Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimler Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetim Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- 34-Şişman M. ÖrgütKültürü , Anadolu Üniversitesi Basımevi , Eskişehir, 1998.
- 35- Aktan CC, Tutar H, Bakan İ, Büyükbeşe T, Okay A, Polat S, Altıntaş FÇ, Özdevecioğlu M,Tabak RS, Börü D. Kurumsal Kültür- Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar, 1. Baskı, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2006 : 15-16.
- 36- Daft RL, Noe RA. Organizational behavior , Harcourt College , USA, 2001 : 598.
- 37-Çelik V. Örgütsel Hikayeler ve Okul Kültürünün Analiz, XIII.Ulusal eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz 2004. <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/332.pdf> Erişim Tarihi: 13.02.2014.
- 38-Doğan B. Örgüt Kültürü , 1.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2007 : 55.
- 39- Erdem F, Özen J. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi , 2001, (1).
- 40- Bakan İ, Büyükmeşe T, Bedestenci Ç. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Alfa Akademisi Basım Yayım, İstanbul, 2004 : 57.

- 41-Bilgin G, Çıraklı ZC. “Hastanelerde Kurum Kültürü”, Kırılmaz H. 2. Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildirimler Kitabı, 2, Bakanlık Yayın, Ankara, 2010: 121.
- 42- Deal ET, Key MK. Kurum İçi Halkla İlişkiler, Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller , Mediacat Yayınları , Ankara, 2001: 53.
- 43- Kula S. İş Görenlerin Şirket İçindeki İletişim Ve Kurum Kültürü Algısı, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişiler Arası İletişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi ; 2012.
- 44-Özalp İ. İşletme Yönetimi , Eskişehir , 2001 : 573.
- 45-Greenberg J, Baron RA. Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human side of Work , 5th ed., Prentice Hall Inc., New Jersey U.S.A., 1995.
- 46-Güçlü N. Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, 6: 147-156 <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/guclu.pdf>. Erişim Tarihi 17.02.2014.
- 47- Sweeney PD, McFarlin DB. Organizational Behavior : Solutions For Management Mc Graw-Hill,Boston, 2002 : 342.
- 48-Terzi AR. Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000: 55.
- 49-Nelson DL, Quick JC., Organizational Behavior, 4 th ed., Thomson USA, 2003.
- 50-Luthans F. Organizational Behavior, 6 th ed., McGraw-Hill Inc., Singapore, 1992: 563.
- 51-Aslan D. Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi ; 2008
- 52-Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 1994: 123.
- 53-Kelez A. Hemşirelerin Örgüt Kültürünün Ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; 2008.

54-İpek C. Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen ve Öğrenci İlişkisi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi ; 1999  
<https://pegem.net/dosyalar/dokuman/787-20120221153232-ipek.pdf> Erişim tarihi: 17.02.2014.

55-Örgüt Kültürü ,  
[www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut\\_kulturu.pdf](http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf).

Erişim tarihi: 17.02.2014

56-Robbins SP. Organizational Behavior Concepts, Contraversies and Applications, 7 th ed., Prentice-Hall , Englewood Cliffs, New Jersey, 1996: 603.

57-Demir C, Öztürk VC. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(26) :22.

58- Başaran S. Hastanelerde Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, İzmir Bozyaka Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilimdalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilimdalı, Yüksek Lisans Tezi ; 2014.

59-Sarı E. Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği, Mersin Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi; 2005.

60-Çalışkan M. Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi ; 2006 .

61-Alamur B. Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Yüksek Lisans Tezi; 2005

62-Handy C. Understanding organization, 4 th ed., Penguin, London , 1993.

63-Wilson DC, Rosenfeld RH. Managing Organizations, McGrawHil-Company, Londra, 1990.



- 64-Armstrong M. Management Processes and functions, Institute of Personnel Management, Londra, 1990.
- 65- Erkmen T. Örgüt Kültürü, 1.baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2010: 85-104
- 66-İspir NB. Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilimdalı , Doktora Tezi; 2008.
- 67-Yılmaz G. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi ; 2006.
- 68-Sözer Z. Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; 2006.
- 69- Kaya ÖY. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2015
- 70-Kono T. “Corporate Culture and Long-range Plannig Oxford: Strategic Management in Japanese Companies” Pergamon Pres: 9-65
- 71-Argon T. İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004, (7) : 81–98.
- 72- Goffe R, Gareth J. Kurum Kültürü, (Çev: Kıvanç Kutmandu), 1. Baskı, Kapital Medya A.Ş. Yayınları, Ankara, 2002.
- 73- Köksal K. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2007
- 74- Deal TE, Kennedy AA. Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, AddisonWesley, Massachusetts, 1982.

- 75-Gülova Altın A, Demirsoy Ö. Örgüt kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, 2012, 3(3).
- 76- Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006:156-158
- 77- Minibaş J, Erkmen T. Yönetim İletişim Kültür, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008
- 78-Daulatram BL. “Organizational Culture And Job Satisfaction”, Journal Of Business Industrial Marketing, 2003, 3(18): 221.
- 79- Öcal H, Ağca V. Teknolojik Değişimlerin Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri ”, Ege Akademik Bakış, 2010, 1(10): 157-182
- 80- Uygun Z. Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2011
- 81- Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
- 82- Erdem R. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi, 2007, 2(2) : 63-79.
- 83- Bilir Güler S. Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Meslek Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi; 2005.
- 84- İşcan FÖ, Timuroğlu K. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, 1(21) : 123.
- 85- Yönetimin Tanımı. <http://notoku.com/yonetimin-tanimi/> Erişim tarihi: 10.11.2015.
- 86- Güney S. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, 2007: 3.

- 87-Ülgen H, Mirze SK. İşletmelerde Stratejik Yönetim, 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013: 23.
- 88-www.muhasibedersleri.com/yonetim.html Erişim tarihi: 02.11.2015.
- 89- Şimşek MŞ, Çelik A.Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Kitabevi, Ankara, 2011: 3.
- 90- Mucuk İ. Modern İşletmecilik, 16. Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008: 129.
- 91-Üçüncü K. Yönetici ve Yönetici Türleri, 2007, [http:// www.merih.net](http://www.merih.net) Erişim tarihi: 28.05.2014.
- 92- Akdemir A. İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2012.
- 93-Lewis PS, Goodman SH, Fandt PM. Management challenges in The 21. Century. Minneapolis West, 1995.
- 94- Kızıltay E. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; 2010.
- 95- Arıkan N. Sağlık Sektöründeki Yöneticilerin Güncel Liderlik Tarzları: Isparta İli Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2011.
- 96-Mirze K. İşletme, Literatür Yayınları, İstanbul, 2010 : 144.
- 97- Avcı U, Topaloğlu C. “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 2009, 16. [http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2009/1\\_20.pdf](http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2009/1_20.pdf) Erişim tarihi:21.06.2014.
- 98-Mejia LRG, Balkın DB, Cardy RL. Management, McGrawHill, NewYork, 2005: 541.
- 99- Aygün A. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, İşletme Yönetimi Bilim dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2012.

- 100-Gül H, Şahin K. “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, 25: 239.
- 101-Kaya Ç.Liderler: Liderliğe Giden Yollar, Beta Yayınları, İstanbul, 2002: 17.
- 102-Osborne C. Leadership, DK Publishing, USA, 2008.
- 103-Çelik V. Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- 104-Serinkan C. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara , 2008.
- 105-Baltaş A.Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002: 106.
- 106-Keçecioglu T. Lider&Liderlik, 1.Baskı, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003: 12.
- 107-Artar Y. Yönetici, Lider ve Yönetimde Verimlilik-1, Ocak 2015, 313. <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/yonetici-Lider-ve-yonetimde-verimlilik>. Erişim tarihi: 28.10.2015.
- 108-Yeşilyurt E. “Akademik ve Yönetimsel Liderlik”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 2007, (1).
- 109-Coroglu Ç. İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2003: 26.
- 110-Can H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Yayınları, Ankara, 2002 : 25-26.
- 111-Arıkanlı A,Ulubaş B.Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım Köyişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2004: 63.
- 112-Bovee CL, Thdll JV, Mescon MH. Excellence in Business, New Jersey-Upper Sandle River, 2007: 245.
- 113-İbicioğlu H. Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2000, (1).

- 114- Töremen F, Karakuş M. Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, 25. <http://e-sosder.com/index.php?sayfa=dergelist&sayi=25.0>. Erişim tarihi: 17.04.2014
- 115-Özkalp E. Örgütsel Davranış,2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
- 116-Demir C, Yılmaz KM, Çevirgen A. “Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2010, (2).
- 117-Erzen MÜ. “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2008, (31).
- 118-Şahin F. “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2012, (1).
- 119-Robbins SP, Culter M. Management, 9 th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007: 487
- 120- Zel U. Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
- 121- Tengilimoğlu D. Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2005, 14(4) <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/> ISSN:1304-0278 Erişim tarihi: 21.07.2014.
- 122- Newstorm WJ, Davis K. Organizationa Behavior Human Behavior At Work, 9th Edition, Mc Graw Hill Inc., USA, 1993: 9.
- 123- Thompson BL. Yeni Yöneticinin El Kitabı - 1: Yönetim Fonksiyonları, (Çev.V. G. DİKER), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- 124-Morgül T. Liderlik Tipleri ve Koçluk Modelleri, Ağustos 2013. [http://academia.edu/8241570/Lider\\_Tipleri\\_ve\\_Ko%C3%A7luk\\_Modeli](http://academia.edu/8241570/Lider_Tipleri_ve_Ko%C3%A7luk_Modeli). Erişim tarihi: 19.10.2015.
- 125-Bakan İ, Büyükbese T. “Liderlik Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir

Alan Araştırması, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,2010,12(19).  
<http://dergi.kmu.edu.tr/usefiles/file/aralik2010/73-84.pdf> ISSN:1309-9132 Erişim  
tarihi: 03.11.2015.

126-Güner Ş. Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler  
Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi,  
Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek  
Lisans Tezi ; 2002.

127- Yetimoğlu S. Dünya Geneline En Yaygın 10 Liderlik Stili, Haziran 2014.  
<http://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-geneline-en-yaygin-10-liderlik-stili>.  
Erişim tarihi :26.11.2015.

128-Şafaklı OV. KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma,  
Doğuş Üniversitesi Dergisi, Ocak 2005, 1(6) : 132-143  
<http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/147>. Erişim:26.11.2015.

129- Helms MM. Encyclopedia of management, 5th ed., D.B.A., Thomson Gale USA,  
2006: 447-448.

130- Durmuş AE. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki  
Farklılıklar: Türkiye'de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz  
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; 2001.

131- Dalgın T. Liderlik Davranışlarının İş görenler Tarafından Algılanması ve İş  
görenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Bölgesindeki  
Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi, Sosyal  
Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans  
Tezi; 2008.

132- Ceylan A. Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu,  
Deniz Harp Okulu, 5-6 Haziran 1997.

133- Martin J, Fellenz M.OrganizationalBehavior& Management, South Western  
Cengage Learning EMAE, England, 2010: 201.

- 134-Liderlik, Politika Dergisi, www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/liderlik.pdf. Erişim : 10.10.2015.
- 135- Erçetin SŞ, Lider Sarmalında Vizyon, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000: 35.
- 136-Daft R. Management, The Dryden Press, Orlando, 1994.
- 137-Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- 138- Toprak A. İşletmelerde Liderlik Ve Ekip Çalışması, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2006.
- 139-www.lucamalimusavirlik.com/davranis-yaklasimi.html. Erişim:13.11.2015.
- 140-Kutunis RÖ. Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003: 130.
- 141- Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- 142-Akiş YT. Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004 : 28.
- 143-Leblebici DN. "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, (32).
- 144- Erceylan N. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2010.
- 145-Eroğlu F, İrmış A, Aksel İ. Girişimcilerin İşletmelerin Gelişmesinde Etkili ve Engelleyici Olarak Gördüğü Faktörler, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003: 45-53.
- 146-Çetin C. Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması, İTO Yayınları, İstanbul, 2009: 62-63.
- 147-Uyguç N, Duygulu E,Çıraklar N.Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans,8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi, 2000: 587-600.

148-Bolat T, Seymen OA. “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde - Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değeriendirme”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003, 9(6).

149-Kirel Ç. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000-2001.

150- Cemaloğlu N. “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değerişkenler Açısından İncelenmesi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2007, 1(5).

151-Ünüvar D. Dönüşümcü Liderlik. [www.iktisadi.org/donusumcu-liderlik.html](http://www.iktisadi.org/donusumcu-liderlik.html). Erişim tarihi: 12.11.2015.

152-Ireland RD, Hitt MA. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21st. Century: The Role of Strategic Leadership, Academy of Management Executive, 2005.

153.Arora B. Reviewing the Federal Constitution: States' Rights and National Coalitions, [www.academia.edu.tr/450316](http://www.academia.edu.tr/450316). Erişim tarihi: 17.11.2015.

154- Büyüктаř Gayır G. Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2011.

155-Taş FY. Toplam kalite ve stratejik liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana bilimdalı, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı, Yüksek Lisans Tezi; 2009.

156- Yıldırım BN. Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi; 2012.

157-Doğan S. Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.



- 158- Taş A, Çelik K, Tomul E. “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007, 22(2).
- 159- Goleman D. Sosyal Zeka İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi, Varlık Yayınları, İstanbul, 2007.
- 160- Çıkar Ş. Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; 2010.
- 161-Tağraf H, Çalman İ. “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, 23(2).
- 162-Werner İ.Liderlik ve Yönetim, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, 1. Baskı, 1993: 107.
- 163- Özkurt E, Işık U, Elitez B, Işık İ. “Sağlık Hizmetlerinde Vizyonel Liderlik Eskişehir İlinde Bir Uygulama”, Editör Demir M, Güler H, Öztürk A, Önder Ö, Beylik U. 2. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 2010.
- 164-İbicioğlu H, Çiftçi M, Kanten P. “Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010, (12).
- 165- Goleman D, Boyatzis R, Mckee A. Realizing The Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Pres, Boston Massachusetts, 2002.
- 166- Goleman D. Liderlik Tarzları Sonuç Alıcı Liderlik, Harvard Business Review “Lideri Lider Yapan Nedir ?”, (Çev. Nurettin El Huseyni), Mess Yayınları, İstanbul, 2002.
- 167- Rad AM, Yarmohammadian MH. A Study of Relationship Between Managers ‘Leadership Style and Employees’ Job Satisfaction, Leadership in Health Services, 2006, 2(19): 11-28.

168-Bolat T, Aytemiz Seymen O, Bolat Oİ, Erdem B. Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara, 2008.

169-Bass B, Bruce JA. Transformational Leadership and Organizational Culture, International Journal of Public Administration, 2007, (17). <http://www.tandfonline.com/action/doSearch?AllField=Transformational+Leadership+and+Organizational+Culture&=Search> . Erişim tarihi: 03.03.2015.

170-Lewis D. How Useful A Concept Is Organizational Culture? Strategic Change, 1997. [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199808\)7:5%3C251::AID-JSC383%3E3.0.CO;2-0/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1697(199808)7:5%3C251::AID-JSC383%3E3.0.CO;2-0/abstract). Erişim : 14.04.2015.

171-Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Electronic Journal of Social Sciences, Yaz 2009, 29(8): 198-21. ISSN:1304-0278 [www.esosder.org/info@esosder.org](http://www.esosder.org/info@esosder.org). Erişim: 08.05.2015.

172- Özakar S. Gel de Çalış Şimdi, Bileşim Yayınevi, İstanbul, 2004 : 99.

173-Özdamar K. Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-1 SPSS-MINITAB, 4. Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2002: 673.

174- Bakan İ. “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, KMU İİBF Dergisi, 2008, 14(10).

175-Çingöl N. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Kurum Kültürüne İlişkin Değerlendirmeleri, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2007

176-Karakaş A. Kadın ve Erkek Yöneticilerin liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi: Sağlık Sektörü’nde Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2010.

177-Onay Özkaya M, Deveci Kocakoç İ, Kara E. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2006, 2(13).

178-Bozkır HS. Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi; 2014

179-Buharalıoğlu C. İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri (İzmir İli Çiğli İlçesi Örneği) , Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi; 2014.



## EKLER

### EK-1 Anket Formu

## SAĞLIK ÇALIŞANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Bu çalışma, sağlık kurumu çalışanlarının, liderlik özelliklerinin kurum kültürü oluşmasındaki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Çalışmada kullanılan anket soruları 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmaya katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. İkinci bölümde Sağlık çalışanlarının, Sağlık yöneticisinin kurum kültürünü oluşturma yaklaşımı sergilerken gösterdikleri liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri. Üçüncü ve Dördüncü bölümde ise Kurumsal Kültür Testi ile kurumun mevcut kurum kültürünün ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaç için kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya gösterdiğiniz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sevda TAŞTEMİR

### BÖLÜM 1

Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği ( X) şeklinde işaretleyiniz.

- 1.Cinsiyetiniz :** 1.( ) Erkek 2.( ) Kadın
- 2.Yaşınız:** 1.( ) 20-25 2.( ) 26-30 3.( ) 31-35  
4.( ) 36-40 5.( ) 41-45 6.( ) 46 ve üstü
- 3.Medeni Durumunuz:** 1. Evli( ) 2. Bekar( )
- 4.Eğitim Durumunuz:** 1.( ) Lise  
2.( ) Önlisans  
3.( ) Lisans  
4.( ) Yüksek lisans  
5.( ) Başka..... (lütfen belirtiniz)

**5.Mesleğiniz:****6.Mesleki Kıdeminiz ve Çalışma süreniz:**

1.( ) 5 yıl ve daha az

2.( ) 6-10yıl

3.( ) 11-15 yıl

4.( ) 16-20yıl

5.( ) 21 ve üzeri

**BÖLÜM 2****Aşağıdaki Uygun Gördüğünüz Seçeneği (X) Şeklinde İşaretleyiniz.**

	<b>Liderlik Davranışları</b>	Hiç				Tamamen
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
<b>1</b>	Geleceğe yönelik hedefler belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır.					
<b>2</b>	Gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.					
<b>3</b>	Bizleri teşvik edici nitelikte stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.					
<b>4</b>	Tüm çalışanların işletmenin hedeflerine odaklanmasını sağlar ve desteğini alır.					
<b>5</b>	Çalışanların işletme strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.					
<b>6</b>	Astlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.					
<b>7</b>	Astlarının fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.					
<b>8</b>	Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar.					
<b>9</b>	Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatmada başarılıdır.					
<b>10</b>	Çalışanları etkileyen kararları çoğu zaman onların görüşlerini alarak verir.					
<b>11</b>	Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.					
<b>12</b>	Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.					
<b>13</b>	Yetki devrederek astlarının sorumluluk duygularını ve yeteneklerini geliştirmeye isteklidir.					

14	Çalışanların gelişimine ve eğitimine önem verir.					
15	Astlarının kendilerini geliştirmeye yönelik çaba ve girişimlerini sürekli destekler.					
16	Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder ve destek sağlar.					
17	Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katımını destekler.					
18	Astlarının başarılarını tüm personel önünde övgüde bulunarak takdir eder.					
19	Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.					
20	Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterirler.					
21	İşletmede, çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal aktivelere önem verir.					
22	Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir.					
23	İşimde mutlu olma durumumda olumlu katkı sağlar.					
24	İş görene yönelik izlediği politika ve uygulamalardan memnunum.					
25	Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirir.					

### BÖLÜM 3

Aşağıdaki Uygun Gördüğünüz Seçeneği (X) Şeklinde İşaretleyiniz.

	<b>Kurumsal Kültür Testi</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Değerlendirmesini yaptığım grup (kuruluş, bölüm, birim takımı) iş hedefini çok iyi biliyor.					
2	Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar.					
3	Çalışanlar sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyor ve işle ilgili talimatlara uyuyorlar.					
4	Çalışanlar birbirleri ile çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.					

5	Yetersiz performansa anında ve katı bir şekilde müdahale ediliyor.					
6	Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.					
7	Grup, kazanmayı gönülden arzuluyor.					
8	İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor çünkü birbirlerini seviyorlar.					
9	Yakalanan rekabete dayalı avantaj fırsatları, bunlardan faydalanılması adına, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.					
10	Çalışanlar birbirleri ile herhangi bir art niyet gözetmeksizin sırf arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.					
11	Stratejik hedefler paylaşılıyor.					
12	Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık ediyorlar.					
13	Çalışanlar birbirleri ile bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.					
14	Ödül ve ceza kavramları kesin,net					
15	Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.					
16	Grup, karşısında belli bir düşmanı yenmeye çok azimli.					
17	Çalışanlar işlerini icra etme sürecinde esnek olmaya yöneltiyorlar.					
18	Hedefleri tutturmak en önemli şey					
19	Bir şeyin hal olması için var olan sistem çerçevesinde çalışılabilir.					
20	Başlanılan projeler sonuna kadar götürülüyor.					
21	Bir eleman işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onunla arayış hep sıcak tutuyorlar.					
22	Kimin görevinin nerde başlayıp nerde bittiği gayet belirgin					
23	Çalışanlar birbirlerini kolluyorlar.					

## BÖLÜM 4

Aşağıdaki Uygun Gördüğünüz Seçeneği (X) Şeklinde İşaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çok fazla dedikodu yapıyor					
2	Kurdukları ilişkiler çalışanların birbirleriyle çabucak iletişim kurmalarına yardımcı oluyor.					
3	Yapılan sunumlar hep gösterişten ibaret, somut bir şey yok					
4	Çalışanlar, kuralların kendilerine çekidüzen vermesine izin vermiyor, bürokrasiyi deliyorlar.					
5	Arkadaşlık, çoğu zaman çalışanları zor kararlar almaktan alıkoyuyor.					
6	Arkadaşlıklar, kuruluşun zor zamanlar geçirmesi halinde bile çalışanları buraya bağlıyor.					
7	Performans değerlendirme sistemi, çalışanları birbirlerinin ayaklarını kaydırmaya itiyor.					
8	Çalışanlar öncelikli olarak kendi bireysel hedeflerini ve amaçlarını düşünüyorlar kuruluşun bütününün performansı onlar için ikincil derecede öneme sahip					
9	Çalışanlar, rakip kuruluşların kendilerine verebileceği					



	ücretin miktarını öğrenmek için çok fazla aman harcıyorlar.					
10	Başarı ve başarısızlık ölçütü belli, herkesçe biliniyor ve kabul ediliyor.					
11	Kuruluşun birbirinden bağımsız bölümleri, kendi içlerinde kendi hedeflerine öylesine yoğunlaşmış haldeler ki, koordinasyon gerektiren iş fırsatlarını kaçırıyorlar.					
12	Öncelikler süratli bir biçimde belirleniyor ve kararlı bir biçimde izleniyor.					
13	Bireyler ellerinden gelenin en iyisini üretmeleri için yalnız bırakılıyorlar.					
14	Çalışanlar birbirlerini iş arkadaşları olarak görmüyorlar.					
15	Kurumsal başarı büyük ölçüde bireysel başarıların toplamından oluşmakta					
16	Çalışanlar, kuruluşun bütününe faydalı olacak görevlerden ve etkinliklerden kaçıyorlar.					
17	İşle ilgili çıkan çok az kural ya da toplantı söz konusu					
18	İnsanlar birbirlerinden bucak bucak kaçıyorlar.					
19	Grup, başarıya ulaşması için gereken tüm kaynaklar ve bilgilerle donatılmış durumda					

<b>20</b>	Çalışanlar ne yaptığımız ve nasıl yaptığımız konusunda birbirleriyle dalaşıyorlar.					
<b>21</b>	Kuruluşun liderinin yerini neredeyse kimse dolduramaz.					
<b>22</b>	Çalışanlar kendilerini kuruluşun değer yargılarıyla özdeşleştiriyorlar ve onlarla yaşıyorlar.					
<b>23</b>	Çalışanların gelecek kaygıları yok					
<b>24</b>	Tüm çalışanlar birbirleriyle konuşup fikir alışverişinde bulunuyorlar.					

## Ek-2 Samsun KHB Yazılı İzin Formu



T.C  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Samsun İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 54103609/044  
Konu : Sevda TAŞDEMİR'in Anket Çalışması

### DAĞITIM YERLERİNE

Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Sevda TAŞDEMİR " Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Kurum Kültürüne Etkisi" konulu tez çalışması için Genel Sekreterliğimizde anket çalışması yapmak istemiştir.

Bahse Konu Anket çalışmasının hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre yapılması, kişisel verilere ve özel hayatın korunmasına yönelik mevzuata aykırı sorular ihtiva edip etmediğinin tetkiki ve araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı ve süresi, araştırma metodu ve kavramsal çerçevesini açıklayan bilgiler göz önünde bulundurularak, yapılacak çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla Genel Sekreterliğimizde anket çalışmasına izin verilmiş olup;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Dr. Ramazan TAŞDEMİR  
İdari Hizmetler Başkanı V.

### EKLER:

- 1- Anket Çalışması (Sevda TAŞDEMİR)
- 2- SEVDA TAŞDEMİR ANKET
- 3- SEVDA TAŞDEMİR BAŞVURU FARMU

### Dağıtım:

İdari, Mali ve Tıbbi Hizmetler Başkanlıklarına

Eğitim Hizmetleri Birimi Adalet Mah. 100. Yıl Bulvarı No:232 İlkadım/Samsun  
A★ nlı bilgi için: Uzman Nazmiye ÖZTÜRK Tel: 0362 311 25 00 /1507 Faks: 0362 311 25 28  
E-Posta.nazmiye.ozturk@saglik.gov.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden cbfdcael-16f5-47c9-abf3-376c565e932c kodu ile erişebilirsiniz.

### Ek-3 Etik Kurul Onayı

Toplantı Sayısı:52

Okan Üniversitesi  
Etik Kurulu  
"Kurul Kararları"  
Toplantı Tarihi: 06.11.2014  
Toplantıya Katılanlar:  
Prof. Dr. Alınur Büyükkaksoy (Başkan)  
Prof. Dr. Dilek Şirvanlı Özen (Üye)  
Prof. Dr. Mithat Kıyak (Üye)  
Prof. Dr. Sorap Keskin Kızıroğlu (Üye)  
Yrd. Doç. Dr. Güliz Muğan (Üye)  
Yrd. Doç. Dr. Uğur Cevdet Panayirci (Üye)  
Yrd. Doç. Dr. Nuvın Karnaslan Bahççı (Üye)

Okan Üniversitesi Etik Kurulu 06.11.2014 tarihinde Prof. Dr. Alınur Büyükkaksoy'un Başkanlığında toplandı ve çoğunluk mevcut olduğundan gündeme geçildi.

- 1- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü - Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencisi **Sevda TAŞTEMİR**'in "Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Kurum Kültürüne Etkisi" başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi.
- 2- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü - Beslenme ve Diyetetik Bölümü öğrencisi **Hayva Nur AKDAĞ**'ın "Lise Öğrencilerinin Fast Food Tüketim Durumlarının ve Alışkanlıklarının Saptanması" başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi.
- 3- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü - Beslenme ve Diyetetik Bölümü öğrencisi **Ayşegül ÇEKOK**'un "Mersin Büyükşehir Belediyesi'nde Çalışan Kadın ve Erkek Bireylerin Kuhvaltı Yapma Alışkanlıkları ve Ağırıkları Arasındaki İlişki" başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi.

As J.K.F D.S.J  
As.  
P.K.

Yapılan görümler sonucunda;

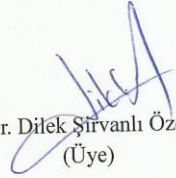
**Karar 1.** Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencisi **Sevda TAŞTEMİR’in “Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Kurum Kültürüne Etkisi”** başlıklı çalışması için başvuru talebi uygun görülüp oy birliği ile onaylanmıştır.

**Karar 2.** Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Beslenme ve Diyetetik Bölümü öğrencisi **Havva Nur AKDAĞ’ın “Lise Öğrencilerinin Fast Food Tüketim Durumlarının ve Alışkanlıklarının Saptanması”** başlıklı çalışması için başvuru talebi uygun görülüp oy birliği ile onaylanmıştır.

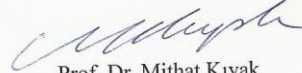
**Karar 3.** Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Beslenme ve Diyetetik Bölümü öğrencisi **Aysegül ÇEKOK’un “Mersin Büyükşehir Belediyesi’nde Çalışan Kadın ve Erkek Bireylerin Kahvaltı Yapma Alışkanlıkları ve Ağırlıkları Arasındaki İlişki”** başlıklı çalışması için başvuru talebi uygun görülüp oy birliği ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Alınur Büyükkaksoy  
(Başkan)



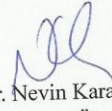
Prof. Dr. Dilek Şirvanlı Özen  
(Üye)



Prof. Dr. Mithat Kıyak  
(Üye)




Prof. Dr. Serap Keskin Kızıroğlu  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Nevin Karaaslan Balıkcı  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Güliz Muğan  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Uğur Cevdet Panayirci  
(Üye)

**Ek-4****ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler**

<b>Adı</b>	Sevda	<b>Soyadı</b>	TAŞTEMİR
<b>Doğum Yeri</b>	Samsun	<b>Doğum Tarihi</b>	16.06.1985
<b>Uyruğu</b>	T.C.	<b>Tel</b>	05464886653
<b>E-mail</b>	sevdatastemir@hotmail.com		

**Eğitim Düzeyi**

	Mezun Olduğu Okul	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	İstanbul Okan Üniversitesi/Sağlık Yönetimi	
Lisans	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	2012
Önlisans	Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi	2008
Lise	Samsun Ladik Sağlık Meslek Lisesi	2003

**İş Deneyimi**

Görevi	Kurum	Süre
Tıbbi Sekreter	İstanbul Dr. Siyami Ersek Göğüs, Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2006-2007
Tıbbi Sekreter	Samsun Dr. Kamil Furtun Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Hastanesi	2007-2012
Tıbbi Sekreter	Samsun Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği	2013-