



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

**LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA
ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Erdal Taha AYDOĞDU

Danışman: Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT - 2022

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Yücel EROL danışmanlığında hazırlamış olduğum "**Liderlik Davranışının Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü**" adlı Doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

... / ... / ...

Erdal Taha AYDOĞDU

İmza



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında bana yön verdiği ve çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemediği için tez danışmanım sayın Doç. Dr. Yücel Erol Hocama; çalışmanın tamamlanmasına katkıda bulundukları için sayın Prof. Dr. Çetin Bektaş ve sayın Prof. Dr. Rüştü Yayar hocalarıma; teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmanın anket bölümünün yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen; başta Dr. Ergin Temel olmak üzere değerli arkadaşlarım Dr. Uğur Erkan, Öğr. Gör. Zeynep Dilara Tınaz, Furkan Yılmaz ve anketimizi doldurarak çalışmamıza katkıda bulunan tüm katılımcılara ve biricik oğlum Ahmed Furkan’a teşekkürü borç bilirim.

LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ

Erdal Taha AYDOĞDU¹

Özet

Liderlik davranışı örgütün performansını artırmada en önemli etkenlerden biridir. Yine örgüt kültürünün de örgütün performansı üzerindeki etkisi bilinen bir gerçektir. Literatürde bu gerçeğe dayanarak çok fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak liderlik davranışı, kültür ve örgüt performansını birlikte konu edinen az sayıda araştırma mevcuttur. Bu sebeple bu araştırma liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü olup olmadığını deneysel verilerle ortaya çıkarmak için yapılmıştır.

Çalışmanın amacı; sağlık örgütlerinde liderlik, kültür ve örgütsel performans kavramlarının birlikte değerlendirilerek liderlik davranışları (karizmatik, paternalist, işlemsel, dönüştürücü liderlik) ve örgüt kültürü tipleri (adhokrasi, klan, bürokratik, pazar kültürü) arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nitel performans (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi) ve yenilik performansı üzerine etkilerini incelemektir.

Araştırmada anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Bu anketler, Tokat ve ilçelerinde 100'den fazla çalışanı bulunan kamu (devlet, üniversite) ve özel hastanede Google anketleri şeklinde dijital ortamda hazırlanarak hastane personeli tarafından doldurulmuştur. Belirlenen 4480 evren içinden toplam 515 katılımcı ankete cevap vermiştir. Toplanan anket verilerinin analizinde IBM SPSS İstatistik 25 programı kullanılarak, tanımlayıcı istatistikler, one-way anova, t testi, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular neticesinde karizmatik liderliğin bütün kültür tiplerini etkilediği, işlemsel liderliğin; adhokrasi kültürünü, bürokrasi kültürünü ve pazar kültürünü etkilediği, paternalist liderlik ile dönüştürücü liderliğin hiçbir kültürü etkilemediği görülmüştür. Nitel performansı sadece paternalist liderliğin etkilediği, yenilikçilik performansını ise sadece karizmatik liderliğin etkilediği görülmektedir. Nitel performansı; klan kültürü, bürokrasi kültürü ve pazar kültürünün etkilediği, yenilikçilik performansını ise bütün kültür tiplerinin etkilediği görülmektedir. Liderlik davranışı ile nitel performans arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğe uygun olmadığı, liderlik tarzları ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkide kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece adhokrasi kültürünün uygun olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans, Hastaneler

¹ Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilimdalı, Türkiye

THE INTERMEDIATE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Erdal Taha AYDOĞDU²

Abstract

Leadership behavior is one of the most important factors in increasing the performance of the organization. It is a well-known fact that organizational culture has an impact on the performance of the organization. Much research based on this fact has been done in the literature. However, there are few studies that deal with leadership behavior, culture and organizational performance together. For this reason, this research was conducted to reveal whether culture has a mediating role in the effect of leadership on performance through experimental data.

By merging the three concepts (leadership in health care businesses, culture and organizational performance) this study aims to investigate the correlation between leadership styles (charismatic, paternalistic, transactional, transformative leadership) and organizational culture types (adhocracy, clan, bureaucratic and market culture) and the effect of this correlation on qualitative performance (job satisfaction, organizational commitment, the tendency of leave of employment, job stress) and innovation performance.

Questionnaire technique was used as the data collection method in the research. Questionnaire was prepared digitally in the form of Google surveys and it was filled in by hospital staff working at public (state, university) and private hospitals with more than 100 employees in Tokat. A total of 515 samples from 4480 populations answered the questionnaire. Descriptive Statistics, one-way anova, t test, factor, reliability, correlation and regression analysis were conducted by using IBM SPSS Statistics 25 program in the analysis of survey data collected during the research

The results of the analysis have showed that whereas a charismatic leadership affects all types of culture and transactional leadership affects adhocracy, bureaucracy, and market cultures, paternalist leadership and transformative leadership do not affect any culture. It has been revealed that only paternalist leadership affects qualitative performance while charismatic leadership affects only innovation performance and qualitative performance is affected by clan, bureaucracy and market cultures and innovation performance is leadership style and qualitative performance are not suitable for intermediate variability and only adhocracy culture is suitable for intermediate variability of culture types between leadership styles and innovative performance.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Culture, Organizational Performance, Hospitals

² Tokat Gaziosmanpaşa University, Institute of Graduate Studies, Business Administration, Türkiye

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Etik Sözleşme	i
Özet	iii
Abstract	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	xii
Giriş.....	1
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1. LİDERLİK	4
1.1.1. Liderlik Teorisi Tanımı ve Tarihi	4
1.1.2. Liderlik Davranışı Yaklaşımları	5
1.1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	6
1.1.2.2. Modern Liderlik Teorileri	7
1.1.3. Liderlerin Özellikleri	7
1.1.4. Liderlik Tarzları.....	9
1.1.4.1 Karizmatik Liderlik	10
1.1.4.2. Paternalist Liderlik	13
1.1.4.3. İşlemsel Liderlik.....	15
1.1.4.4. Dönüştürücü Liderlik	17
1.2. KÜLTÜR	19
1.2.1. Kültürün Tanımı	19
1.2.2. Kültürün Özellikleri.....	21
1.2.3. Kültür Çeşitleri	22
1.2.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	23
1.2.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür	24
1.2.3.3. Karşı Kültür.....	24
1.2.3.4. Popüler Kültür	24
1.2.4. Örgüt Kültürü Kavramı	24
1.2.4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	25
1.2.4.2. Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Özellikleri	26
1.2.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Başlıca Faktörler.....	28
1.2.4.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	28
1.2.4.5. Temel Değerler ve Normlar	29
1.2.4.6. Temel İnançlar	30
1.2.4.7. Törenler (Ritüeller)	30
1.2.4.8. Hikâyeler, Mitler ve Kahramanlar	30
1.2.4.9. Örgütsel Semboller ve Örgüt Dili	31
1.2.5. Örgüt Kültürü Tipleri.....	31
1.2.5.1. Harrison'un Kültür Sınıflaması.....	32
1.2.5.2. Handy'nin Kültür Sınıflaması	32

1.2.5.3. Pheysey'in Kültür Sınıflandırması	33
1.2.5.4. Quinn ve MCGrath'ın �rg�t Kültürü:.....	33
1.2.5.5. Cameron ve Quinn'ın Rekabet Eden Değerler Modeli	34
1.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	38
1.3.1. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri	39
1.3.1.1. Nicel Performans.....	39
1.3.1.2. Nitel Performans	41
1.3.1.2.1. İş Tatmini.....	41
1.3.1.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	43
1.3.1.2.3. İş Stresi	45
1.3.1.2.4. İşten Ayrılma Eğilimi	46
1.3.1.3. Yenilik Performansı	47
BÖLÜM 2: HASTANE KAVRAMI ÖZELLİKLERİ VE SİNİFLANDIRILMASI	49
2.1. HASTANE KAVRAMI.....	49
2.2. HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ	49
2.2.1. Hizmet Organizasyonu Olma �zelliği.....	49
2.2.2. Kesintisiz Hizmet Verme �zelliği.....	50
2.2.3. Matriks Yapıda Faaliyet Gösterme �zelliği	50
2.2.4. Bilgi Asimetrisi.....	51
2.2.5. Karmaşık Yapıda Açık -Dinamik Sistemler Olma �zelliği	51
2.3. HASTANELERİN SİNİFLANDIRILMASI	51
2.3.1. Mülkiyetine Göre Hastaneler.....	51
2.3.2. Büyüklüklerine Göre Hastaneler	53
2.3.3. Hastaların Kalış Süresine Göre Hastaneler.....	53
2.3.4. Eğitim Durumuna Göre Hastaneler	54
2.3.5. Akreditasyon Durumuna Göre Hastaneler.....	54
2.3.6. Hizmet Basamağına Göre Hastaneler	54
2.3.7. Verilen Hizmetin Türüne Göre Hastaneler	56
2.3.7.1. A-I Grubu Genel Hastaneler	57
2.3.7.2. A-I Grubu Dal Hastaneler	57
2.3.7.3. A-II Grubu Genel Hastaneler	58
2.3.7.4. A-II Grubu Dal Hastaneleri.....	58
2.3.7.5. B Grubu Genel Hastaneler	58
2.3.7.6. C Grubu Genel Hastaneler	59
2.3.7.7. D Grubu Genel Hastaneler	59
2.3.7.8. E Grubu Hastaneler	60
BÖLÜM 3: ARAşTIRMANIN METODOLOJİSİ VE UYGULAMA	61
3.1. LİTERATÜR TARAMASI	61
3.2. ARAşTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	69
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve önemi	69
3.2.2. �leklerinin Hazırlanması	70
3.2.3. Anketlerin Uygulanması.....	71
3.2.4. Araştırmanın Yöntemi	72
3.3. ARAşTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	73

3.3.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Genel Bilgiler	73
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi.....	76
3.3.3. Faktör Analizi	110
3.3.4. Güvenilirlik Analizi	116
3.3.5. Korelasyon Analizi	117
3.3.6. Regresyon Analizi ve Hipotezler.....	117
3.3.7. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performans Arasındaki Örgüt Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	130
KAYNAKLAR	137
EKLER	153
ÖZGEÇMİŞ	156



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 1. Yıllara ve Mülkiyet Yapısına Göre Hastane Sayıları	52
Tablo 2. Sektörlere Göre Hastanelerin Bölgelere Dağılımı (adet).....	52
Tablo 3. Türkiye'deki Hastanelerin Yatak Sayısının Dağılımı	52
Tablo 4. Yıllara Göre Birinci Basamak Kuruluş Sayıları	55
Tablo 5. Genel ve Dal Hastane Çeşit ve Sayıları	57
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	73
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumu Dağılımları	73
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Dağılımları	74
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları	74
Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Hastane Bilgileri	75
Tablo 11. Katılımcıların Kıdem Sürelerine Ait Bilgileri	75
Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Ait Bilgiler	75
Tablo 13. Yöneticilerin Kademelerine Ait Bilgileri	76
Tablo 14. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması.....	77
Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması.....	79
Tablo 16. Örgütsel Performans Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması	80
Tablo 17. Liderlik Tarzları İle Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi.....	81
Tablo 18. Örgüt Kültürleri İle Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	81
Tablo 19. Örgüt Kültürleri İle Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Testi	82
Tablo 20.Örgütsel Performans İle Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	82
Tablo 21. Nitel Performans İle Hastaneler Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	83
Tablo 22. Liderlik Tarzları İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi	83
Tablo 23. Örgüt Kültürleri İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi	84
Tablo 24. Örgütsel Performans İle Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi	84
Tablo 25. Liderlik Tarzları İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	85
Tablo 26. Liderlik Tarzları İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	86
Tablo 27. Örgüt Kültürleri İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	88
Tablo 28. Örgüt Kültürleri İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi.....	88

Tablo 29. Örgütsel Performans İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	91
Tablo 30. Örgütsel Performans İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	92
Tablo 31. Liderlik Tarzları İle Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi	93
Tablo 32. Örgüt Kültürleri İle Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi.....	94
Tablo 33. Örgütsel Performanslar İle Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi	94
Tablo 34. Liderlik Tarzları İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	94
Tablo 35. Liderlik Tarzları İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	95
Tablo 36. Örgüt Kültürleri İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	98
Tablo 37. Örgüt Kültürleri İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	99
Tablo 38. Örgütsel Performanslar İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi.....	102
Tablo 39. Örgütsel Performanslar İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	102
Tablo 40. Liderlik Tarzları İle Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi.....	103
Tablo 41. Örgüt Kültürleri İle Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi.....	104
Tablo 42. Örgüt Kültürleri İle Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	104
Tablo 43. Örgütsel Performanslar İle Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	105
Tablo 44. Örgütsel Performanslar İle Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	106
Tablo 45. Liderlik Tarzları İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	107

Tablo 46. Liderlik Tarzları İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	108
Tablo 47. Örgüt Kültürleri İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	108
Tablo 48. Örgüt Kültürleri İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	109
Tablo 49. Örgütsel Performanslar İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi	109
Tablo 50. Örgütsel Performanslar İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi	110
Tablo 51. KMO Değer Tablosu	111
Tablo 52. Liderlik Tarzları İle İlgili Faktör Analizine Ait KMO Değeri	111
Tablo 53. Liderlik Tarzları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları	112
Tablo 54. Örgüt Kültürleri İle İlgili Faktör Analizine Ait KMO Değeri	113
Tablo 55. Örgüt Kültürü İle İlgili Faktör Analizi	114
Tablo 56. Örgütsel Performans İle İlgili Faktör Analizine Ait KMO Değeri	115
Tablo 57. Örgütsel Performans İle İlgili Faktör Analizi	115
Tablo 58. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	116
Tablo 59. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları	117
Tablo 60. Liderlik Boyutları ile Örgüt Kültürlerine Ait Regresyon Analiz Sonuçları	119
Tablo 61. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performanslarına Ait Regresyon Analizi	120
Tablo 62. Örgüt Kültürleri ile Örgütsel Performanslarına Ait Regresyon Analizi	121
Tablo 63. Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performansa Ait Regresyon Analizi	122
Tablo 64. Liderlik Tarzları ile Nitel Performans Arasındaki Klan Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları	123
Tablo 65. Liderlik Tarzları ile Nitel Performans Arasındaki Bürokrasi Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları	124
Tablo 66. Liderlik Tarzları ile Nitel Performans Arasındaki Pazar Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları	125
Tablo 67. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Adhokrasi Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları	126
Tablo 68. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Klan Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları	127

Tablo 69. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Bürokrasi Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları.....	128
Tablo 70. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Pazar Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları	129



ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Liderliğin Temel Kavramları.....	9
Şekil 2. Karizmatik Liderliğin Özellikleri	12
Şekil 3.İşlemsel Liderliğin Özellikleri.....	16
Şekil 4. Dönüştürücü Liderliğin Dört Temel Unsuru	18
Şekil 5. Rekabetçi Değerler Modeli.....	35
Şekil 6. Liderlik Davranışının, Örgütsel Performansı Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü.....	72



GİRİŞ

Örgütsel kültürün güçlü olduğu örgütlerde istikrar seviyesi daha fazladır. Ancak her örgüt için geçerli olan bir örgüt kültürü olmayabilir. Bazı örgütler için gelişimin önündeki en büyük engel olarak ta karşımıza çıkabilmektedir. Bu açıdan liderlik, performans ve örgütsel kültür, örgütlerin varlığını uzun süre devam ettirebilmeleri bakımından önemli unsurlardır. Topluluk ve örgütleri oluşturan bireyler bilgileri ve sahip oldukları tecrübeler sonucu örgütte farklı amaçlar, inançlar ve tutumlar ortaya çıkmaktadır. Bu farklı tutum ve deneyimlere sahip bireyleri işletme içinde etkin ve verimli bir işgören olabilmesinin sağlanması ve işletmenin amaçları, normları, değerleri ve kültür ortamına uyum sağlayıp işletme içinde bir arada tutabilmek liderlik bilgi ve becerisini gerektiren bir faaliyettir. Bu sebeple liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisinin araştırılması büyük önem arz etmektedir.

Lider, örgüt içinde üyelerin yüksek performans göstermeleri için sinerji oluşturan bir bireydir. Liderlik, grup davranışlarının tespitinde merkezi bir role sahiptir, çünkü lider çalışanları belirlenen amaçlara doğrudan yönlendiren kişidir. Bir lideri iyi yapanın ne olduğunu bilmek, grup performansını artırmada önemli olmaktadır.

Liderlik, grubu önceden belirlenmiş amaçlar etrafında birleştirebilme ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için nasıl davranmaları hususunda grup üyelerini harekete geçirme faaliyetlerinin toplamıdır.

Liderlik-performans ve örgüt kültürü-ve performans arasındaki ilişkide örgütün performansının işgörenlerin değer yargıları ile örgütün stratejik değerlerinin aynı çizgide olması büyük önem taşımaktadır. Günümüzde rekabet avantajı elde etme, sürdürülebilirliğini sağlama ve artırmak için örgütlerin elindeki en önemli gücün çalışanlar olduğu kabul edilmektedir. Örgütün rekabet gücünün artırılması amacıyla işgörenlerin örgütsel bağlarının artırılması ve özverili davranmaları için motive edilmeleri gerekmektedir. Bu da örgütlerde ortak değer yargılarının ve anlayışlarının gelişmesine yerleşmesine bağlıdır ki buna ‘kültür’ denilir. Örgüt kültürü, amaçların, stratejilerin ve politikaların belirlenmesinde ve yürütülmesinde bir araç rolü üstlendiğinden rekabet avantajının elde edilmesinde önemli bir role sahiptir.

Sağlık sektörü hizmet sektörü içinde emek yoğun olarak faaliyette bulunan en önemli alt dallardan birisidir. Bireyin günlük ve meslek hayatını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesini amaç edinen sağlık sektörünün, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan sağlık kurumları hem teknoloji hem de insan kaynakları açısından lider yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar.

Sağlık Kurumlarında hizmet üretiminin ana fonksiyonu olan çalışanların davranışlarını ve sağlık hizmetleri organizasyonları içindeki grup dinamiklerini anlamak bir sağlık yöneticisinin başarısı için kritik önem taşımaktadır.

Literatür incelendiğinde çoğunlukla; Liderlik- Performans, Kültür- Performans veya Liderlik-Kültür incelendiği görülmektedir. Oysaki liderlik, kültür ve performansı birlikte ele alan çok az çalışma olduğu görülmektedir. Özellikle son yıllarda sağlık sektöründeki yeni yapılanmalar, günümüz de hızlı ve değişen çevre koşulları örgütlerin daha iyi yönetilebilir olmasını zorunluluk haline getirmiştir. Böyle bir çalışma sağlık kurumlarında ki örgüt kültürüne en uygun liderlik davranışı belirlenirken aynı zamanda performansa pozitif veya negatif etkisi görülebilecektir.

Sağlık örgütlerinde Liderlik, Kültür ve Performans kavramları birlikte değerlendirilerek liderlik davranışları (Karizmatik, Paternalist, İşlemsel ve Dönüştürücü) ve örgüt kültürü tipleri (Adhokrasi, Klan, Bürokratik, Pazar Kültürü) arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nitel performansa (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve iş stresi) ve yenilik performansı üzerine etkilerini incelenmiştir. Araştırmada bu kavramların birlikte değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir çerçeve çizerek Sağlık örgütlerinde algılanan örgüt kültürü ile Liderlik davranışları ve örgütsel performansları arasındaki neden sonuç ilişkisini çok boyutlu olarak analiz edilmesi hedeflenmektedir. Sağlık hizmetlerinin maksimum faydayı sağlayacak şekilde sunulması ve hedeflenen hastanelerin yönetiminde liderlik esaslarının benimsenmesi ve etkin olarak uygulanması hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Hastane yöneticilerinin, çalışanlar nezdindeki hangi liderlik tarzlarına ne derece taşıdıklarının tespit edilme sorunsalı çalışmamızın çıkış noktasını oluşturmuştur. Böylece yöneticilerin varsa eksik yönlerinin tespit edilip iyileştirilmeye çalışılması sağlanabilecektir.

Çalışmamızın, teorik altyapısını oluşturan veriler, yurtiçi ve yurtdışı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür incelenirken bilgi işlem teknolojilerinin sağladığı tüm

imkânlardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Ülkemizde ve dünyada devam eden pandemiden (Covid19) dolayı Google anket olarak dijital ortamda hazırlanıp hastane yönetimi aracılığı ile WhatsApp gruplarından hastane çalışanlarına ulaştırılmış ve veriler elde edilmiştir. Gönderilen anketlerden 4480 adet evren içinden 515 tanesi cevaplandırılarak geri dönüşü yapılmıştır.

İstatistiksel analizler SPSS Statistics 25 programı kullanılarak anket verileri değerlendirilip yorumlanmıştır. Araştırmanın metodolojisi anket sorularının hazırlanmasını, uygulanmasını, kullanılan ölçekleri, katılımcıların demografik bilgilerini, yapılan faktör, güvenilirlik, korelasyon analizlerini ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri ile ara değişken etkisine ait regresyon analizlerini kapsamaktadır. Analiz sonucu elde edilen veriler yorumlanmış, literatürde yer alan sonuçlarla karşılaştırılarak, araştırmanın kısıtlarına değinilerek önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM I KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK

Günümüz küresel dünyasında liderlik, uygarlığın gelişmesiyle evrensel bir olgu halini almıştır. Geçmişten günümüze birçok defa dönüşümlerle beraber modern bir kavram olarak gelişim ve değişim göstererek şekillenmeye devam etmektedir. Bu bölümde liderliğin tanımları, özellikleri ve tarzları açıklanarak geçmişten günümüze gösterdiği değişim ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Liderlik Teorisi Tanımı ve Tarihi

Liderlik, bireyin veya bir örgütün davranışlarını belirli amaçların, maksatların ve gayelerin gerçekleştirilmesine rehberlik ve kanallandırmak sürecidir. Liderlik, liderin hareket etmesini diğer insanlara da liderin istediği gibi hareket etmelerini sağlamak amacıyla etkili bir şekilde iletilen fikirlere dayanmaktadır. Liderlik, örgütün sadece hareket etmesi için ilham vermek değil ayrıca davranışlarını da değiştirmeye odaklanmalıdır. Liderlik, işletmelerin performansını artırmaları için en önemli güçlerinden birini oluşturur. Liderlik aynı zamanda bireysel, grup ve örgütsel seviyede arzu edilen birçok çıktının ulaşılmasında aracılık rolü üstlenir (Kuchinke, 1999). Liderler; işletmelerin karar verici güçleri olarak, neyin elde edileceğini, gelişimini, organizasyonel kaynakları, bu kaynakları talep edilen ürün ve/veya hizmetlere çevirmeyi ve elde edilen kazançların ortaklara dağıtımını belirleyen güçtür. Bu nedenle liderler, yönetsel kararların güçlü kaynaklarıdır ve yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin avantajlarıdır (Zhu vd., 2005).

Liderlik ilk çağlarda, kral ve hükümdarın emir ve yasaklarını tebaasına sorgusuz ve sualsiz uygulatma gücü olarak düşünülebilir. Eğer bu aileye mensup birisi iseniz doğal olarak lider oluyordunuz. Lider olmak için lider bir ailede doğmanız gerekmektedir. Orta çağda krallıkların demokrasiye dönüşmesi ile güç ve yönetim meclislere devredilmiştir. Demokrasi seçimi gerektirdiği için, lider olmak isteyen insanlar için yeni bir alan açılmıştır. Seçim kazanmak ve insanları yönetmek için diğer insanların güvenini ve desteğini kazanmak gerekiyordu. Böylece liderlik kavramı öne çıkmaya başlamıştır.

Liderlik anlayışına olan ilgi 20. yüzyılda artmaya başlamıştır. 1900'lerin başlarında liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğuna inanılmaktaydı; araştırmalar, psikologlar tarafından tanımlanmış ayırt edici kişisel özelliklere odaklanmaktaydı. Ancak

yıllar geçtikçe liderlerin diğer insanlardan farklı olmadıkları ortaya çıkmıştır. 1950 ve 1960'larda davranış bilimciler liderlerin ne yaptıklarına odaklanmıştır. Amerika'da yapılan en ünlü araştırmalardan biri Robert Blake ve Jane Moutan tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar kişinin iş yönelimli mi, yoksa emir verme yönelimli mi olduğunu anlamak için iki alana ayrılmış bir ızgara geliştirmişlerdir. Bu araç yöneticilere geribildirimde bulunmada kullanılmış; önemsiz pozitif sonuçlar sunmakta idi, ama fazla şey değiştirmemiştir. Yine de liderliğin öğretilebileceği inancının önünü açmıştır (Owen vd., 2010, s. 19).

Gerek kamu ve gerekse özel sektör şirketleri 1980'li yıllarda hızla değişen çevrede, devamlılıklarını sağlayabilmek amacıyla değişimleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Yöneticilerin temel gündemi örgütün bu değişime ayak uydurmasını oluştururken, değişimi yönetmek te liderin en önemli sorumluluğu olarak görülmüştür (Kotter, 1990).

1980'lerde başlayan değişim günümüzde de hızını arttırarak devam ettiği için değişimi yönetmek artık firmalar için seçenek değil zorunluluk halini almıştır. Değişimi etkin bir şekilde yöneten liderler ise firmaları başarıdan başarıya sürüklemektedir.

1.1.2. Liderlik Davranışı Yaklaşımları

Örgüt ve grup davranışlarının etkilendiği temel alanın liderlik olduğu bilinmesine karşın 20. yüzyıla kadar liderlikle alakalı araştırmalara malesef rastlanmamıştır. Yapılan ilk çalışmalarda daha çok liderin kişisel özellikleri üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmaların sadece bu alanı kapsamaması nedeniyle tutarlı sonuçlara ulaşılamadığı ve anlamsız bazı spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir. Dolayısıyla liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışsal özelliklerinin de dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 311).

İlk zamanlarda gelişen teoriler başarılı liderlerin karakteristik özelliklerine ve davranışlarına odaklanmakta iken daha sonraları ortaya atılan teoriler takipçilerin rolünü ve liderliğin bağlamsal doğasını da dikkate almaya başlamıştır (Bolden vd, 2003). Liderlik teorilerinin literatürdeki gelişimine bakıldığında genel anlamda geleneksel ve modern yaklaşımlar başlıkları altında gruplandırabiliriz.

Geleneksel Liderlik Teorileri:

- Büyük Adamlar Teorisi
- Özellikler Teorisi
- Davranışçı Liderlik Teorileri
- Durumsal Liderlik Teorileri

Modern Liderlik Teorileri:

- Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik
- Transaksionel (İşe Yönelik) Liderlik

1.1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Liderlik için birçok farklı teorik temel bulunmakla birlikte bunlardan ilki olan *Büyük Adamlar Teorisi* liderlik özelliklerinin kişide doğuştan var olduğunu, sonradan kazandırılmayacağını ve ihtiyaç duyulduğunda kendiliğinden ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. Bu teori zaman içerisinde Özellikler Teorisi'ne dönüşmüştür. Özellikler Teorisi temelde liderin kişilik özelliklerinin belirlenmesi ile ilgili bir yaklaşımın yanında; liderlik özelliklerinin hem doğuştan geldiğini hem de zaman içinde kişisel gelişim ya da deneyim ile oluşabileceğini ileri sürmektedir (Luthans, 2011). Özellikler yaklaşımının zayıf yönleri ve bir insanın kişilik özelliklerinin ölçülmesi ya da anlaşılmasının oldukça zor olması zaman içerisinde *Davranışçı Liderlik Teorisinin* ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1940'lı yıllardan sonra baskınlığını arttıran davranışçı yaklaşımda liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışları ön plana çıkarak bu davranışların örgüt performansına olan etkisi incelenmiştir (Akiş, 2004). Birçok araştırmacı davranışçı teorisinin özellikler teorisinden üstün olduğunu savunurken liderlik için gerekli olan kişilik özelliklerinin davranışsal başarıyı da beraberinde getireceği görüşünü göz önünde bulundurmışlardır. Robbins ve Judge (2013) bu iki teori arasındaki bağlantı hakkında net bilgiler olmadığına dikkat çekerek liderlerin doğru özelliklere sahip olmaları ve doğru davranış biçimleri göstermelerinin bile başarıyı garanti etmeyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada liderin özellikleri ve davranışlarının yanında durumsal faktörlerin de liderlik için önem arz ettiği fark edilerek Durumsallık Teorisi ortaya çıkmıştır (Luthans, 2011). *Durumsallık Teorisi*; Liderlikteki süreçleri etkileyen, durumsal faktörlerin önemi üzerinde durmaktadır. Üyelerin kişilik özellikleri, liderin görev yaptığı

birimdeki işin doğası, örgütün türü, dış çevrenin yapısı gibi değişkenler temel durumsal faktörlerdendir (Yukl, 2010).

1.1.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Literatürde çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının yer almaya başlaması liderliğin açıklanması ile ilgili de yeni görüşlerin çıkması sonucunu doğurmuştur (Koçel, 2010, s.569). 1980'lerden bu yana karizmatik, dönüştürücü, etkileşimci (işe yönelik) vizyoner liderlik gibi birçok liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. 1978'den itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass, yaptıkları araştırmalarda artık liderlik ile ilgili yeni bir ayırımın yapılmasının gerekli olduğuna işaret etmişler ve bu yazarların görüşleri doğrultusunda; geleneklere bağlı olan işe yönelik liderlik ile daha çok değişime ya da yeniliğe bağlı olan dönüştürücü liderlik kavramları literatürde yer almaya başlamıştır (Demir vd., 2017).

1.1.3. Liderlerin Özellikleri

Liderlerde bulunan özelliklerin neler olduğunu liderlik çalışmaları yapan araştırmacılar çeşitli çalışmalarda açıklamışlardır. Araştırmacıların liderlerde bulunması gereken özellikleri şu şekilde belirlemişlerdir (Kossen, 1983, s. 203):

- Etkili bir şekilde problemleri çözme kabiliyeti,
- Dinleme ve İletişim kurma kabiliyeti,
- Başarı isteğinin seviyesi,
- Girişimci, ilgili ve sosyal olmak,
- Astlara eşit tutum sergileme,
- Kendine güvenme,
- Başarma azmi,
- Kişisel disiplin,
- İyi bir örnek olma,
- Duygularını dengeleyebilme.

Keith Londen liderlik ile ilgili yaptığı çalışmasında ideal liderde olması gereken yetenekleri ve kişilik özelliklerini şu şekilde belirlemiştir (Akat ve Budak, 1994,. 220):

- Lider geleceği öngörebilmelidir. Gelecekteki belirsizliklere ve risklere karşı öngörülü olmalı, alternatif durumlar için planlar yapmalıdır.
- Lider hedeflenen amaçlara ulaşmak için ödün vermemeli, sabırlı, kararlı ve cesaretli olmalıdır.
- Lider en zor şartlarda bile ümitsizliğe kapılmamalı, grubun motivasyonunu yüksek tutmak için çevresine güven vermelidir.
- Lider beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan sorunları ne kadar büyük olursa olsun akılcı bir yaklaşım tarzı ve yaratıcı zekâsı ile çözüme kavuşturabilmelidir.
- Lider, sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle çalışanların işletmenin amacına yönelik motivasyon ve yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlamalıdır.
- Lider, çalışanlar karşısında güven ve saygınlık kazanabilmek için ilkeli, adil ve ahlaklı olmalıdır.

Bir liderde bulunması gereken kavramlar; rehberlik, çözüm, vizyon, takım çalışması, yönetme, strateji, iletişim, amaç, tutku, meydan okuma sayılabilir. Bu kavramlar Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Liderliğin Temel Kavramları

(Kim, 2021 ve Garretsen vd., 2020'den faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Şekil 1'de görüldüğü üzere bir lider, hedeflenen amaçların açıklanmasında ve uygulanmasında rehberlik edebilmeli, sorunlar çözüm üretebilmeli, gelecek için vizyon sahibi olmalı, takım çalışması yapabilmeli, kitleleri yönetebilmeli, gelecekteki fırsat ve tehditler için stratejiler geliştirebilmeli, çevresindekilerle iletişim kurabilmeli, tutkulu olmalı ve baskı ve problemlere karşılık meydana okuyabilmelidir.

1.1.4. Liderlik Tarzları

Örgütler, işgörenler ve çevre şartlarındaki değişiklikler klasik liderlik yaklaşımlarının günümüzdeki beklentileri yeterince karşılayamamasına sebep olmakta ve yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında en önemli etken olmaktadır (Akgündüz, 2020, s. 57)

Liderliği kesin olarak betimlemek neredeyse imkânsız gibi birşeydir. Yer, kişilik özellikleri, çalışılan kişilerin durumları gözününe alınan bir süreç olarak değerlendirilebiliriz. Literatürdeki çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının yer edinmesi liderlikle ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Demir vd., 2017).

1.1.4.1 Karizmatik Liderlik

Sosyal bilimlerde karizma kavramı uzunca bir süredir olağanüstü lider ve liderliği tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Crant ve Bateman, 2000, s. 63). Karizma kelimesi İngilizce “charisma” kelimesinden Türkçeye geçmiştir. Kelime anlamı olarak “*İnsanın kişiliği etrafında oluşturulduğu kabul edilen ve nitelik itibarı ile kolayca açıklanamayan, hayranlık uyandıran etkileyici güç, çekicilik, etkileyicilik, sıra dışı çekici etki, insanları etkileme gücü*” olarak tanımlanmıştır (TDK, e.t., 20.08.2020). Kelime İngilizceye Fransızcadan geçmiştir ve asıl köken olarak eski Yunanca kelimedenden diğer dillere geçmiştir. Eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği, ilahi hediye, zarafet, lütuf, güzel davranış” anlamlarına gelmektedir.

Bireysel yönleriyle öne çıkan güçlü ve ilahi güce sahip insanlar her zaman var olmuşlardır. İnsanlık tarihi boyunca, bu tip insanlara “Karizmatik” sözcüğü her zaman kullanılmıştır ve ilahi bir unvan olarak verilmiştir. İnsanlar, zamanın başlangıcından bu yana, büyük kişilikleri iyi bir şekilde yönetme yeteneği ile ilişkilendirmişlerdir.

Max Weber karizmatik liderlik kavramından ilk söz eden düşünürdür. Weber’e göre karizmayı; “*Tanrı tarafından insanlara verilen bir özel yetenektir ve liderlerde bulunan bu yetenek bir kriz ortamında ortaya çıkar*” olarak tanımlamıştır (Khatri, Alvin Ng ve Hway Lee, 2019). Karizmatik liderlik, diğer insanlarda bazı davranışları iletişim, ikna ve kişiliğin gücü yoluyla teşvik etme yöntemidir. Diğer bir deyişle karizmatik liderlik, değerlere ve ahlaka, inançlara ve sembolizme ve duygulara dayanan bir liderlik türüdür (Guarana vd., 2021).

Karizmatik liderler yüksek bir vizyona sahiptirler ve bunu etkileri altındaki kitlelere aktarabilmektedirler (Khatri, Alvin Ng ve Hway Lee, 2001, s. 375). Karizmatik liderler, insanların belirlenen işleri veya yapılması gereken şeylerin yapılma şeklini iyileştirmeye motive etmesidir. Ortaya konulan hedefe veya vizyona ulaşmak için başkalarında istek uyandırmak karizmatik liderin en birinci amaçlarındandır. Karizmatik liderler, üyelerin davranışlarını ve hedeflerini değiştirmeye olan odakları ile ilham verir ve daha yüksek hedeflere ulaşmaları için onları harekete geçirirler (Tuan, 2020, s. 246-247) Karizmatik güç, organizasyondaki astlar ve üstler tarafından beğenilme, takdir edilme, özenme davranışına sebep olma ve bunlar için de hiçbir şekilde baskı ve zorlama olmaması, sevgi ve saygı ilişkisi içerisinde olması nedeniyle etkili bir güç tipini ifade

etmektedir (Bayrak, 2001, s. 28). Özet olarak, karizmatik liderlik davranışının bir kahramanlık tarzı olması nedeniyle neredeyse ilahi bir kökene sahip olabilmektedir.

Konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar karizmatik liderlik davranışlarını üç kategoride toplamışlardır (Khatrı, Alvın Ng ve Hway Lee, 2001, s. 373-377):

1. İdeolojiyi Vurgu Yapma: Bu davranışlar, kolektif değer ve ideolojilere vurgu yapan, misyon, amaç ve beklenen davranışları takipçilerin değer ve ideolojileriyle bütünleştiren davranışları ifade eder.

2. Kollektif Kimliğe Vurgu Yapma: Bu davranış, organizasyonun kimliğine vurgu yapan, misyon, hedef ve beklenen davranışları bu kimlikle bütünleştiren davranışları ifade eder.

3. Örnek Davranışlar Sergileme: Simgelemek, açıklamak ve geliştirmek için değerlere, kimliklere ve hedeflere kişisel bağlılık gösteren davranışlar göstermeyi ifade eder.

Karizmatik liderlik, stratejik vizyon ve ifade, çevreye ve takipçi ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoya meydan okuma, alışılmadık davranış ve kişisel risk olmak üzere altı başlıkta toplanabilmektedir (Conger ve Kanungo, 1994, s. 440-443). Bu kavramlar Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Karizmatik Liderliğin Özellikleri

(Tuan, 2020 ve Guarana vd. 2021’den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Uygun bir liderlik teorisinin işlenmesi açısından, karizmatik teorinin arkasındaki en büyük iki etkileyici teori, Max Weber ve Robert J. House tarafından geliştirilmiştir. Max Weber karizmatik kavramını, ilk başta kilisenin yetkilerinin halk tarafından “tanrısal güç” olarak görülmesinden yola çıkarak üretmiştir. Bunu her alana tatbik ederek, diğer insanlardan üstün veya farklı anlamında kullanmıştır. Lider taşıdığı özellikler itibarıyla diğer insanlardan farklı, insanüstü ve sıra dışı yetenekler taşımaktadırlar. Bu açıdan karizmatik liderlere ilahi bir güç atfedilmektedir. Karizmatik liderler toplumsal bir dayanışmadan veya kalabalık gruplardan güç almamaktadır. Karizmatik liderler, ilahi olarak bireysel hareket etmektedirler. Gösterdikleri olağanüstü davranışlarla, kitleler veya topluluklar arkalarından gitmektedirler. Weber’e göre, sıradan tarihin akışı içindeki bütün sıra dışılıklar karizmatik liderlik davranışlarını barındırırlar. Sıkıntılı veya işin içinden çıkılamayan dönemlere en uygun liderlik tarzı, içinde ilahi bir gücüde barındıran karizmatik tarzıdır (Grabo vd., 2017).

Karizmatik liderlik, küçük topluluklarda ortaya çıkması daha kolay olsa da kalabalık topluluklarda veya büyük örgütlerde sayıca az bulunsa da potansiyel olarak var olacağı düşünülmektedir. Örgüt yapısının olduğu durumlarda, diğer örgüt elemanlarından farklı davranan ve düşünen insanlar bu karizmatik liderlik kavramını

kendilerinde taşımaktadırlar. Bu nedenle, örgütün diğer elemanları durum belirsiz olduğunda örgüt içerisinde liderlik özellikleri gösterenlerden işaret beklemektedirler (Babcock vd., 2010).

1.1.4.2. Paternalist Liderlik

Babacan liderlik, tipik olarak otoriterliği veya güçlü disiplin ile yardımseverliği birleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanır. Bu liderlik tarzında, liderlerin takipçilerinin kişisel veya ailevi refahı için iyilikseverlik ilgisine dayanır (Wang vd., 2018, s. 688). Çalışanlarına ve ortaklarına büyük bir ailenin fertleri gibi davranan baskın bir otorite figürünü içeren bir yönetsel yaklaşımdır. Buna karşılık olarak babacan lider, çalışanlarından güven, sadakat ve itaat bekler. Babacan liderler, kolektivist kültürlerde kabul edilen kişisel yaşamlarına dâhil olarak astlarını korur ve onlarla ilgilenirler. Babacan liderler; barındırdıkları otoriter olma, yardımsever ve ahlaki davranışlar göstermek üzere üç yönle liderliklerinde sert veya yumuşak duruşlar gösterirler. Ahlaki değerlerde rol model olurlar ve astlarına her zaman faydalı bir şekilde davranırlar. Ayrıca, kuruluşun ve paydaşlarının çıkarları doğrultusunda astların davranışları ve eylemleri hakkında katı yönergeler uygulayabilirler (Tuan, 2018).

Başarılı bir babacan lider, her zaman astlarını göz önünde bulundurur ve her kararın örgütün tamamını nasıl etkileyeceğini düşünür. Babacan liderler, eğitime ve sosyal becerilere değer verir ve bu becerileri geliştirme fırsatları sunarlar. Başarılı bir şekilde uygulandığında, bu yönetim tarzının bir yararı, çalışanların ebeveyn liderini memnun etmek ve onurlandırmak için hedeflerine ulaşabilmeleri ve hatta bazen aşabilmeleri için belirli bir zaman çerçevesi içinde görevleri tamamlamak için daha çok çalışabilmeleridir.

Babacan liderliğin bir eksikliği, ebeveyn figürünün, özellikle kriz zamanlarında ailenin hiyerarşik yapısını istemeden bozma olasılığıdır. Bir ebeveyn liderinin bazı üyeleri diğerlerine karşı adil olmayan bir şekilde desteklediği algılanırsa, kıskançlık ve kırgınlık işyeri ortamını zehirleyebilir ve lider veya ana baba artık etkili bir lider olmak için ihtiyaç duyduğu sadakate, güvene ve itaate sahip olmayacaktır (Wang vd., 2018 s. 689).

Babacan liderliğin işletmelere sağlayacağı avantajları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Mansur vd., 2017 ve Fries vd., 2021)

- Çalışanların duyulduğunu hissetmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması nedeniyle yüksek çalışan bağlılığı.
- İyi davranış, üstteki kişi tarafından, genellikle mallar ve yiyeceklerle ödüllendirilir.
- Çalışanın ihtiyaçlarına önem verildiği için işe devamsızlık oranları ve personel devir hızı düşecektir.
- Kararların çoğu çalışanların çıkarları dikkate alınarak alınacaktır.
- Geri bildirimler davet edilir ve teşvik edilir, bu da moralleri artırır ve çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar.
- Yöneticiler ile çalışanlar arasında çalışanların kendilerini önemli ve memnun hissetmelerini sağlayacak açık bir iletişim hattı vardır.
- Yöneticinin herkesin başarılı olmasını istediğine dair bir anlayış vardır, bu da çalışanlar arasında daha az rekabetle sonuçlanabilir.
- Yöneticiye, ekip için en iyi kararları vermede en yetenekli olduğu fikriyle yönetme gücü verilir, bu da çalışanlarla güven ve sadakati besler.
- Yöneticiler, çalışanın kişisel yaşamlarına çok katılırlar, bu da çalışanın işyerinde daha bağlı hissetmesini sağlar.

Babacan liderliğin işletmelere oluşturacağı dezavantajları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Regoli, 2018);

- Tıpkı bir ebeveyn gibi, yöneticiler de bazen çalışanı geleneksel olmayan şekillerde disipline etmek zorunda kalacaktır.
- Yukarıdan alınan kötü kararlar büyük çalışan memnuniyetsizliğine neden olur.
- Çalışanlar işverene gittikçe daha fazla bağımlı hale gelecekler, bu da işlerin zamanında ve uygun şekilde yapılması için gerekli denetimin artmasına neden olabilir.
- Yöneticiye sadakat çabucak sağlanamazsa, personel motivasyonu zayıf olabilir.

- Sorunlar, çalışan mevzuatı ve haklarından kaynaklanabilir ve daha da kötüleştirilebilir.
- Çalışanlar, lidere tipik bir çalışma ortamında olduğundan daha çok güvenirlir. Bu nedenle, ekip ilgi ve şefkat için yarışırken oldukça rekabetçi hale gelebilir.
- Yöneticiler güçleriyle körleşebilir ve yalnızca kendilerine fayda sağlayacak kararlar alabilir.
- Roller iyi tanımlanmamışsa ve çalışanlar onlardan neye ihtiyaç duyulduğunu bilmiyorlarsa, güç mücadeleleri ve iç sorunlar olabilir.

Paternalizm ile ifade edilen babacanlık, toplum veya ailenin idaresinde önder ve ideal olarak değerlendirilen kişi/kişilerce kararların alınmasını öngören yönetim sistemidir. Toplum ve ailede hiyerarşik bir yapının varlığının gerekliliğine ve hiyerarşide en üst olan kişinin yürütmeyi elinde bulundurması gerektiğini savunur (Tsai vd. 2022 ve Zhu vd. 2019).

1.1.4.3. İşlemsel Liderlik

Weber ve Bass işlemsel liderlik kavramını, lider ve altındaki mensupların arasındaki değişim ilişkisi olarak tanımlamaktadırlar. Lider ve takipçilerinin beklentilerini ve çıkarlarını karşılamak bu liderlik tarzının ana prensibidir (Bass, 1981 ve Weber, 1947). İşlemsel liderlik, ödüller ve cezalar yoluyla liderin örgüt mensuplarının motivasyonlarını artırdığı liderlik tarzıdır (Podsakoff vd., 1990). Bu liderlik tarzı, herhangi bir sebeple bitirilemeyen projelerde daha çok tercih edilmektedir (Müller ve Turner, 2010). Ayrıca, belirli hedeflere yönelik gerçekleştirilmesi gereken projelerde takip edilmektedir. Bu liderlik tarzında, denetim-organizasyon-örgüt performansı olmak üzere 3 önemli odak noktası vardır. Özel görevlere odaklanan liderler görevleri gerçekleştirmek için, ödül ve ceza mekanizması ile hızlı bir motivasyon sağlarlar ve örgüt mensuplarının kısa sürede yapılacak iş üzerine yoğunlaşmalarını temin ederler. Örgüt elemanları için en önemli hedef, liderin emir ve talimatlarını yerine getirmektir. Burada ana amaç, kişiye ait olan değerli bir şeyi; örneğin bir konuda uzmanlığı, hızlı işlem yapma becerisi gibi, ödül ile değiş-tokuş yapmaktır. Bu yolla, zamanla, örgüt üyelerinin organizasyonel programa bağlılıkları artmaktadır. Gerçekten de işlemsel liderliğin örgüt bağlılığını artırdığı ve örgütsel davranış bağlılığını etkilediği düşünülmektedir

(Walumbwa vd., 2008). Ayrıca motivasyon üzerinde de pozitif etkisi olduğu gösterilmiştir (Judge ve Piccol, 2004).

İşlemsel liderler, yönlendirici ve iş odaklıdır. Bu liderlik tarzında, örgüt mensuplarının kendini motive etmesi ve işin bitirilmesi en önemli unsurlardır (Birasnav vd., 2014). İşlemsel liderlikte iki faktör önemlidir. İlk faktör, ödülün varlığı, lider ile örgüt mensupları arasında etkili ve yapıcı bir bağ oluşturmaktır. İkinci faktör ise, liderin istisnaları yönetme becerisidir. Burada lider, aktif veya pasif olabilir. Aktif liderler yapılan işin her aşamasındaki sapmaları ve düzensizlikleri izler ve değerlendirir. Aktif liderlik tarzında, örgüt üyeleri onlardan ne istendiğini bilirler ve amaca ulaşp ulaşmadıklarını anlarlar (Tyssen vd., 2014). Pasif liderler ise, sadece görev bittikten sonra değerlendirme yaparlar ve örgüte görev bittikten sonra geri dönüş yaparlar (Howell ve Avolio, 1993). Dinamik örgütler bu liderlik tarzına güvenmektedirler (Deichmann ve Stam, 2015).

İşlemsel liderliğin özelliklerine ait gösterim şekil 3'te verilmiştir. Bir işlemsel lider aşağıdaki şekilde gösterilen özellikler ile hareket etmelidir (Deichmann ve Stam, 2015).



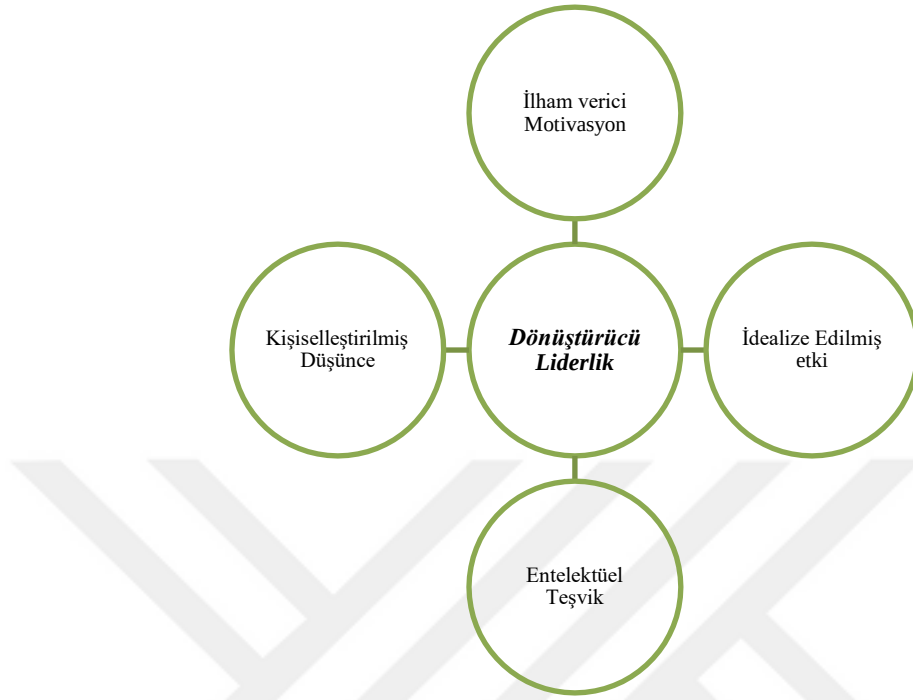
Şekil 3. İşlemsel Liderliğin Özellikleri

(Deichmann ve Stam, 2015ve Birasnav, 2014)'dan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

- Kısa vadeli amaçlara odaklanma: İşlemsel Liderlik te lider, kısa vadede hedeflere ulaşmaya çalışır.
- Pratik: Sistem sonuç odaklıdır. En önemli başarı göstergesi, başlangıçta koyulan hedeflere ulaşılmasıdır.
- Kurumsal yapıyı koruma: İşlemsel Liderlik, hiyerarşik yapıya ve kurumsal kimliğe önem vermektedir ve bunu korumaya özen gösterir.
- Daha az esnek: İşlemsel liderlik biraz katıdır ve daha az değişiklik kapsamı vardır.
- Dış motivasyon: Bu yöntem, çalışanları dış faktörler aracılığıyla motive etmeyi teşvik eder.
- Performansı ödüllendirin: İşlemsel liderlik, iyi iş çıkaranları ödüllendirmeye ve düşük performans gösterenleri cezalandırmaya odaklanır.

1.1.4.4. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderliği, değişim-ilham-motivasyon olmak üzere 3 temel kavram ile sınıflandırmak mümkündür. Liderin örgütün üyelerinin örgüt performansını artırmak için gerekli değişimi yapacak örgüt elemanlarını belirlediği ve ilham yoluyla değişime rehberlik edecek bir vizyon oluşturduğu ve değişimi kararlılıkla gerçekleştirdiği liderlik teorisi. Dönüştürücü liderlikte, örgüt elemanlarının liderin davranışlarından etkilendiği ve kendi öz yeteneklerinin ötesinde performans göstermeleri için ilham vermesi en temel esastır. Dönüştürücü liderlik, örgüt üyelerine beklemedikleri ve kendi performanslarını aşan sonuçlar elde etmeleri için ilham kaynağı oluşturur. Çalışanlara bazı işlerde özerklik ve eğitildikten sonra kendi kendine karar verme yetkisi vermektedir. Bu, örgüt elemanlarının davranışlarında ve örgütün tamamında olumlu bir değişikliğe yol açmaktadır. Dönüştürücü liderlik, dört temel davranış unsuru ile tanımlanmaktadır ve Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Dönüştürücü Liderliğin Dört Temel Unsuru

(Zuo vd.,2022 ve Zhang, 2014’den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

- *İlham verici motivasyon:* Dönüştürücü lider, motivasyon tekniklerini kullanarak örgütün moralini yükseltmek veya yüksek tutmak için ilham kaynağı olarak hareket ederek örgüt performansın iyileştirilmesinde önemli bir rol oynarlar. Yüksek beklentilerini örgüt elemanlarına iletmekten, aynı örgüte bağlılık kazanmaları için onları motive eder. Örgüt elemanlarını örgütsel hedeflere yönlendirdikten sonra, belirlenen hedeflere ulaşmak için onları daha çok çalışmaya teşvik eder.
- *İdealize edilmiş etki:* Liderler altında çalışan örgüt elemanlarının yaşamında hayati bir rol oynamaktadır. İdealize edilmiş etkiyi, liderin örgüt üyelerinde rol model olacak şekilde davranması olarak tanımlayabiliriz. Bunu yapmak için liderlerin sahip olması gereken 3 temel özellik vardır (hayranlık)-saygı-güven’dir. İlk olarak örgüt üyeleri liderleriyle özdeşleşir ve onları taklit etmek isterler. Liderlerin bunu temin etmek için yapması gereken, örgüt elemanlarının ihtiyaçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarının önüne koymasıdır. Liderler örgütsel veya kişisel hedeflere ulaşmak için risk almaya istekli olmalıdır. Bunu

yaparken ben merkezli dürtülerle hareket etmek yerine, bireysel ilişkiler kurmaya, güven ve inanç odaklı davranmaya özen göstermelidir. Kişisel kazanç için gücü kullanmaktan kaçınmalıdır (Bass ve Avolio, 1994; Gomes, 2014). Kısaca, liderin ve örgüt elemanlarının kendilerini en iyi ideallere adayarak kişisel etkiyi maksimum seviye çıkarmalarıdır.

- *Entelektüel Teşvik:* Dönüştürücü liderin örgüt elemanlarının yenilikçi yönlerini ortaya çıkarabilecekleri, örgüt ve kendileri için yeni fikirler ortaya çıkarabilecekleri, hayal güçlerini uyandırabilecekleri farklı ortamlar oluşturarak onları teşvik etmesi entelektüel bir yaklaşıma sahip olduğu göstermektedir. Bu yönlerin ortaya çıkarılması örgüt elemanlarının, olağandan çıkıp bireysel ve örgütsel hedeflere meydan okumaya zorlayan ve yeni hedefleri ortaya çıkaran bir ortam oluşmasını sağlar. Ayrıca entelektüel teşvik içerisinde, yenilik ve yaratıcılığın yanı sıra eleştirel düşünme ve problem çözme teşvik eden bir ortam kurması olarak da tanımlanabilir.

- *Kişiselleştirilmiş düşünce:* Dönüştürücü lider, bireysel farklılıklara saygılı ve destekleyici bir ortam yaratmak için aktif olarak çalışır. Örgütün her üyesinin farklılıklarını bilir. Örgüt üyelerinin endişelerini veya ihtiyaçları bilmekten memnun olur. Örgüt üyeleri için akıl hocası ve koç olarak hareket eder. Her zaman daha fazlasını yapmayı sağlayacak yetenekleri geliştirmek için ilham verir. Liderin bu yapıcı rolü, geleceğin liderlerini oluşturmanın anahtarıdır.

1.2. KÜLTÜR

Toplumların kültürleri uzun yıllar sonucunda biçimlenir. Benzer şekilde, toplumun kurumlarında kültürler uzun bir süreç ve geniş bir kapsamda oluşur. Kültürün anlaşılması ve itinalı bir şekilde kullanılması önemli, karmaşık ve zordur. Bu bölümde kültürün tanımı, özellikleri ve türleri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Kültürün Tanımı

Kültür, günlük dilde farklı içeriklerle kullanılmaktadır. Kavram, değişik toplumların yaşam tarzlarındaki farklılıklar sayesinde birbirlerinden ayırmak üzere uygarlık manasında, belli bir toplumun eğitim düzeyini, sanat alanındaki farklılıkları

belirlemek ve belli üretim biçimlerini işaret etmek için kullanılabilir (Güvenç, 2019, s. 99).

Kültür kavramı, “*bakmak, yetiştirmek*” anlamında kullanılan ve kökeni Latince “*colere*” yada “*culture*” kelimelerine dayanmaktadır. Voltaire, “*zihinsel açıdan insan aklının oluşumu ve gelişimi*” anlamında kullanmıştır. Kültür kavram olarak zamanla sosyal bilimlerde, insan ve toplumla alakalı bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Şişman, 2007, s. 1).

Kültürün farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlar şöyledir; Kültür, bir kurumsal yapının üyeleri arasında paylaşılmış olan değerler, kurallar, inanç ve anlayışlar bütünüdür. Kültür ayrıca, kurumsal yapıya sonradan katılanlara doğru düşünme, hissetme ve davranma biçiminin öğretilmesi sürecidir. Kültür, kurumsal yapının yazılı olmayan ancak hissedilen yönünü temsil eder; herkesle ilgilidir ancak genellikle kolay fark edilmez (Daft, 2015, s. 336).

Linton, öğrenilmiş davranışlar ile belli bir grubun katılımcılarıyla birbirlerine aktarılan davranışların sonucunu kültür olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1994: s. 119).

Geert kültürü, “*bir toplumu oluşturan üyelerinin paylaştıkları anlamların tümü*”, Herskovist ise “*insanın yaptıklarının tamamı olarak tanımlamışlardır*” (Cüceloğlu, 1997, s. 344).

Tylor’da kültürü; “*bilgileri, inançları, sanatları, yasaları, ahlakı, giyim tarzlarını ve bir topluluğun üyesi olan insanın elde ettiği tüm diğer yetenek ve alışkanlıklarını içinde barındıran karmaşık bir bütün*” olarak tanımlamıştır (Bakan vd., 2004, s. 13).

Koçel (2010), bir toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları değerler, inançlar, davranışlar ve sembollerin toplamı olarak tanımlamıştır.

Schein (1990), kültürü, bir toplumu oluşturan bireylerin çevresiyle mücadele etmek ve beraber yaşamakla ortaya çıkan sorunların çözümü esnasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeni ile topluluğa yeni dâhil olan aktarılan beceri, tecrübe, alışkanlık, yöntem, örf-adet, değer ve insanların bütünü olarak tanımlamıştır.

1.2.2. Kültürün  zellikleri

Her kültür, kendine has özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Kültürün sahip olduğu özellikleri aŗaėıdaki gibi ifade edebiliriz:

- **Kültür  ğrenilir:** Kültürün öğrenilebilir olma özelliği en önemli özelliği arasında yer alır. Kültürün öğrenilebilir olması onun içgüdüsel ve kalıtsal olarak değil, her bireyin doğduktan sonra ait olduğu toplumda yaŗamı süresince öğrendiği bir içeriği ifade etmektedir (Doğan, 2012, s. 16). Kültür insanların yaŗamları boyunca öğrenebildikleri bir olgudur. Yani; hiçbir birey doėuŗtan bir kültür olgusuna sahip olamaz. Bireyler, yaŗamları boyunca, etkileŗim içinde olduğu toplumla yaŗadık a toplumsal kültürü öğrenirler. Kültürün bireylerde öğrenilmesi önce ailede baŗlayıp okul,  alıŗma hayatı ve toplumdaki etkileŗim süreçleri ile öğrenilir ve i selleŗtirilerek benimsenir (Torun, 2012).
- **Kültür Hem Geneldir Hem de özeldir:** Dünyada topluluk halinde yaŗayan tüm insan gruplarının kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Bu özelliğinin var olması bir kültüre sahip olmanın insan türüne has bir genel özellik olarak kabul edilir. Bir baŗka deyiŗle, bir toplumu oluŗturan bütün insanlar kendilerine has bir kültüre sahip olurlar. Buna karŗılık toplumu oluŗturan her bir grubunun yaŗam tarzı (kültürü) farklı grupların hayat tarzlarından farklılıklar göstermektedir.
- **Kültür B t nleŗtiricidir:** Benzer kültür yapısına sahip yerlerdeki bireyler hemen hemen aynı düzeyde benzer inanç, tutum ve davranıŗlara sahip olurlar. Aynı kültürel değerlere sahip olmak toplumun örgütlenmesine yardımcı olmaktadır. Toplumdaki kültürel ögelerin yaygınlaŗması toplum kültürünün sağlamlığı hakkında bir gösterge olarak d ŗ n lebileceėi gibi kültür bütünlüğü olarak da ifade edilebilir. Toplumda oluŗan kültürü paylaŗan insanlar arasında ortak sosyal amaçlar ve değerler oluŗup geliŗtirilir (Yüksel, 2006, s. 165).
- **Kültür Toplumun  zelliklerini Taŗır:** Kültürün topluma öğrettikleri sadece zaman boyutunda sürekli olmamakta, ancak aynı zaman diliminde

toplumsal mekânla görelidir. Yani, her toplumda aynı değildir, toplumdan topluma değişiklik gösterir. Bir toplumun sahip olduğu, grup üyeleri arasında paylaşıldığı bütün alışkanlıklar o toplumun kültürünü oluşturur. Buradan da, toplumun aile, mahalle, köy, ilçe, il gibi birimlerin oluşturduğu farklı kültür birikimlerine toplumun alt kültürleri olarak ifade edilmektedir. Kültür toplumsal yapıya bağlı olduğuna göre, kültürün geleceği toplumun kültüre sahip olmasına ve devam ettirmesine bağlıdır (Güvenç, 2019, s. 6).

- **Kültür Tarihidir ve Süreklidir:** Kültürün oluşması sosyal bir olgu olarak gelişir ve belli bir tarihe sahip olur, süreklilik gösterir. Kültürün süreklilik kazanması bir kuşaktan diğer kuşağa öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek olur. Kültürün süreklilik kazanmasında geleneklerin ve göreneklerin etkin bir rolü vardır. Kültürün öğrenilmesi ilk olarak ailede başlayıp çalışma hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme yoluyla devam eder (Bakan vd. 2004, s. 15).
- **Kültür Dinamik Bir Özellik Taşır:** Toplumun sürekli değişimi, toplumu oluşturan bireylerin tabiatla içiçe olmasından kaynaklanmaktadır. Toplumda oluşan bu değişim, hem toplumsal yaşamı, hemde doğal koşullara bağlı olarak sağlanması gereken uyum için bulunmuş çözümlerin değişmesini gerekli kılar. Toplumda yaşanan değişimlere çözüm getiremeyen alışkanlıklar, teammüller, gelenekler, görenekler, değerler ve inançlar yerine mevcut duruma uygun yenilerinin getirilmesi nedeni ile kültür dinamik bir özellik gösterir (Doğan, 2012, s. 18).
- **Kültür İhtiyaçları Karşılar ve Tatmin Eder:** Toplumda oluşan kültür sayesinde insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları karşılanır. Sonuç olarak toplumda kültürel unsurların var olması toplumu oluşturan üyelerin bir doyuma ulaşmasını sağlar (Unutkan, 1995, s. 6).

1.2.3. Kültür Çeşitleri

Kültür, bir toplumun köklerinden gelen temel değerler ve yapıtlardır. Bir toplumun temel değerlerinin oluşumunda ilgili toplumun dili, yazısı, tarihi, dini, töresi, edebiyatı, sanatı gibi topluma ait olan değerler etkili olur. Toplumun benliğinin

oluşmasını sağlayan ortak değerler, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, topluma bir kimlik ve farklı özellikler katan unsurlardır. Toplamları farklı kılan kültürel öğeler kültür çeşitliliğini de oluşturur (Tutar, 2013, s. 358).

Bazı topluluklarda egemen olan tek bir kültür bulunurken, bazılarında da liderlik tarzlarında veya liderlik biçimlerinde oluşan değişimler nedeniyle geçici bir kültür de bulunabilir. Kültürde oluşan bu tür değişimine etki eden yeni teknolojiler ve artan rekabet olabilir. Bazı örgütlerde de her bölümün ve bölümlerin değişik, kendi bölümlerine has kültürleri olabilir (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 175).

1.2.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Kültürü ifade ederken oluşturulan genel ve alt kültür ayrımı, örgüt kültüründe baskın kültür ve alt kültür olarak iki şekilde yapılmaktadır. Örgüt kültüründeki baskın kültür (dominant Culture), örgütü oluşturan üyelerin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade ederken alt kültür (subculture) ise belirli bir azınlık tarafından paylaşılan değerlerin paylaşıldığı kültür çeşididir (Luthans, 1992).

Kültürün ayrımında kullanılan genel kültür ve alt kültür ayrımı, kültürün toplumdaki yaygınlık derecesine dikkate alınarak yapılır. Genel kültür dediğimizde, özel bir topluma ait genel alışkanlıkları, değerleri, inançları sanatsal yapılar gibi somut ve soyut tüm değerler ifade edilir (Tutar, 2013, s. 358). Bir ülke veya toplumun genel kültürünü, ilgili toplumdaki hâkim inançları, değerleri hareket tarzları, yaptırım türleri, sosyal ilişkileri ve her türlü ortak paylaşılan davranış kalıpları oluşturur. Bir ülkenin veya toplumun kültürü ifade edildiğinde o ülkenin veya toplumun genel kültürden bahsedilir (Yüksel, 2006, s. 166). Genel kültür, her toplumun sahip olduğu ve yalnızca o topluma has özellikleri içerir. Genel kültür için yapılan açıklamalara dayanarak farklı toplum sayısı kadar farklı genel kültür vardır diyebiliriz.

Karmaşık ve büyük örgütlerde işletmeleri yönlendiren büyük ve köklü bir genel kültürün yanında, farklı amaçları ile değerleri olan alt kültürler de bulunmaktadır. Örgütlerdeki bu alt kültürler örgüt içi küçük gruplardan ve bölümlerin içindeki üyelerden oluşabilir. Örgütlerdeki alt kültürler genellikle görülen fonksiyona, çalışma yerine veya birimine, kilit konumdaki kişilere veya bireylerin sosyal ilgilerine göre oluşur. Örgüt

içindeki alt kültür, büyük bir örgütün içindeki farklı değer, inanç ve prensipleri olan ve bu ilkelere göre hareket eden gruplardan oluşur (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 176).

1.2.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Kültürü, maddi ve manevi kültür olarak iki sınıfa ayırabiliriz. Maddi kültür dediğimizde, insan emeğiyle hammaddeyi işleyerek belirli biçimde meydana getirilen alet ve eserler ifade edilir. Maddi kültüre örnek olarak, sanatsal yapıtlar, mimari, üretim araçları, taşıtlar, saklama ve koruma aletleri gösterilebilir (Erdoğan, 1997, s. 123).

Manevi kültür dediğimizde, bir toplumun dili, ahlakı, eğitimi, dini, inançları, tutumları, değerleri, sosyal örgütleri ve politik hayatı ifade edilmektedir (Unutkan, 1995, s. 8).

1.2.3.3. Karşı Kültür

Toplumda baskın olan kültürün temel değerlerinin dışına çıkan ve o kültürün yerine tavsiye edilen bir değerler sistemiyle ifade edilmektedir (Barutçugil, 2011, s. 175). Bir topluluk için karşı kültürü oluşturmak isteyenler, temel veya genel kültürü bilmeleri gerekmektedir. Toplumda oluşan temel kültürün bazı unsurlarını veya tamamını güçsüzleştirmek ve ortadan kaldırmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturulur. Bu bakımdan, bir toplum içinde hoşgörü sınırlarının dışına çıkan, toplumun norm ve değerleriyle ters düşen, sosyo-ekonomik ve politik sistem karşıtın oluşumlar karşı kültür kavramına dâhil edilirler (Eroğlu, 2010, s. 156).

1.2.3.4. Popüler Kültür

Kitle iletişim araçları tarafından oluşturulan ve oldukça şematik bir kavramdır. Popüler kültür kavramı, simgeler ve modeller bütünü olarak toplumsal davranış, bilgi, eğlenme ve ilişki kurma biçimini açıklayıp tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavram halini almıştır (Barutçugil, 2011, s. 175). Popüler kültürü Storey, “*kişilerin aktif olarak yaptıkları, ticari ve metalaşmış uygulamalar*” olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda; “*izleyicileri tarafından üretilen ve anlık tüketilen kültürel öğelerin bütünü*” olarak da tanımlanmaktadır (Barker, 2012, s. 43).

1.2.4. Örgüt Kültürü Kavramı

Her toplumun bir kültürü olduğu gibi her örgütün de kendine özgü, sahip olduğu değerleri yansıtan, yaşam alanlarını düzenleyen ve faaliyet alanlarını belirleyen bir örgüt

kültürüne sahiptir. Bu bölümde örgüt kültürünün tanımı, özellikleri ve türleri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Bireyin örgüt içinde kendini anlamlandırmasına fırsat veren düşünce, inanç ve davranış tarzlarını etkileyip belirleyen norm ve değerler bütününe örgüt kültürü adı verilmektedir. Örgüt kültürü, örgütün kendine özgü sosyal ve psikolojik hayatına katkıda bulunan temel değerler, varsayımlar ve etkileşim biçimleri olarak ta tanımlanır. Örgüt kültürü, bir örgütün felsefesini, deneyimlerini, öngörülerini ve üye davranışlarına rehberlik eden değerleri kapsamakta olup, üyelerin bireysel imajı, çalışmaları, dış çevre ile etkileşimleri ve beklentilerinde ortaya çıkmaktadır. Kültür, zaman içinde değişip geliştirilen ve geçerlilik kazanan ortak davranış, inanç, gelenek ve yazılı ve sözlü kurallara dayanmaktadır. Kültür ayrıca örgütün vizyonunu, değerlerini, normlarını, sistematik yapısını, kullanılan sembolleri, dilini, varsayımlarını, inançlarını ve alışkanlıklarını da kapsamaktadır. Basit bir tanımla örgüt kültürü “*burada işlerin yapılma şeklidir*”. Bir örgütü diğerlerinden ayarın özelliklerin tamamını fiziki özelliklerden başlayıp işe ilişkin alışkanlıklar, davranış tarzları, çalışanlar arasındaki ilişkilerdeki kabul gören kurallar, örgütün amaçlarına ilişkin öncelikleri gibi uzayıp giden bir liste oluşturmak mümkündür (Doğan, 2012, s. 102).

İş liderleri, işyeri kültürlerinin oluşturulması ve iletilmesi için hayati öneme sahiptir. Ancak, liderlik ve kültür arasındaki ilişki tek taraflı değildir. Liderler kültürün başlıca mimarları iken, yerleşik bir kültür ne tür bir liderliğin mümkün olduğunu etkiler (Schein, 2010).

Liderler, bir organizasyonun kültürünü sürdürme veya geliştirmedeki rollerini takdir etmelidir. Derinlemesine yerleşik bir kültür, insanların nasıl davranması gerektiğini gösterir ve bu da çalışanların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Bu davranışsal çerçeve, bir çalışanın bir liderin kendisine bir hedefi tamamlamasına yardım ettiğini hissettiğinde daha yüksek iş tatmini sağlar (Tsai, 2011). Bu perspektiften, organizasyon kültürü, liderlik ve iş tatmini ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Liderler, birçok farklı işyeri kültürü oluşturabilir veya onlardan etkilenebilir. Bu farklılıklar, aşağıdakileri içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan çeşitli şekillerde kendini gösterebilir:

Örgüt kültürü durağan değildir. Bir organizasyonun üyeleri, zaman içinde etkileşime girdikçe ve neyin başarı getirip neyin getirmediğini öğrendikçe “doğrunun neye benzediği” konusunda ortak bir inanç geliştirirler. Bu inançlar ve varsayımlar, başarılı sonuçlardan daha azına yol açtığına, organizasyonun değişen bir ortamda alakalı kalması için kültür gelişmelidir.

Örgüt kültürünü değiştirmek kolay bir girişim değildir. Çalışanlar genellikle değişime direnir ve yeni bir kültüre karşı toplanabilirler. Bu nedenle, çalışanlarını değişimin faydalarına ikna etmek ve yeni davranışlarla kolektif deneyim yoluyla yeni kültürün başarıya ulaşmak için en iyi yol olduğunu göstermek liderlerin görevidir.

1.2.4.2. Örgüt Kültürünün İşlevleri ve Özellikleri

Bir örgütün örgüt kültürünü belirleyen bazı özellikleri vardır. Her örgütte farklılık gösteren bu özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz (Özkalp vd., 2013, s. 95):

- **Bireysel inisiyatif alabilme derecesi.** Bireylerin organizasyondaki sorumluluk alabilme derecesi,
- **Risk Alma Derecesi.** Üstlenilen risk derecesi.
- **Amaç ve hedefler:** Hedeflenen amaçların gerçekleşmesine dair beklentinin seviyesi.
- **Bütünleşme:** Organizasyondaki departmanların ekip ruhu içinde faaliyetlerinin devamı için üst yönetiminin verdiği destek.
- **Yönetim Desteği:** Astlar ile kurulan iletişim ve verilen desteğin seviyesi.
- **Kontrol:** Yapılan işlerin ve çalışanların kontrolünü sağlayan yapılaşma oranı
- **Kimlik oluşumu:** Bireyin kendini, tabii olduğu grup ile bütünleştirme seviyesi.
- **Ödül sistemi:** Ücret, terfi gibi ödüllendirmenin çalışanların başarılarına göre belirlenmesi.

- **Örgüt iç çatışma toleransı:** Çalışanların birbirine ve organizasyona eleştirel gözle bakabilmesi.
- **İletişim kanallarının yapısı:** Organizasyondaki iletişim yapısının çalışma şekli ve sınırlılıkları.
- **Örgüt belleği:** Örgütteki olayların, anahtar çalışanların deneyimlerinin depolanmış bilgilerin çalışanlara aktarılması.

Örgüt kültürü için belirlenen özellikler şu şekildedir (Williams vd. 1993, s. 17):

1- *Kültür Öğrenilebilir Özelliğe Sahiptir:* Bireylerin inançları, tutumları ve değerleri bulundukları çevreden etkileşimle edinilir. Buna bağlı olarak örgütün iç ve dış çevresi örgüt kültürünün gelişimini etkilemektedir. Bir örgütün iç çevresini, örgütün teknik ve sosyal sistemleri oluşturur. Bu çerçevede kültür, sosyo-teknik sistemin ürünü olarak gelişir. Sosyo-teknik sistem örgütün karar verme, planlama ve denetim süreçlerini içerir. Örgütün dış çevresini sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler oluşturur.

2- *Kültür kısmen bilinçsizce oluşur:* Örgüt kültürünün oluşumundaki genel kabul gören iki görüş mevcuttur. Birinci görüş, örgütlerdeki iş görenlerin düşüncelerini etkileyen bilgiler bilinçsizce oluşur. Bu durum iş görenlerin birbirlerini alışlagelmiş davranış tarzlarıyla yönlendirmeleriyle oluşmaktadır. İkinci görüş, iş görenlerin sergilediği davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar tekrarlar sonucu doğru gibi kabul edilir.

3- *Kültür bir örgütün hem girdisi hem de çıktısı olmaktadır:* Örgüt kültürü bir örgütün gelecekteki uygulamalarının öngörülmesini ve bugünkü faaliyetlerin sonuçlarını barındırır.

4- *Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur:* Bir kültür içerisinde yer alan bireyler farklı durumlarda nasıl davranış gösterecekleri ve düşünecekleri konusunda uzlaşa içindedirler. Aynı kültür içerisinde yer alan kişiler, çoğunlukla benzeri kişiler arasındaki iletişim şekillerini, giyim tarzlarını, yetki sahibinin kim olduğunu ve nasıl kullandığını bilirler ve bu durumu benimsemişlerdir.

5- *Örgüt kültürü heterojendir*: Örgütte, egemen kültürden bağımsız, farklı işlev ve roller etrafında oluşmuş alt kültürlerin oluşması da mümkündür.

1.2.4.3. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Başlıca Faktörler

Örgütler, girdileri işleyip çevreye çıktılar sunan ve yaşamları buna bağlı olan açık sistemlerdir. Hem çevresel sistemin bir alt sistemi hem de kendi içinde alt sistemlerden oluşmaktadırlar. Bu özellikleri sebebiyle örgüt kültürünün oluşması, değişmesi ve diğerlerinden farklı özellikler taşıması bu sistem ve alt sistemlerin birbirleriyle etkileşimlerinin sonucudur. Başka bir deyişle, örgüt kültürünün oluşum, değişim ve farklı örgütlerin farklı özellikler göstermesinde örgütün dâhil olduğu çevresel sistemler ile ilgili örgütteki alt sistemler rol oynarlar (Doğan, 2012, s. 112).

1.2.4.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Kültürünün yönetilmesinde ana faktör olan örgüt kültürü öğeleri, örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olunmasına da yardımcı olmaktadır. Pettigrew örgüt kültürü unsurlarını, “*inanç, semboller, ideoloji, dil, törenler ve mit*” olarak açıklarken; Trice ve Beyer (1993), “*dil, semboller, hikâyeler ve uygulamalar*” olarak ifade etmektedir. Hofstede de “*kahramanlar, semboller, törenler ve değerler*” olarak sıralamaktadır (Doğan, 2013, s. 14).

Schein’a göre de, kültür üç temel düzeye sahiptir. Birincisi görülüp duyulabilen; ancak, deşifre edilemeyen teknolojik, sanatsal, görülebilen ve sesli davranış modelleri (yapay olgular): İkincisi, doğrudan gözlemlenemeyen değerler; son düzeyinde ise temel varsayımlar bulunmaktadır. İnançlardan oluşan varsayımların özündeki anlayış ise, dolaylı olarak algılanıp benimsenmesidir (Schein,1984).

Daft ise örgüt kültürü’nü üç kategoride analize tabi tutmaktadır. Yüzey seviyede giyim, davranış tarzı, fiziki semboller, örgütsel ritüeller ve ofis dizaynını içeren görünür yapay olgular (örgüt üyelerinin kontrolünde görülebilen, duyulabilen ve gözlemlenebilen her şey) vardır. Derin seviyede ise gözlenemeyen; ancak, insanların yaptıkları işlerle ilgili açıklamalarından anlaşılabilen ve ifade edilebilen değerler ve inançlar yer alır. Bunlar, örgüt üyelerinin bilinç seviyesindeki değerler olup, hikâyeler, dil ve kendilerini ifade etmeleri için kullandıkları semboller aracılığıyla açıklanırlar. Bazı değerler de kültür içinde öyle derinlere sirayet eder ki grup üyeleri bunların bilinçli olarak farkında

olamazlar. Bu temel varsayım ve inançlar, kültürün özü, davranış ve kararların bilinç altındaki yol göstericileridir. Örgütlerde insanların tembel ve fırsat buldukça görevini ihmal ettiği şeklinde bir varsayım olursa, bunun sonucunda çalışanlar çok yakından denetlenir, onlara küçük bir özgürlük alanı tanımlanır ve genel olarak grup üyeleri birbirlerine karşı şüpheli olurlar. Bunun aksine, modern örgütlerde, işgörenler işlerini daha iyi yapmak istedikleri temel varsayımının benimsenmesiyle işgörelere daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk verildiğinden çalışanların birbirlerine olan güveni fazladır ve işbirliği içinde çalışırlar (Daft, 2008, s. 86).

1.2.4.5. Temel Değerler ve Normlar

Değerleri, belirli bir olayın diğer olaylara tercih edilme eğilimi olarak tanımlanır ve kültüründe merkezini oluşturur. Değerler, alternatif davranışlar biçiminde açıkça kendilerini gösterirler (Doğan, 2013, s. 17). Değerler, “*genel olarak tutum, inanç ve davranışların formüle edildiği standartlar, toplumsal davranışlardan hangilerinin iyi, doğru ve arzulanan olduğunu gösteren, üyelerince paylaşılan ölçüt ve fikirler, sosyal yapının varlığını, birliğini, işleyiş ve devamını sağlayan kabul edilen ve teşvik gören, toplumca korunmaya çalışılan kurallar, inanışlar yada davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin olarak normal-anormal, iyi-kötü, güzel-çirkin ve rasyonel-irrasyonel ayrımında kullanılan ve spesifik bir özellik*” olarak tanımlanmıştır (Doğan, 2012, s. 38).

Davranış anlamak için önemli olan değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini “belirleyerek istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen öğeleri gösterir. Randle’a göre değerler, “*başarmak amacıyla önemli olduğu düşünülen performans standartları, müşteri ve çalışanlara nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip olduğu inançlardır*” (Bakan vd., 2004, s. 37).

Davranışlara yol gösteren genel ilkeler değerler olarak tabir edilirken; normlar, belli bir durum karşısında nasıl davranmak gerektiği konusundaki beklentilerdir. Dört grup norm bulunmakta olup, bunlar; halk yordamı, örfler, tabular ve kanunlarıdır (Bozkurt, 2005, s. 101). Normlar genel olarak informaldır. Örgütte çok önemli olarak kabul edilen değerlerin pek çoğu yazılı değildir. Bunlar sadece paylaşılan inançlar, normlar, varsayımlar ve üyelerin iletişim kurmak ve problemi çözmek için kullandıkları düşünce ve davranış biçimlerinde yer almaktadır (Jennifer ve Gareth, 2005, s. 536).

1.2.4.6. Temel İnançlar

İnançlar, dünyanın işleyişine bağlı olarak bir kültürün insanlar tarafından paylaşılan ortak görüşleridir. Bunlar geçmiş olayların yorumlanmasına, bugünün açıklanmasına ve geleceğin öngörülmesine katkı sağlar. Bu inançlar, soyut ve somut olay ve nesnelere ilişkin olabilir. İnançlar; din, gelenek, bilim ya da bunların birleşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturup diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar, kişilerin yahut sosyal grupların içindeki çevreye karşı tutumunu belirlemektedir (Şişman, 2007, s. 3).

1.2.4.7. Törenler (Ritüeller)

Ritüeller, örgüte ilişkin kilit değerlerin ifade edildiği ve bunların pekiştirildiği faaliyetlerdir. Hangi amaçlar ve insanlar daha önemlidir ve hangi insanlar feda edilebilir gibi, hikâyeler, örgüt kurucuları, kuralları yıkanlar, zenginliğe kavuşma başarıları, çalışanların işe alınmaları, bölümlerinin değiştirilmesi, geçmişteki hatalara gösterilen tepkiler ve örgütsel başa çıkmalar hakkında öyküsel olayları içerirler (Robbins ve Judge, 2012, s. 531). Bu hikâyeler günümüzle geçmiş arasında bağ kurarak, mevcut uygulamaları açıklayıp meşrulaştırır.

Güçlü bir kültür oluşumunun farklı bir yöntemi de örgüt ve üyeleri açısından önemli görülen olayların resmen tanınması ve kişilerin örgütün değer ve normlarını kavramalarına yardımcı olmak amacıyla törenler geliştirmektir. Tören, şirkette düzenlenen partiler, piknikler örgütsel başarı duyuruları gibi kaynaştırma törenleri, örgüt üyelerinin birbirleriyle ortak bağlar kurmasına ve bu bağların güçlenmesine yardım etmektedir (Devinney vd., 2005, s. 535).

1.2.4.8. Hikâyeler, Mitler ve Kahramanlar

Örgütün temel değerlerini canlı tutmak için gerçek olayları konu eden, sık sık tekrarlanıp örgüt üyeleri arasında paylaşılan hikâyeler örgütsel değerlerin canlı tutulması amacıyla yeni çalışanlara anlatılırlar (Daft, 2008, s. 87). Kişiler için genellikle sembol olarak kabul edilen hikâyeler tamamlanmış bir ifadeden çok, söz konusu olan fikrin tasvirini temsil eder (Wilkins, 1984, s. 45).

Kahramanlar, kültür içinde ödüllendirilmiş özellikler taşıyan, davranışlar için model olarak benimsenen yaşayan yâda ölü, gerçek yâda gerçek dışı kişiliklerdir.

(Hofstede, 2001, s. 291). Kültürün derinlik kazanıp g   lenmesi için gerekli bir unsur olarak kabul edilen kahramanlar, g   l  kültürlerde çokça bulunmaktadır. Kahramanlar yol gösteren devle mi  semboller olarak ta adlandırılabilir;    nk  çalışanlar yâda örgüt  yeleri için ideale inanmı lı ın canlı sembolü olan kahramanlar örgütteki rolü gereğince model alınan bireylerdir (Eren, 2006, s.137).

1.2.4.9. Örgütsel Semboller ve  rg t Dili

Semboller,  rg tteki fikir, değer ve duygusal anlatımların iletilmesine olanak sağlayan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklenen nesneler, objeler veya eylemler olarak tanımlanabilir (Terzi, 2000, s. 56). Sembol, insanların herhangi bir anlam yüklediği eylem, davranış biçimi, işaret, nesne, olgu vb. olabilir ( i man, 2007, s. 4). Semboller  rg t kültürü ve eylemlerin görünür yönüyle ilgili olup, örgütsel kültürün oluşması işlevine sahiptir (Doğan, 2007, s. 55). Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer sembollere farklı kültürlerin bireyleri farklı anlamlar yükleyebilir ( i man, 2007, s. 4).

Dil, kimliğin ifadesi ve kültürün taşıyıcısıdır. Dilde birlik, kültürel birliği oluşturmaktadır;    nk  dil toplumun bütün faaliyet ve ilişkilerinin çıktısı olan kültürün kodlanıp ortak bir toplumsal fayda için kullanılmasını sağlamaktadır. Toplumsal ilişkisinde dil ve kültürün birlikteliği, toplumun kendini tanınmasına ve diğer toplumlarla olan farklılığını anlamasına yardımcı olmaktadır. Toplumun tabakalarına, çevreye ve farklı toplumlara karşı varlığın ve birliğin korunmasında önemli bir rol oynayan dil, aynı zamanda kimliğin de ifadesidir. Toplumun oluşturduğu bilgi, dil yardımıyla yazıya aktarılmakta ve önce toplumsal hafızada yer bulmakta, daha sonra da gelecek nesillere aktarılmaktadır (Tuna, 2007, s. 169-174).

1.2.5. Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütlerde etkili olan kültürel özelliklerinin tespit edilmesi ve tespit edilen özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik olduğu gözükmektedir. Örgütlerdeki farklı özelliklerin tespit edilerek tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak incelenmektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüt kültürü tipleri çok farklılıklar göstermektedir. Kültür

tiplerindeki farklılıklarla birlikte çalışmalar temelde iki ana grupta toplanabilir. Bu gruplamadan birincisi, Hofstede, Schwartz ve Rokeach'ın yaptığı çalışmalara benzer ve onları esas olarak örgütü oluşturan üyelerin bireysel değerlerini yani üyesi oldukları topluluğun kültür özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise örgütsel değerler ile temel varsayımlardan yola çıkarak örgüt kültürünün özelliklerini tespit etmeye ve bu örgüt kültürünün ortak özelliklerine göre tanımlama yapmaya ilişkin çalışmalardır. Yapılan çalışmalar ile hem farklı örgüt kültürü tiplerinin tanımlaması yapılmakta, hem örgüt kültürü ile verimlilik arasındaki ilişkileri ortaya çıkarılmakta hem de örgüt kültürlerinin farklılıklarını ortaya koymak amaçlanmaktadır(Dogan, 2012, s.123).

Örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesinde esas olan örgüte ait baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesidir. Bir örgüte ait baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesinde, örgütte hangi değerlerin, normların, inançların örgüt tarafından benimsendiği ya da örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış olması önemlidir.

1.2.5.1. Harrison'un Kültür Sınıflaması

Harrison Kültürü örgütün karakteri olarak kullanmış ve dört tür kültürden bahsetmiştir. Bunlar; güç, rol, görev ve birey kültürleridir (Şişman, 2007, s.142).

Güç Kültürü: Güç ve kontrolün merkezde toplandığı kültür tipidir. Örgüt içinde güç erkini elinde tutanlar diğer örgüt üyelerine karşı egemenlik kurmaktadırlar

Rol Kültürü: Bürokratik ilkelerin öne çıktığı kültür tipi olup, rasyonallik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konular ön plandadır. Kısaca gücün kaynağı makamdır.

Görev Kültürü: Bu kültür tipinde temel nokta örgütsel amaçlardır ve bu kültüre göre örgütler iş veya görev merkezli olarak ta adlandırılabilirler.

Birey Kültürü: örgütlerin bireyler için var olduğuna inannılan kültür tipidir. Öncelik bireysel amaç ve çıkarlardadır.

1.2.5.2. Handy'nin Kültür Sınıflaması

Handy de Harrison'un sınıflandırmasını baz alarak dört kültür tipi olduğunu açıklamıştır.

Güç kültürü: Özellikle askeri ve küçük örgütlerde olabilecek bir kültür tipi olarak görülmektedir. Örgüt içinde güç belirli bir merkezde toplanmış ve otokratik bir yönetim tarzı mevcuttur.

Rol Kültürü: Daha çok bürokratik örgütlerde raslanılan bir örgüt tipi olup, uzmanlaşma gücün kaynağını oluşturmaktadır.

Görev Kültürü: Beraber iş yapmaya yönelik küçük takımlardan oluşan bir kültür tipi olarak tanımlanabilmektedir. Esnek bir yapı mevcut olup gücün kaynağı uzmanlıktır.

Birey Kültürü: Birey örgütün merkezinde yer almaktadır ve bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plana alınmış olan örgüt tipidir.

1.2.5.3. Pheysey'in Kültür Sınıflandırması

Pheysey Harrison ve Handy'nin sınıflandırmalarını göz önüne alarak aşağıdaki gibi dört başlıkta toplamıştır.

Rol Kültürü: Genellikle küçük örgütlerde ve piramit tipi hiyerarşinin olduğu örgütlerde görülmekte olan bir kültür tipidir. Örgüt içinde hiyerarşi ve otorite ön plandadır.

Başarı Kültürü: İşin ve hedeflerin ön plana çıktığı bir kültür tipidir. Esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Bireysel sorumluluk ve uzmanlaşmaya önem verilmektedir.

Güç Kültürü: gücün belirli kişilerin elinde olduğu ve hiyerarşinin ön planda tutulduğu örgüt tipidir. Yetkiler genel olarak üst yöneticilerde toplanmaktadır.

Destek Kültürü: Tüm çalışanların değerli olarak kabul edildiği bir örgüt tipi olup, yardımlaşma, karşılıklı etkileşim, güven, ve kararlara katılma ön plana çıkmaktadır.

1.2.5.4. Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü:

Diğer yazarlar gibi Quinn ve McGrath'da kültür tiplerini dört başlık altında toplamıştır (Doğan, 2012, 128).

Rasyonellik Kültürü: örgütün amaçlarına ulaşmak için akıllı süreçlerin ve gücün merkezinin yeterlilik olarak kabul edildiği, amaç odaklı kültürel sistemlerdir.

Gelişmeci Kültür: Örgütsel amaçların risk yüklenme, yenilik, esnek yapıyla sağlanacağı inancına dayanan örgütsel sistemlerdir.

Uzlaşmacı Kültür: Örgütsel amaçlara ulaşmak için uyumlu bir şekilde çalışmak gerektiği, uyum katılım ve uzlaşmaya odaklı kültürel bir sistem bütünüdür.

Hiyerarşik Kültür: Merkezi hiyerarşi ve istikrar aracılığı ile örgütsel amaçlara ulaşılacağı inancının baskın olduğu, merkezi otorite ve kurallara uygun davranışlara odaklı kültürel sistemdir.

1.2.5.5. Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Modeli

Cameron ve Quinn, örgütsel başarı ve örgüt kültürünün birbirleri ile ilişkisini incelemişler ve “*Rekabetçi Değerler*” modelini geliştirmişlerdir (Çetin ve Topaloğlu, 2018, s. 479). Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen modelin özünde, örgütsel etkinlik için grubu oluşturan bireylerin değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Kültür, varsayımlar, değer yargıları ve yorumlarla açıklanabildiğine göre kültür tiplerine yönelik bir model oluşturulabilir (Eren, 2004, s. 147).

Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli, Klan, Adokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa Kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Karakılıç, 2019). Bu modele birbiriyle kesişen iki eksen ve dört adet çeyrek düzlem yerleştirilmektedir. Dikey eksen organik süreçten mekanik sürece doğru örgütsel yapıya doğallık, esneklik ya da özgünlüğün mü hâkim olduğunu, yoksa istikrar, kontrol ya da düzenin mi daha çok hâkim olduğunu gösterirken, yatay eksen içsel devamlılıktan dışsal konumlanmaya doğru geçişi, ifade etmektedir (Çetin ve Topaloğlu, 2018).



Şekil 5. Rekabetçi Değerler Modeli

(Cameron, 2004,s.4)

Quinn ve Cameron, örgütün kültürel yapısını oluşturan dört modeldeki sınıflamaların birine yaklaşıcağını ifade etmeleriyle birlikte örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de bulunacağını açıklamaktadırlar. Örgütlerin hayat döngüsü açıklanırken, döngünün en erken basamaklarında, örgütlerin adhokrasi kültür modeline sahip olduklarını, örgütler geliştikçe klan kültür modeline yöneldiklerini, örgütlerin büyümesiyle yetki ve sorumluluklarda karmaşa meydana gelmesiyle bürokrasi kültürüne yaklaşıcağı ve sonradan piyasa kültürüne kayıp örgüt gelişimini tamamlar (Ergün, 2003, s. 3).

1.2.5.5.1. Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Bürokrasi kültürü Max Weber'in bürokrasi yaklaşımına dayanmaktadır (Doğan, 2013, 43). Bu örgüt kültürü tipinde, mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanma görülür. Kurum içinde her pozisyon için roller belirlenmiştir ve bu pozisyonlarda görev alan kişilerde roller daha önemlidir, kurum çalışanları belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır (Erdem vd., 2010). Bir örgütte hiyerarşik kültür hâkimse bu örgütlerde çalışanların izleme ve denetimi sağlanır ve onlardan itaat etmesi istenir (Ergün, 2003, s. 268).

Hiyerarşi kültüründe öne çıkan değerler, düzenlemeler, kurallar ve yeknesaklıktır. Faaliyetlerin yerine getirilmesinde gözetim, değerlendirme ve yönlendirme yapısı (Eren, 2004, s. 134). Bir örgütte etkin liderler iyi koordinatör ve organizatörlerdir. Bir organizasyonun düzgün bir şekilde işleyişini sağlamak ve sağlanan düzeni korumak önemlidir. Bir organizasyonda biçimsel kurallar ve politikalar varsa bunlar organizasyonu bir arada tutar. Büyük organizasyonlar ve kamu kurumları büyük çoğunlukla, standartlaştırılmış prosedürler, çok yönlü bürokrasi düzeyleri ve kurallar çerçevesinde bürokratik bir kültür oluşturularak yönetilmektedir (Öztop, 2008, s. 36).

1.2.5.5.2. Pazar (Piyasa) Kültürü

Pazar kültürü, piyasanın kendisi olarak işlev gören bir organizasyon türü olarak ifade edilmektedir (Karakılıç, 2019, 21). Pazar kültürünün temel yönelimini rekabet ve amaca ulaşma oluşturur. Örgütteki faaliyetler, piyasayı oluşturan mekanizmalar tarafından yönlendirilir ve örgütün başarısı ölçülürken piyasadaki değişkenler ve unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur (Eren, 2004, s.148).

Bu kültüre sahip liderler, üretici ve rekabetçi rollere sahiptirler. Liderlerin işlerin yapılması konusunda katı kuralları vardır ve talepkardırlar (Erdem vd., 2010). Pazar kültüründe verimlilik ve rekabet gücü, dışa odaklanma ve denetim sayesinde kazanılmaktadır. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir.

Bu kültürde pazar ve çevresel varsayımlar; dış çevrenin kötü niyetli, saldırgan bir yapıya sahip olduğu, merhametli olmadığı, müşterilerin aşırı seçici ve memnun edilmelerinin zor olduğu, örgütün devamlı bir şekilde rekabet avantajını elinde tutması ve örgütün verimliliğe, sonuçlara ve karlılığa yöneltilmesi gerektiğidir (Despande vd., 1993).

1.2.5.5.3. Klan Kültürü

Aile gibi birlik ve beraberliğin önemli olduğu bir ortamın hâkim olduğu, içe yönelik bir kültürdür (Çetin ve Topaloğlu, 2018). Bu kültür tipinde, örgütteki çalışanlar çok derin bağlarla birbirlerine bağlı olmaları nedeniyle kurum bir çeşit klan olarak tanımlanmaktadır. Örgütte otorite, çoğunlukla örgüt üyeleri tarafından verilmektedir (Ercan, 2007, s. 268). Örgütte iç kontrolü sağlamak için uğraşan, ancak esnekliği olan, çalışanları hakkında endişe duyan işletmelerde görülür (Karakılıç, 2019, s. 21).

Bir örgütte klan tipi kültür varsa, ortak değer ve amaçlar, aidiyet, katılımcılık ve birlikte hareket etme hâkimdir. Hiyerarşinin oluşturduğu kurallar, prosedürler veya pazarlarda oluşan yoğun rekabetçi kar merkezleri yerine, klan örgütlerde, takım çalışmaları ve örgütsel bağlılık bulunur. Klan kültüründeki bazı varsayımlara göre çevre, ekip çalışması ve işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesiyle verimli bir şekilde yönetilebilir; müşteriler şirketin ortağı gibi görülebilir. Klan kültüründe örgüt, çalışanlar için insani bir olgudur ve yönetimin esas görevi çalışanları güçlendirmek ve çalışanların katılımını sağlayarak örgüt bağlılığını arttırmak hedeflenmektedir (Cameron, Quinn, 1999).

1.2.5.5.4. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kelimesi, “*adhoc kökünden gelmekte olup, sürekli olmayan, çalışma alanında uzmanlaşan, kendini sürekli geliştiren bir görev birimi*” olarak açıklanabilir (Doğan, 2013, s. 47). Bu kültür tipi, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif etmektedir. Bu kültür tipinde otorite, karizma temeline göre kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır (Erdem vd., 2010). Adhokrasi kültürünün olduğu örgütlerde, alınacak kararlar çoğunlukla sezgilerle olur, liderler öngörülü ve risk alıcıdır. Bu kültürü taşıyan organizasyonu bir arada tutan unsur, araştırma-geliştirmeye ve inovasyona bağlılıktır (Cameron ve Quinn, 1992).

Adhokrasi kültüründe, belirsizlik ve fazlaca enformasyon yüklemesine karşın uyum, esneklik ve gelişim teşvik edilir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, kurumsal yapı ve rehberlik düzeyi daha düşük seviyede olup kişisel yaratıcılık ve inovasyon teşvik seviyesi yüksek seviyede olur (Şişman, 2007, s. 145).

Adhokrasiler için girişimcilik; pazarlarda yeni fırsatların takip edilmesi ve örgütün yapısının ve işleyişin pazardaki değişime göre yenilenmesini isterler (Erdem, 2010). Adhokrasi kültüründe girişimcilik değişimi sağlayabilmek ve adhokrasi yeteneğini geliştirebilmek için örgütlerin vazgeçilmez unsuru olmuştur. (Cameron ve Freeman, 1991, s. 25).

Cameron ve Quinn’in ifade ettikleri gibi, bu kültürde insanların yapmış oldukları girişimcilik sayesinde yalnızca müşterilerin mevcut ihtiyaçları değil gelecek zamana

yönelik oluşacak ihtiyaçlarının da karşılanması hedeflenmektedir (Cameron ve Quinn, 1992).

1.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Çalışan kişinin işinde ne kadar çaba sarf ettiğini gösteren performans aslında planlanan işin yapılma seviyesi ve işgörenin davranış tarzıdır. Aynı eğitimi almış, aynı okuldan mezun olmuş bireylerin çalışma alanında göstermiş olduğu başarıların farklı olması da önemli ölçüde performansa bağlıdır. Performans bireyin ve örgütün ya da grubun belirlenen bir zaman çerçevesinde amaçlanan ve planlanan seviyeye ulaşılabilme seviyesinin nitel ve nicel anlatımıdır. Kısacası performans, belirlenen bir zaman içerisinde işgörenlerden belli ölçüde yapılacakları ve ortaya çıkan sonuçlar kapsamında beklentinin karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırmayla da kişi veya örgütün performansı belirlenmektedir (Uysal, 2016).

Bireysel performans, istenilen hedefe ulaşmak için çalışan kişinin yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları ifade etmektedir. Örgüt performansı ise, belirlenen bir dönemin sonunda ortaya çıkan neticeye göre sorumluluğun yerine getirilmesi ve hedefe ulaşma seviyesidir. Örgütler gerek üretim gerekse hizmet sektöründe yer alsın temel hedef, üretim sürecindeki performanstır. Örneğin birçok amaç ve bu amaçlar çerçevesinde geliştirilen birden fazla metod yâda kural var olabilir. Fakat bunların tamamı nihai hedef olarak ta örgütsel performansa dayanmaktadır (Altunoğlu ve Doğan, 2014).

Örgütsel performans, örgütün nihai hedeflerine ulaşabilme seviyesi ile ilişkilendirilmektedir. Diğer bir ifade ile örgütün performans sonuçları aynı zamanda ne kadar başarı elde ettiğine ilişkin önemli verileri barındırmaktadır. Başarı sağlanmayan alanlarda ya da fonksiyonlarda yenilenme, değişim, kısmi veya tam tasfiye gibi kararların bu performans sonuçlarının incelenmesi sonucunda alındığı görülmektedir. Performans ölçümü örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde ciddi önem taşımaktadır. Çünkü üst yönetim kurulunca alınan kararların gerçekleşme seviyesi gerçek rakipler ve pazar payı ile olan mevcut durumlarının ortaya çıkması için önemli bir veridir. Bu verilerin doğru analizi ve alınan doğru önlemler ilerleyen zamanlarda organizasyonların geçmiş pozisyonlarından daha iyi duruma gelmelerine izin vermektedir (Arıkan, 2021, s. 66).

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında insan kaynakları yönetiminin anahtar rol oynaması örgütsel performans üzerinde olumlu etki yaratması sonucunu doğurmaktadır. Yöneticiler değer oluşturma hedefi ile işletmeye ait yeteneği çoğaltmaya çalışarak, işletmenin kaynaklarının faydalı olmasından sorumludur. Bu durum örgütsel performansın etkinliğinin nasıl ölçüleceğini bilmek açısından önem taşımaktadır. Çıktı ve amaç başarımı için örgütsel performans bir ölçüm niteliğindedir. Ancak son zamanlarda hızla artan rekabet ve bilgi teknolojileri işletmeleri daha karmaşık hale getirmekte ve performans göstergesi olarak sadece finansal kriterlerin kullanılmasını yetersiz hale getirmektedir (Eren ve Kaplan, 2014, s. 177).

Bu çerçeve örgütsel performans yalnızca niceliğe ilişkin ya da finansal ölçütlerle ortaya konulan değerler değil aynı zamanda niteliğe ilişkin değerleri de içermektedir. Doğal olarak örgütsel performans değerlendirilmede objektif durumların yanı sıra subjektif durumlarında kullanıldığını veya kullanılması gerektiğinin göstermektedir (Bakoğlu, 2001, s. 41). Ciro, karlılık, üretim seviyesi, hisse senedi fiyatı gibi nicel ölçütler parametre olarak kullanılırken; kalite, müşteri tatmini, verimlilik, değer oluşturma, yeni ürün geliştirme, teknoloji, toplumsal sorumluluk gibi değişkenler nitel (finansal olmayan) performansla örnek olarak verilebilir (Eren ve Kaplan, 2014, s. 177).

1.3.1. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütsel performans kavramının yanı sıra değerlendirmeleriyle ilgili farklı yaklaşımlar olduğundan yukarıda bahsedilmiştir. Literatür incelendiğinde yapılan bazı araştırmalarda mikro yaklaşım sergilendiği, bir görev yahut birimle alakalı performansın test edildiği görülmüştür. Makro yaklaşım benimseyen araştırmalarda ise, örgütün genel performansının ölçüldüğü görülmektedir.

1.3.1.1. Nicel Performans

Örgütsel performans değerlendirmede kullanılan yöntemler de çeşitlilik göstermektedir. Genellikle nicel ve nitel performans yöntemleri kullanılarak performans ölçülmeye çalışılmıştır. Literatür incelendiğinde nicel olarak; yatırımların karlılığı, karlılık ve satışların ağırlıklı kullanıldığı görülmektedir. Nitel olarak ise, istihdam seviyesi, fazla mesai, iş bırakma, iş beğenme, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi gibi değerlendirme yöntemleri göze çarpmaktadır (Mc Craken vd., 2001). Ayrıca kullanılan tekniklerde bir ayrım söz konusudur. Örgütsel performans, bazı çalışmalarda nicel

verilere dayanarak, bazılarında ise, niteliksel verilere dayanarak ölçüm yapılmaktadır. Nicel verilere dayanan çalışmalar belirli bir konudaki rakamların ve yazılı olan belgelerin incelenmesi yolu ile yapılırken, nitel verilere dayandırarak performans değerlendirmesi belli konulardaki elemanların algılarının öğrenilmesi yolu ile yapılan çalışmaları kapsar.

Örgütsel performansı değerlendirme konusunda yapılan araştırmalarda iki farklı performans değerlendirme modelinin ön plana çıktığını belirtmektedir. Bunlardan birincisi tek değişkenli modellerdir. Bu modellerde örgütsel performans ölçmek için tek bir kriter belirlenmektedir ve o kriterle ilgili sayısal ve niteliksel veri elde edilir. Çalışmalarda en çok tercih edilen tek değişkenli modeller şunlardır; (Strees ,1975).

- Genel başarı durumu – elemanın algılarını belirlemesi yoluyla- niteliksel
- Verimlilik- gerçek girdi çıktı rakamları ile- nicel
- Çalışan tatmini- elemanın algılarının belirlenmesi yoluyla- niteliksel
- Kârlılık-kâr rakamları ile-nicel ya da elemanın algılarının belirlenmesi yoluyla- niteliksel
- İş bırakma – rakamlar yoluyla- nicel

Tek değişkenli değerlendirme ölçütleri örgütsel performansı dar kapsamlı olarak ele alır. Bu sebeple örgütsel performansla ilgili bazı konularda açıklayıcı olsa da doğru bir değerlendirme yapma olanağı zordur. Çok değişkenli ölçüm modelleri ise, örgütsel performansı en sağlıklı şekilde değerlendirme imkânı sunmaktadırlar. Bu modeller örgütsel performansın işletmedeki birçok unsurun bir işlevi olduğu görüşünü benimserler. Bu sebeple örgütsel değerlendirmeye en fazla katkı sağlayan ölçütler göz önüne alarak bu ölçütlerin bir arada değerlendirilmesine gidilmektedir. Belirlenecek olan ölçütler işletmelere, durumlara göre farklılık gösterir. Bunların ölçümünde hem nicel hem de niteliksel verilerden yararlanılır.

Devinney vd., (2005) ise, örgütsel performans değerlendirme tekniklerini içsel ve dışsal teknik olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

- Kurumsal Kriterler: Faaliyet etkinliğiyle alakalı olup, satılan malın maliyeti ve çalışan etkinliği gibi nicel ekonomik sonuçlarla ilgili niteliksel ölçütler ile ifade edilir.

- Kurum Dışı Kriterler: Yine nicel ve niteliksel olarak ikiye ayrılmaktadır. Finansal kriterler gibi niteliksel ölçütlere ilaveten, genel bir itibar değerlendirmesi, yöneticilerin ve müşteri tatmini ölçümleri ve niteliksel ölçütler konusundaki düşünceleri içeren ölçümler gibi niteliksel ölçütleri kapsar.

Literatür incelendiğinde örgütsel performansın belirlenmesinde gerçek rakamlara dayanan nicel verinin, elemanlarının kişisel algılarının anket aracılığıyla öğrenilmesine dayanan öznel verilerden daha avantajlı olduğu bir inanış söz konusudur. Fakat kimi durumlarda ilgili kriterle ilgili nicel veriye ulaşma imkânı olmaz. Böyle bir durumda niteliksel verilerin elde edilmesi önem arz etmektedir. Hem içsel hem de dışsal ölçütün kullanıldığı bazı çalışmalarda nicel ve niteliksel ölçütlere dayanarak yapılan performans değerlendirmeleri arasında ilişki olduğu, başka bir ifadeyle her iki ölçümün de birbirine yakın sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Mc Craken vd., 2001). Fakat niteliksel veriye dayanarak performans belirlenmesinde nicel değerlendirmenin bir kısım sorunlarını ortadan kaldırmak amacıyla çok değişkenli bir tekniğin izlenmesi daha makul olacaktır. Her tekniğin uygun olduğu farklı durumlar varolabilir. Bu sebeple herhangi bir tekniğin diğerine oranla üstün olduğu söylemek zor olabilir. Burada önemli olan duruma ve işletmenin koşullarına uygun yaklaşım tarzının benimsenmesidir.

1.3.1.2. Nitel Performans

Çalışmamızda nitel performans; iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi olarak ele alınmıştır.

1.3.1.2.1. İş Tatmini

Elemanın sorumluluklarını yerine getirdiği belirli iş çevresi olarak tanımlanmaktadır (Chen, 2004). Locke ise iş tatmini şu şekilde tanımlamaktadır; iş tatmini, bir kişinin işe ya da iş tecrübelerine değer biçmeden ortaya çıkan memnuniyeti şeklinde tanımlar. İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır;

- İş durumuna karşı duygusal bir tepki durumunu ifade eder.
- İş tatmini çıktıların beklentileri ne kadar iyi karşıladığı ya da beklentilerin üstünde oluşan durumlarla belirlenir.

- İş tatmini bazı alakalı tutumları sunmaktadır.

Kendall, Smith ve Hulin; İş tatminini etkileyen beş boyutu şu şekilde sıralamaktadırlar (Luthans, 1995, s 126):

- **İşin kendisi:** Belirli bir noktaya kadar iş görevlerini kabul etmek için şans, öğrenmek için fırsat ve son olarak sorumluluklarla ilgili bireysellik sağlamaktadır.

- **Ödeme:** Çalışanlar ödemeleri, onların örgüte olan katkılarına yöneticinin nasıl baktığına dair bir yansıması olarak görmektedir.

- **Yükselme Olanakları:** Örgütteki ilerleme şansı olarak görür.

- **Yönetim:** Teknik ve davranışsal yardım sağlamak üzere amirin yeteneğidir.

- **İş Örgütü:** Bireysel çalışanlara öneri, teselli ve destek sağlamaktadır.

İş tatmini etkileri ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Brown, 1996, s. 123):

- Verimliliği arttırmaktadır.
- Organizasyona olan bağlılığı arttırmaktadır.
- İşten ayrılma eğilimi ve iş devamsızlığını azaltmaktadır.
- Elemanların yaratıcılığını ve örgüte bağlılığı arttırmakla birlikte yenilikçi olmalarını da sağlamaktadır.

İş tatminsizliği, çalışanın hem işe hem de örgüte bağlılığının azalmasına, işgücü verimliliğinin düşmesine ve isteğe bağlı olarak işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca personelin sağlık durumunu da negatif etkilemekle birlikte iş tatmini düşük elemanlarda uykusuzluk, halsizlik ve baş ağrısı gibi sinirsel ve stres, hayal kırıklığı gibi duygusal çöküntüleri oluşturmaktadır (Akıncı, 2002, s. 2).

1.3.1.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişilerin özel bir örgütle iç içe olması ve kendilerini örgüte adama dereceleri ve örgütün başarısı için ellerinden gelen katkıları verecekleri yöndeki davranışlarıdır (Bishop, 1999 ve Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Geniş anlamda bağlılık: kişinin hedefleri ve organizasyon arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bundan dolayı kişi organizasyonun genel hedefleri için bir çaba gösterebilir ve kendini organizasyonun bir üyesi olarak tanımlayabilir (Ceylan ve Çakar, 2005).

Mowday örgütsel bağlılıkta üç faktörün gerekli olduğunu ifa etmektedir:

- Örgütün amaç ve değerlerine kuvvetli kabullenme ve inanma.
- Örgütün adına dikkate değer bir çaba gösterme arzusu.
- Örgütteki üyeliği koruma ve sürdürürebilmek için kuvvetli bir arzu (Chen, 2004, s. 433).

Örgütsel bağlılığı, üye olunan organizasyondan elde edilen fayda ve avantajlara yönelik olarak verilen duygusal bir tepki olarak ifade edebiliriz. Sonuç olarak örgüte bağlılığı kuvvetli olan bireyler, organizasyonun hedeflerine ve inançlarına daha fazla inanmakta ve organizasyonun üyeliğini sürdürmeyi daha çok istemektedir (Dilek, 2005, s. 32).

Allen ve Meyer ilk olarak “*duygusallık ve süreklilik bağlılığı*” olarak iki şekilde ele almışlar, sonraki çalışmalarıyla normatif bağlılık boyutunu da modellerine dâhil ederek üç boyuttan oluşan yapıyı elde etmişlerdir (Erdem, 2007). Örgütsel bağlılık aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1999);

- **Duygusal Bağlılık:** Kuruma duygusal olarak bağlanma, bireylerin organizasyonla özdeş olmalarıdır.
- **Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılma maliyetinin örgütte kalma maliyetinden yüksek olması nedeniyle bireylerin örgütte kalmayı ifade eder.
- **Normatif Bağlılık:** Bireylerin kendilerini organizasyon içinde kalmayı zorunlu hissetmeleri olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların iş tatmini, performansını, organizasyonel verimliliği arttırdığı, işe gelmeme ve çalışan devir hızını azalttığı çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Camp, 1993). Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Hem bireysel özellikler hem de çalışma ve iş ortamı şartlarıyla alakalı olarak örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Boylu vd, 2007, s. 57):

- Örgütsel adalet, iş tatmini ve güven,
- İş saatleri, sıradanlık ve tanıma,
- Yapılan işin önemi ve alınan yardım,
- Yaş, tecrübe ve cinsiyet,
- İşin içinde olma ve karar alım süreçlerine katılım,
- İş güvenliği, yabancılaşma ve tanıma,
- Ücret dışında sağlanan haklar ve medeni durum,
- Yöneticilik davranışları, dışardaki çalışma imkânları ve çalışanlara olan ilgi,
- Yükselme imkânları, çalışma arkadaşları ve ücret.

Uygur (2007) 'a göre organizasyonel bağlılığın yüksek seviyede olan elemanlar aşağıda sıralanan niteliklere sahiptirler

- Minimum denetim ve disipline gereksinim duyarlar.
- Organizasyon içi pozisyonlar ile ilgili en çok fayda sağlayacak bir faktör olarak görür ve benimserler.
- Bunların samimiyeti ve davranışlarının güvenilirliği, krizin olduğu ortamlarda ortaya çıkar.

Örgütsel bağlılığın gerek organizasyonlar gerekse çalışanlar açısından önemli avantajları bulunmaktadır. Çalışanlar içinde önemli derecede organizasyonel bağlılığa ulaşmak için organizasyonların önemli liderlik amaçları arasında yer almaktadır. Örgütsel

bağlılığın organizasyona ve personele sağladığı faydalar aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171):

- Elemanların, iş tatmini, organizasyon iklimi, çalışma şartları, ücret ve organizasyon içi ilişkiler konusunda daha anlayışlı olmalarını sağlar,
- Organizasyonel vatandaşlık davranışı sergilemeleri için katkı sağlar,
- Yüksek oranda performans sergilemeleri açısından katkı sağlar,
- Elemanların işe geç gelmelerini önlemekle birlikte işten ayrılmayı azaltır. Dolayısıyla çalışan devir hızını azaltır (Bishop ve Scott, 1997).

1.3.1.2.3. İş Stresi

Stres genellikle negatif bir süreç gibi algılanmakta olup, araştırmacı ve bilim insanlarına göre *“tehdit edici çevresel olaylara karşı gösterilen tepki”* olarak tanımlanır. Birey ile çevre arasında zayıf bir ilişkinin varolduğunu gösterir (Aytaç, 2007, s. 834). Stres kelimesi kökenine bakıldığında tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin bir karışımıdır (Rowshan, 1998, s. 14). İş ilişkili stres; genel olarak çevresel ve örgütsel olayları kişilerin algılanmasının bir işlevidir (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 372).

İş stresi, eldeki durumlardan ve sınırlamalardan ya da önemli iş ile ilgili çıktılarla ilgili olan taleplerin nihai sonucu olarak iş yerlerindeki bireysel istek ya da normal işlevlerinden saptırılan kişi tarafından hissedilen arzu edilmeyen ve rahatsız edici bir tecrübe olarak tanımlanmaktadır (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 365). Kişinin iş çevresindeki stres kaynakları; çalışma koşulları, işin zorluk derecesi, örgütteki rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki yapısal sorunlar, yetersiz ücret, organizasyonel çevre ve rekabetin sebep olduğu stres, organizasyon bürokrasisinde daha üst sorumlu makama yükselmek hırısı ve arzusudur (Eren, 2000, s. 279).

Nitelikli çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutabilmek ve onları motive ederek kurumsal hedefleri gerçekleştirmek üzere çeşitli ödeme mekanizmalarının oluşturulması örgütün varlığını ve rekabet gücünü arttıracaktır. Çalışanın işini yapmaktan duyduğu tatmin ve gurur, bir ekibin parçası olmak gibi duygular, terfi, para ve sosyal yardımlar gibi ödüller çalışanın gerilimini azaltıp iş tatminini arttıracaktır (Decenzo vd. 2017, s. 240). Ödül ve gerilim arasında etkin bir dengenin sağlanmasındaki temel değişkenler şu

şekilde ifade edilebilir; İş yükü, fiziksel değişkenler, iş statüsü, işin sorumluluğu, görevin çeşitli olması veya çok yönlü, işin sağladığı beşerî ilişki imkânları, işin fiziksel zorluğu, işin zihinsel zorluğudur (Tosun, 1979, s. 163). Yaşanan stresin kişisel ve organizasyonel neticeleri bulunmaktadır. İş ve özel hayattaki stres kaynakları, özellikle uzun süreli strese yol açarak bireylerin sağlığını ve üretimini negatif etkiler. Burada önemli olan bireyin yönelebileceği iki davranış söz konusu; işten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlık davranışı göstermesidir (Aytaç, 2007, s. 835). İş stresi, kişisel sağlık ve hastalığın kusurları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kişisel performansı düşürmektedir. Örgütsel performansı ve etkinliği azaltmaktadır ve örgütsel sağlık bakımı maliyetlerini yükseltmektedir. Bu durum; iş stresinin firmalara yüksek bir maliyet yükünü getirdiği tahmin edilmektedir (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 365).

1.3.1.2.4. İşten Ayrılma Eğilimi

Tüm organizasyonlar açısından personellerin işten ayrılma eğilimlerinin tespit edilmesi son derece önem arz etmektedir. Bunun en temel sebebi, istifa niyetinin sonradan çalışan devir hızının artmasına sebep olması nedeniyle organizasyon maliyetleri ve riskleri de artmaktadır (Tütüncü, 2000). İşten ayrılma eğilimi, iş etkinliği ve iş tatmini arasında yoğun bir bağ olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla birçok araştırmacı, işten ayrılma eğilimini analiz ederek iş yerinde iş tatmin veya tatminsizliği saptamaya çalışmaktadır. Buna bağlı olarak iş ortamında daha iyi bir havanın oluşturulmasına yardımcı olacak faktörleri belirleyemeye çalışmaktadır.

Literatür incelendiğinde yüksek iş tatmininin bulunduğu işlerde, çalışan devir hızının azaldığı, kaliteyi ve müşteri tatmininin yükseldiğini göstermektedir. İş tatmini yüksek olduğunda personeller açısından da stresin düştüğünü ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bu sebeplerdendir ki, iş tatmini üzerine yapılan çalışmalarda hem karlılık hem de sosyal fayda üzerine de etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

İş memnuniyetsizliği gizli şekillerde işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin problemlerine yol açmalarına, ani grevlere ve örgütsel problemlerin artmasına sebep olabilir. Bu alanda yapılan çalışmalarda genellikle işten ayrılma eğilimi, işe devamsızlık, işçi devri ve performans üzerinde iş tatminin hayati bir etkisi olduğunu göstermektedir (Tütüncü, 2000). İş bırakma eğilimi ile iş tatmini arasında olumsuz korelasyon olduğu bilinmektedir. Kara yolu ulaştırma işletmelerinin satış ofislerinde işgören 228 kişi

üzerinde yapılan araştırmada iş tatmininin yükselmesinin işten ayrılma eğiliminin azalttığı saptanmıştır (Tütüncü, 2000). Yapılan bir başka araştırmada; özel ve kamu sektörlerinde 85 işgören üzerinde yapılan işten ayrılma eğilimi ve bağlılık arasındaki ilişki ölçülmüş, işgörenlerin devam bağlılığı, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılık arttıkça işgörenlerin işi bırakma eğilimlerinin kısmen azaldığı saptanmıştır (Ceylan ve Çakar, 2005). Örgüt değerlerine ve hedeflerine olan inanç ile bağlılık arttıkça ve buna bağlı olarak organizasyondan ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da önemli derecede artmaktadır (Ceylan ve Çakar, 2005).

1.3.1.3. Yenilik Performansı

Performans kavramı, bir işletmenin nihai hedefini gerçekleştirmek amacıyla gösterdiği çabaların tümünü kapsamaktadır. Bir başka ifadeyle performans, belirlenen hedef için personellerin durumlarının başarılı-başarısız olarak değerlendirilmesidir (Balkı, 2019, s. 17). Yenilik performansı ise, tamamen yeni ya da geliştirilmiş bir ürünün işletme içinde yahut dışındaki ilişkilerde kullanmak olarak tanımlanabilmektedir (Yavuz, 2010).

Yenilik günümüzde sadece önemli görülen rekabet fonksiyonu değil, aynı zamanda önemli bir performans göstergesidir (Avcı, 2009, s. 124). Yenilik uygulamalarının başarılmasında yöneticilerin etkisi ve katkısının yanı sıra, işletme kültürü ile yapısının da yenilikçilik sürecinde önemli bir etkisi vardır. İşletmenin sürekliliğini koruyabilmeleri ve kalıcı olabilmeleri hem yaratıcı hem de yenilikçi bir örgüt kültürüne ve örgüt yapısına sahip olmalarıyla mümkündür (Tekin ve Durna, 2012, s. 94-95). Öğrenmeye istekli ve yönelimli işletmeler/firmalar, kendilerini çevresinin değişimine uyum sağlayabilecek yetenekleri de edinmeleri gerekmektedir. Bu sebeple öğrenmeye yönelimli işletmelerin yenilik yeteneklerini geliştirmenin yanı sıra onların performans ve rekabet etme güçlerini arttırmada ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir kıstas olarak kabul edilmektedir (Avcı, 2009). Eğer bir işletme bilginin ve teknolojinin gelişimini desteklemezse, işletme çalışanları öğrenme eylemlerini takip etme konusunda motivasyon sağlayamazlar (Şahin, 2015; Calantone vd., 2002, s.516).

İşletmeler yenilikçi yeteneğini geliştirmek için yetenek yönetimini özümsemeleri gerekmektedir. İşletmeler yetenekli kişileri istihdam etmesi, eğitmesi ve geliştirmesi, işletmelerin bunları değerlendirmesi, kariyer imkânlarının sunması ve ödüllendirme

sisteminin devreye sokması yenilik performansının iyileştirmesine pozitif bir etki sağlayacaktır. Söz konusu ödüllendirme sistemi sağlam temellere dayandırılmalı ve uygulanabilir olmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus uygulanan sistemlerde hem işveren ve çalışan hem de müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bir denge yakalayabilmesi önemlidir. Söz konusu dengeyi sağlayabilmek için gücü elinde bulunduran tarafın kendine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu ödüllendirme sistemi, işveren açısından finansal yük, personeller için ayrımcılık, müşteriler için ise tatminsizlik gibi tek ya da çok taraflı olumsuzluklara işletme açısından hayati problemlere sebep olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesin motivasyon tekniklerinden yararlanılması gerekmektedir. Bu sebeple her bir işletmenin sahip olduğu iç kültürel yapıyı ve dış kültürel yapıyı göz önünde bulundurarak ödüllendirme sistemleri oluşturulması gerekir. Maddi motivasyon teknikleri bireyselci toplumlarda daha fazla etkili olurken, manevi motivasyon teknikleri ise daha çok kolektivist toplumlarda etkilidir (Yeloğlu, 2007, s. 143-144; Şahin, 2015 s. 98).

Bireyselci toplumda ödül sistemleri ve kontrol mekanizmaları vb. uygulamalar yenilik performansına daha etkin katkılar sağlar. Bireyselci toplumlarda kolektivist toplumlara nazaran kişi bazlı olduğundan dolayı kişiler yeniliklerin getirilerini bireysel menfaatler için kullanırlar. Örneğin, kişilerin yaratıcı düşünme kabiliyetlerinin, kendine olan güvenlerinin ortaya koymuş oldukları ürünleri sunma derecelerinin yüksek olması, yenilik için bir üstünlük sağlar. Fakat kişilerin kişisel niteliklerinin olumsuz yönde meydana gelmesi ve meydana gelen yeniliğin etkinliğini yitirebilir. Kişinin diğer kişilerden üstün olma amaçları, devamlı eleştirme ve eleştirilme, kişinin liderlik yönlerini kötüye kullanma vb. özellikler de yenilikler negatif etki söz konusu olabilir. Kişinin yaratıcı olma ve kişisel gelişim vb. yönleri yenilik açısından avantaj olarak değerlendirilmelidir (Yeloğlu, 2007).

BÖLÜM 2: HASTANE KAVRAMI ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

Hastaneler insan hayatının devamı için vazgeçilmez bir unsur olarak hizmet sunan sağlık sektörünün en önemli birimidir. Bu bölümde hastanelerin özellikleri ile çeşitleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.1. HASTANE KAVRAMI

Sağlık sisteminin en önemli unsurdan biri olan hastanelerin tanımı farklı şekillerde yapılmaktadır. Türk Dil Kurumu hastaneyi, *“hastalara hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanları tarafından yatarak yahut ayakta tanı, tedavi ve bakım hizmetlerinin sunulduğu sağlık kuruluşu”* olarak tanımlamaktadır. Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) hastaneleri, *“müşahade, teşhis tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin verildiği, hastaların kısa süreli tedavi edildikleri yataklı kurumlar”* olarak adlandırmaktadır (Mert, 2012, s. 7). Hastanelerin bir diğer tanımı da hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe duyanların ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta ve yatarak müşahade, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olarak gruplandırılan sağlık hizmetlerinin sunulduğu, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördüğü kuruluşlar olarak yapılmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 181). Tanımlardan anlaşıldığı üzere hastaneler, hastalıkların tanısının konduğu, tedavilerinin ve bakımlarının yatarak veya ayaktan yapıldığı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.

2.2. HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ

İnsan ihtiyaçlarının giderilmesi için kurulan her işletmenin farklı özellikleri bulunmaktadır. Sağlık sisteminin en önemli ögesi olan hastanelerin sahip olduğu farklı özellikler vardır. Bu özellikler şöyledir;

2.2.1. Hizmet Organizasyonu Olma Özelliği

Hizmetler, maddi bir niteliği olmaksızın alım-satıma konu olabilen faaliyetlerdir. Hizmet işletmeleri, maddi niteliğe sahip olmayan soyut araç ya da varlıkların da üretim ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (İşcan ve diğerleri, 2011, s. 5). Hastaneler de, hizmet üreten işletmeler arasında yer almaktadır (Yüksel, 2019, s. 6). Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğun faaliyette bulunmaları ile birlikte hastaneler sermaye yoğun çalışan işletmelerdir (Mert, 2012, s. 9). Hizmet işletmelerini diğer

işletmelerden ayıran çeşitli özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyledir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 186-187);

- Hizmetler soyuttur, elle tutulup gözle görülemezler,
- Hizmetler bölünemezler.
- Stoklanamazlar
- Emek yoğunudur.
- Hizmet üretimi ile tüketimi aynı anda olur.
- Hizmetler standartlaştırılmazlar. Hizmetin üretimi insan kaynaklı olduğu için insan kaynağının psikolojik yapısından kaynaklanan farklılıklar oluşabilir.

2.2.2. Kesintisiz Hizmet Verme Özelliği

Hastanelerin vermiş olduğu hizmetin özelliği, gelen hastaların tedavilerinin aciliyetlik ve reddedilemez özelliği, bazı hastaların hastanelerde sürekli bakım altında olmaları gibi gereklilikler nedeniyle hastaneler tüm gün hizmet vermektedirler (Mert, 2012, s. 4). Hastanelerde, acil servis, yatan hasta servisleri, radyoloji, laboratuvar, kan merkezi gibi tüm tıbbi birimleri 7 gün 24 saat hizmeti vermekte ve/veya hizmet üretimi için bulunmaktadır (Karahan ve Özgür, 2011, s. 9).

2.2.3. Matriks Yapıda Faaliyet Gösterme Özelliği

Bu yapı geniş ve büyük organizasyonlar içinde artan koordinasyon, karar verme, ve kontrol problemlerine çözüm bulmak amacıyla kullanılmaktadır. (Dal, 2006). Matriks organizasyonlar, havacılık, kimya, ağır sanayi, sigorta, banka, belediye, üniversite hastane gibi çok geniş çapta üretim ve hizmet işletmelerinde kullanılmaktadır (Özalp, 1988, s. 27). Sağlık kurumları içerisinde en önemli unsur olan hastaneler çok çeşitli uzmanlık alanları ve pozisyonlar sebebiyle kompleks bir yapıya sahiptir. Hizmetin üretiminde ortaya çıkan bu yapı hastanelerin matriks yapıda örgütlenmelerini zorunlu kılmaktadır (Akbulut ve diğerleri, 2019, s. 15). Örneğin hastanelerde tıbbi hizmetler ve idari hizmetler olarak faaliyetler fonksiyonel olarak örgütlenmektedir. Tıbbi hizmetlerde cerrahi ve dâhili, cerrahi hizmetler göz, kulak burun boğaz, ortopedi, dâhili hizmetlerde

dâhiliye, nöroloji, kardiyoloji gibi teşhis ve tedavi bölümleriyle hizmet esasına göre gruplandırılmaktadır.

2.2.4. Bilgi Asimetrisi

Bilgi asimetrisi veya asimetrik bilgi ifadesi, işlemlerdeki tarafların farklı seviyelerde bilgilere sahip olması durumu olarak tanımlanmaktadır (Temel ve Aydın, 2018). Yani bilginin karşılıklı taraflar arasında eşit olarak bilinmemesini ifade etmektedir. Örneğin, pazarda alıcı ve satıcı aynı bilgi seviyesine sahip değildir. Satıcı, satmış olduğu ürünün maliyet bilgisi, kalitesi, kusurluluk durumu hakkında tam bilgi sahibiyken alıcı bu bilgilerden satıcının vermiş olduğu bilgi kadarına sahip olmaktadır. Sağlık kurumu olan hastanelerde de doktor ve diğer sağlık personeli ile hasta arasında asimetrik bilgi vardır (Akbulut, 2019, s. 15). Doktor hastanın hastalıkla ilgili bütün verilerine ulaşabilmekte ancak hasta hastalığının verilerine ulaşamamaktadır. Hasta, doktorun vermiş olduğu bilgi kadar hastalığıyla ilgili bilgiye sahip olmaktadır. Hastanın psikolojik durumu nedeniyle bütün bilgi hasta ile paylaşılmayabilir.

2.2.5. Karmaşık Yapıda Açık -Dinamik Sistemler Olma Özelliği

Hastaneler, organizasyonel olarak karmaşık bir yapıya sahiptirler. Karmaşık yapıda olmasının çeşitli sebepleri vardır. Bu sebepleri şöyledir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s.186);

- Hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin karmaşık olması
- Tedavi amaçlı gelen hastaların çok farklı hastalıklarının olması,
- Tedavinin acil ve reddedilemez olması nedeniyle her zaman insan kaynağı ve ekipmanla hazır olması,
- Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma olması,
- Teşhis ve tedavide kullanılan teknolojinin karmaşık özellikte olması.

2.3. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI

Hastanelerin özellikleri dikkate alınarak farklı şekillerde sınıflandırılmaları mümkündür. Hastanelerin özelliklerine göre oluşturulan sınıflandırmalar şöyledir;

2.3.1. Mülkiyetine Göre Hastaneler

Mülkiyetine göre hastanelerin sınıflandırılmasında, mülkiyetin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğuna bakılmaktadır. Türkiye’deki hastanelerin mülkiyete göre kamu

ve özel ait hastaneler olarak gruplandırılmaktadır. Kamu hastaneleri, doğrudan Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet ve eğitim araştırma hastaneleri ile YÖK' e bağlı üniversite hastaneleridir. Özel hastaneler, ise bir şahısa ya da bir şirkete bağlı hastaneler olmakla birlikte; herhangi bir kamu otoritesinin mülkiyetinde bağlı değildir (Yüksel, 2019, s. 39).

Kurumların sahip hastane sayıları sektörün gelişimine bağlı olarak artış göstermektedir. Yıllar itibarıyla kurumların sahip olduğu hastane sayıları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Yıllara ve Mülkiyet Yapısına Göre Hastane Sayıları

	2002	2015	2016	2017	2018	2019
Sağlık Bakanlığı	774	865	876	879	889	895
Üniversite	50	70	69	68	68	68
Özel	271	562	565	571	577	575
Diğer	61	36	0	0	0	0
Toplam	1156	1533	1510	1518	1534	1538

Kaynak Sağlık İstatistik Yıllığı, 2019:114

Hastane sayıları 2002 ile 2019 yılları arasında 382 adet artış gerçekleşmiş olup, özel hastaneler bu artışta en büyük paya sahiptirler. Sağlık turizminin yaygınlaşması, gelir seviyelerindeki artış nedeniyle kişilerin özel hastaneleri tercih etmesi gibi sebepler sayılabilir. Kamu hastane yatırımları, şehir hastanelerinin yapımı ile son yıllarda hız kazanmıştır.

Tablo 2: Sektörlere Göre Hastanelerin Bölgelere Dağılımı (adet)

	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel	Toplam
İstanbul	54	16	162	232
Batı Marmara	55	4	20	79
Ege	122	7	71	200
Doğu Marmara	80	4	54	138
Batı Anadolu	71	13	51	135
Akdeniz	84	8	88	180
Orta Anadolu	77	4	22	103
Batı Karadeniz	97	3	19	119
Doğu Karadeniz	68	1	12	81
Kuzeydoğu Anadolu	50	2	4	56
Ortadoğu Anadolu	58	3	17	78
Güneydoğu Anadolu	84	3	46	133
Türkiye	900	68	566	1.534

T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2020 Haber Bülteni s. 3, Sayı 9, 30 Eylül 2021

Bölgesel olarak değerlendirildiğinde nüfus ile orantılı olarak hastane dağılımı olduğu görülmektedir. Marmara bölgesinde hem kamu hem de özel hastanelerin sayısal

olarak üstünlüğü bulunmaktadır. Kuzeydoğu Anadolu bölgesi en düşük sayıda hastaneye sahiptir.

2.3.2. Büyüklüklerine Göre Hastaneler

Büyüklüğüne göre hastanelerin sınıflandırılmasında yatak kapasiteleri dikkate alınmakta olup 25, 50, 100, 200, 400, 600, 800 ve üstü yatak kapasiteli hastaneler olarak sınıflandırılmaktadır (Yüksel, 2019).

Sağlık bakanlığı verilerine göre Türkiye’deki hastanelerin yatak sayısının dağılımı aşağıdaki tablo gösterilmiştir.

Tablo 3: Türkiye’deki Hastanelerin Yatak Sayısının Dağılımı

	2002	2015	2016	2017	2018	2019
Sağlık Bakanlığı	107.394	122.331	132.921	135.339	139.651	143.412
Üniversite	26.341	38.361	37.707	41.324	42.066	42.925
Özel	12.387	43.645	47.134	49.200	50.196	51.167
Diğer	18.349	5.311	0	0	0	0
Toplam	164.471	209.648	217.771	225.863	231.913	237.504

Sağlık istatistikleri yılı 2019 s. <https://sbsgm.saglik.gov.tr/Eklenti/40564/0/saglik-istatistikleri-yilligi-2019pdf.pdf>

Özel hastane sayıları ile yatak kapasiteleri birlikte değerlendirildiğinde her ne kadar özel hastane yatak sayıları dört katı artış göstermiş olsa da kamu hastanelerinin çok gerisinde kalmıştır. Kamu hastaneleri içinde ise üniversite hastaneleri yatak kapasitelerini % 100’e yakın arttırmıştır.

2.3.3. Hastaların Kalış Süresine Göre Hastaneler

Bu sınıflandırmada, hastaların teşhis ve tedavi için hastanede yatış sürelerine göre yapılmaktadır. Hastaların hastanede kalış sürelerine göre kısa süreli ve uzun süreli kalan hastaneler olarak gruplandırılmaktadır (Danacı, 2010, s. 27).

Kısa süreli hastaneler: Hastaların %50’den fazlasının 30 günden daha az kaldığı hastanelerdir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 192). Bu hastanelere akut bakım hastaneleri olarak da ifade edilmektedir (Kavuncubaşı ve Kısa 2007, s. 69). Türkiye’deki genel devlet hastanelerinin tamamı bu grup içine girmektedir.

Uzun süreyle kalan hastaneler: Hastaların yarıdan fazlasının 30 gün ve daha fazla kaldıkları hastanelerdir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 192). Bu hastanelere

kronik bakım hastaneleri olarak da ifade edilmektedir (Kavuncubaşı, 2007, s. 69). Tedavi süreci 30 günden daha fazla olan hastalıklar bu hastanelerde yapılmaktadır. Bu hastanelere, ruh ve sinir hastaneleri, fizik tedavi hastaneleri, kemik hastaneleri örnek gösterilebilir.

2.3.4. Eğitim Durumuna Göre Hastaneler

Hastanelerde eğitim verilip verilmemesine göre eğitim veren ve eğitim vermeyen hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Eğitim veren hastaneler, teşhis ve tedavi hizmetleri ile profesyonellerin eğitimine yönelik hizmetler de sunmaktadır (Tengilimoğlu, 2017). Eğitim ve araştırma hastaneleri ve üniversite hastaneleri bu gruba örnek gösterilebilir. Eğitim vermeyen hastanelerde teşhis ve tedavinin yanında sınırlı olarak uygulamaya yönelik hizmetler verilmektedir. Bu hastanelerde staj uygulamaları yapılmaktadır.

2.3.5. Akreditasyon Durumuna Göre Hastaneler

Akreditasyon pekçok devlet ve sektörde verilen hizmet özelliklerinin sistemli bir şekilde güvence altına alınmasıdır. Sağlık sektöründe akreditasyon ise, hizmetin kalitesinin artırılması için oluşturulan iş süreçlerinin ve hasta odaklılığın yeterli olup olmadığının bağımsız bir kuruluşça değerlendirilmesi olarak adlandırılabilir. Hastaneler de akreditasyon durumuna göre akredite olan ve akredite olmayan hastaneler olarak iki gruba ayrılmaktadır (Tengilimoğlu, 2017, s. 193).

2.3.6. Hizmet Basamağına Göre Hastaneler

Sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesinde sağlık kuruluşları; birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak sağlık kurumu olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Bu üç grupta yer alan hastanelerde bulunduğu gruba göre isimlendirilmektedir.

Birinci basamak hastaneler: Birinci basamak sağlık kurumları arasında yer alan hastanelerdir. Bu grupta yer alan hastaneler genel olarak kısa tedavi gerektiren, yüksek teknolojik araçlara ihtiyaç duyulmayan küçük çaplı hastalıkların tedavisinin yapıldığı hastanelerdir (Kavuncubaşı, 2007, s. 70). Birinci basamak hastanelerin belirli yerlerde toplanması yerine ülke geneline yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Birinci basamak hastaneler Sosyal Güvenlik Kurumu Sağlık Uygulama Tebliği'ne (2018) ve T.C. Sağlık

Bakanlığı, Sağlık İstatistikleri Yıllığı'na (2017) göre aşağıdaki kuruluşları kapsamaktadır;

- Aile Hekimliği Birimleri,
- Aile Sağlığı Merkezleri,
- Toplum Sağlığı Merkezleri,
- Sağlık Evleri,
- Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezleri
- Verem Savaş Dispanseri,
- Kanser Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi (KETEM),
- 112 Acil Yardım İstasyonları,
- Halk Sağlığı Laboratuvarları,
- Üniversitelere Ait Mediko-Sosyal Birimler,
- Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Birinci Basamak Sağlık Üniteleri,
- Belediyelere Ait Poliklinikler,
- E2 ve E3 Grubunda yer alan hastaneler.

2019 verilerine göre birinci basamak sağlık kuruluşu sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Yıllara Göre Birinci Basamak Kuruluş Sayıları

	2002	2015	2016	2017	2018	2019
Sağlık Bakanlığı	5.055	-	-	-	-	-
Aile Hekimliği Birimi	-	21.696	24.428	25.198	26.252	26.476
Aile Sağlığı Merkezi	-	6.902	7.636	7.774	7.979	7.997
Toplum Sağlığı Merkezi*	-	970	970	972	776	778
Sağlık Evi	2.899	5.544	5.419	5.320	5.259	5.078
ÇEKÜS Birimi	298	182	181	177	172	167
Verem Savaş Dispanseri	277	181	181	177	173	174
KETEM	84	156	159	166	175	178
E2-E3 Entegre İlçe Devlet Hastaneleri	-	173	181	189	196	200
Halk Sağlığı Laboratuvarı**	-	83	83	83	83	83

*Toplum Sağlığı Merkezi sayısına, nüfusu 30.000 ve üstünde olan ilçelerde aynı hizmeti veren 425 İlçe Sağlık Müdürlüğü de dâhil edilmiştir.

** E2-E3 Entegre İlçe Devlet Hastaneleri birinci basamak sağlık kuruluşlarıdır.

Sağlık İstatistik Raporu, 2019: 140

Birinci basamak sağlık kuruluşları içinde devlet hastanelerinin yoğunluğunu azaltmak amacıyla oluşturulan aile hekimliği birimi en fazla payı almaktadır. Sağlıkta

yeniden yapılanma, nüfus artışı, kişilerin aile hekimlerini tercih edebilmeleri, kentleşme gibi sebepler ile sayı daha da artmaya devam etmektedir.

İkinci Basamak Hastaneler: İkinci basamak sağlık kurumlarında yer alan hastanelerdir. Bu kurumlarda birinci basamak hastanelerde tedavi imkânı mümkün olmayan hastalıkların tedavi edildiği hastanelerdir. İl ve büyük ilçe merkezlerindeki hastaneler bu grupta yer almaktadır (Danacı, 2010, s. 28).

Üçüncü Basamak Hastaneler: Üçüncü basamak sağlık kurumlarında yer alan hastanelerdir. İkinci basamak hastanelerde teşhis ve tedavi imkânı olmayan hastalıkların tedavisinde kullanılan hastanelerdir. Üniversite, şehir ve eğitim araştırma hastaneleri üçüncü basamak hastaneleridir.

2.3.7. Verilen Hizmetin Türüne Göre Hastaneler

Verdikleri hizmetlerin türüne göre hastaneleri genel ve özel dal hastaneleri olarak gruplandırabiliriz (Beyatlı, 2016, s. 31).

Genel Hastaneler, her çeşit acil hasta ile yaş, cinsiyet gibi ayırım yapmaksızın mevcut uzmanlık alanlarına göre hasta kabulü yapan hastanelerdir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2017: s. 195). Ülkemizde il ve ilçelerde hizmet veren hastanelerin büyük çoğunluğu genel hastanelerdir.

Dal hastaneleri, belirli bir yaş ve cinsiyet grubu hastalar ile belirli bir hastalığa veya organ ve organ grubu hastalıklara yönelik hizmet sunan kurumlardır (Akbulut, 2019, s. 12). Ülkemizde bazı illerde oluşturulmuş değişik uzmanlık alanlarının bulunduğu hastaneler bulunmaktadır. Sağlık bakanlığı verilerine göre ülkemizde hizmet eden genel ve dal hastanelerinin çeşit ve sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Genel ve Dal Hastane Çeşit ve Sayıları

Hastane Türü	Hastane Sayısı
Genel	1.427
Göz Hastalıkları	26
Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları	23
Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon	20
Göğüs Hastalıkları	11
Psikiyatri	11
Çocuk Hastalıkları	4
Kalp Damar Cerrahisi	4
Kemik Hastalıkları	3
Onkoloji	3
Meslek Hastalıkları	2
Ortopedi ve Travmatoloji	1
Lepa	1
Lösemili Çocuklar	1
Spastik Çocuklar Hastanesi ve Rehabilitasyon Merkezi	1
Toplam	1.538

Sağlık İstatistik Raporu, 2019: s.115.

Tablodan görüldüğü üzere 1.538 hastanenin 1.427 tanesi genel hastane, geri kalan 111 tanesi dal hastanesidir. Dal hastanelerinde de yoğunlukta göz, kadın doğum ve çocuk, fizik tedavi hastaneleri hizmet vermektedir.

Ayrıca Sağlık Bakanlığı'nın "Yataklı Sağlık Tesisleri Rollerinin Yeniden Belirlenmesi Ve Guruplandırılmasına İlişkin Kriterler" e göre de genel ve dal hastaneleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (www.saglik.gov.tr).

2.3.7.1. A-I Grubu Genel Hastaneler

En az beş branşta eğitim yetkisi verilmiş ve eğitim kadroları tamamlanmış, üçüncü basamak tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin verildiği, eğitim araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü ve aynı zamanda uzman ve yan dal uzman tabiplerinin yetiştirildiği genel dal yataklı tedavi kurumları olarak adlandırılmaktadır.

2.3.7.2. A-I Grubu Dal Hastaneler

Aşağıdaki kriterleri taşıyan eğitim ve araştırma hastanesi statüsündeki dal hastaneleri bu gruba girmektedir.

- Eğitim ve araştırma statüsünün bulunması,

- Hizmet verdiği uzmanlık alanının gerektirdiği 3. basamak yoğun bakım ve/veya yeni doğan yoğun bakım ünitesinin bulunması,
- Hizmet verdiği uzmanlık alanının gerektirdiği branş ve / veya branşlarda III. seviye acil servis hizmeti verilmesi,
- Bünyesinde Eğitim Planlama ve Koordinasyon Kurulu oluşturulabilmesi,

gerekmektedir.

2.3.7.3. A-II Grubu Genel Hastaneler

Bölge sağlık merkezi statüsündeki illerde veya bu merkezlere bağlı illerde faaliyet gösteren, eğitim-araştırma statüsü bulunmayan genel hastanelerdir. Bu hastanelerin bünyesinde; dahiliye, genel cerrahi, kadın hastalıkları ve doğum, çocuk hastalıkları olmak üzere en az dört branşın her birinden (ilgili branşlarda dal hastanesi bulunan yerleşim merkezleri hariç olmak üzere) 6 ve üzeri uzman tabip bulunması ve müstakil acil branş nöbeti düzenlenebilen hastanelerdir.

2.3.7.4. A-II Grubu Dal Hastaneleri

Eğitim ve araştırma hastanesi statüsünde olmayan tüm dal hastaneleri bu grupta yer almaktadır. Bu hastanelerin kurulabilmesi için aşağıdaki kriterlerin varlığı aranmaktadır.

- Hizmet verdiği uzmanlık alanının gerektirdiği en az II. Basamak (Bakanlığın uygun gördüğü hastanelerde III. Basamak) yoğun bakım ve/veya yeni doğan yoğun bakım ünitesinin bulunması,
- Hizmet verdiği uzmanlık alanının gerektirdiği branş ve / veya branşlarda III. Seviye acil servis hizmeti verilmesi,

gerekir.

2.3.7.5. B Grubu Genel Hastaneler

A-I ve A-II Grubu hastaneler dışında kalan, il merkezlerindeki genel hastaneler ile güçlendirilmiş ilçelerde faaliyet gösteren ve aşağıdaki kriterlere uygun olan genel hastaneler B- Grubu hastaneler olarak adlandırılır.

- İl merkezinde veya güçlendirilmiş ilçe merkezi konumunda olan ilçelerde faaliyet göstermesi,

- 24 saat esasına dayalı olarak dahili branş acil havuz nöbeti ve cerrahi branş acil havuz nöbeti tutulabilmesi,
- Bünyesinde en az II. Seviye acil servis ve II. Basamak yoğun bakım ünitesi bulunması,

gerekmektedir.

2.3.7.6. C Grubu Genel Hastaneler

C grubu hastaneler, aşağıdaki kriterlere göre gruplandırılan genel hastanelerdir.

- Güçlendirilmiş ilçelerde veya sağlık hizmet sunumu bakımından sağlık bölge planlaması kapsamında güçlendirilmiş ilçe merkezleri ile irtibatlandırılmış ilçelerde faaliyet göstermesi,
- Bünyesinde; dört ana branşta uzman tabibin hizmet vermesi ve ilave olarak diğer branşlardan en az ikisinden uzman tabip bulunması,
- Bünyesinde en az I. basamak yoğun bakım ünitesi ve I. seviye acil servis bulunması,

gerekmektedir.

2.3.7.7. D Grubu Genel Hastaneler

Aşağıdaki kriterlere uygun olarak güçlendirilmiş ve sağlık bölge planlaması kapsamında güçlendirilmiş ilçelerle irtibatlandırılmış ilçelerde faaliyet gösteren en az 25 hasta yatağı bulunan genel hastanelerdir.

- 4 ana branşta; her branş için en az 1 uzman tabip planlanmasının yapılmış olması ve aile hekimi dahil olmak üzere birden fazla uzman tabibin mevcut olması,
- Mevcut uzmanlık dallarında uzman düzeyinde poliklinik muayene hizmetleri verilebilmesi ve yatırılan hastaların uzman düzeyinde takip ve tedavisinin sağlanabilmesi,
- Acil sağlık hizmetlerinin 1. seviye acil servis yapılanması içerisinde sunulabilmesi,
- Bünyesinde, ameliyathane, ameliyat sonrası bakım odası, dış polikliniği, doğumhane, monitörlü gözlem odası bulunması,
- Diyaliz biriminin ihtiyaca göre yapılandırılabilmesi,

- Gerekli olması halinde D grubu hastanelerin E-I grubu hastane statüsüne dönüştürülebilmesi,

gerekir.

2.3.7.8. E Grubu Hastaneler

Yatak sayısı 25'in altında olan entegre ilçe hastaneleridir. Teşhis ve tedavi hizmetleri ile birlikte birinci basamakta sunulan sağlık hizmetlerinde aynı yapı içinde sunulduğu sağlık tesisleridir. Aşağıdaki kriterlere göre üç gruba ayrılır.

E-I Grubu İlçe Hastanesi: Nüfusu 18.000 ve fazla olan ilçelerde bulunan, 24 saat hizmet sunan, gerekmesi halinde D grubu hastanelere çevrilebilen hastanelerdir.

E-II Grubu İlçe Hastanesi: 9.000 ila 18.000 arasında nüfusu olan yerlrde, 24 saat hizmet esasına göre tabip seviyesinde hizmet veren hastanelerdir.

E-III Grubu İlçe Hastanesi: 9.000 kadar nüfusu olan yerleşim yerlerinde sağlık hizmeti sunan kurumlardır.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

3.1. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde konu ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında yapılan akademik çalışmalar ve elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

Ogbonna ve Harris (2000) çalışmalarında, İngiltere’de firmalardaki liderlik tarzı, örgütsel kültür ile performans arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırmada, örgütsel kültürün liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, liderlik stiline dolaylı olarak performans üzerinde etkisinin olduğunu, rekabetçi ve yenilikçi kültürel özelliklerin performans ile güçlü, doğrudan ve pozitif ilişkiler içinde olduğu, toplumcu ve bürokratik kültürel özellikler ile doğrudan ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Aycan vd. (2000) çalışmalarında 10 ülkede öne çıkan liderlik tarzlarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmayı Kanada, Türkiye, ABD, Almanya, Pakistan, Çin, Hindistan, İsrail, Romanya ve Rusya’daki farklı kamu ve özel sektörde çalışan 1954 kişi üzerinde yürütmüşlerdir. Araştırmada, Hindistan, Türkiye, Çin ve Pakistan’da en çok düzeyde,; Rusya, ABD Romanya ve Kanada’da orta düzeyde; İsrail ve Almanya’da en az düzeyde babacan liderliğin olduğu, Türkiye’de babacanlık derecesinin ikinci sırada olduğu, toplumsal bağlılık bakımından en yüksek değeri alan ülkelerin Rusya, Türkiye, Çin, Hindistan, ve Pakistan; orta düzeyde değer alan ülkelerin Almanya, Amerika, Romanya ve Kanada; en düşük değer alan ülkenin ise İsrail olduğu sonucuna varmışlardır.

Paşa vd. (2001) çalışmalarında, Türkiye’deki örgütler içinde gözlemlenen liderlik tarzları ile örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, Türkiye’de öne çıkan örgütsel değerlerin kolektivizm olduğu, kolektivist değerlerin paternalistik ve serbest bırakıcı liderliği etkilediği sonucuna varmışlardır.

Block (2003) çalışmasında, liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini değerlendirmişlerdir. Araştırma, Kanada’da faaliyet gösteren endüstriyel aletler satış ve servis hizmeti veren bir şirkette yapılmış olup, araştırma neticesinde liderlik tarzları ile çalışanların örgüt kültürü algıları arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Jaharuddin (2003), çalışmasında Malezya’da bulunan 74 ulusal 60 uluslararası firma ile kurum kültürü, liderlik tarzları ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya göre yerel işletmelerde bürokrasi kültürü (%43), yabancı şirketlerde ise piyasa kültürü ile klan kültürünün (%35) daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Liderlik stili olarak en fazla görülen denetçi liderliği ulusal şirketlerde %34, yabancı işletmelerde ise %30 olarak tespit etmişlerdir. Elde edilen verilere göre yabancı şirketlerde örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasında ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yabancı firmalar içinde denetçi liderliğin benimsendiği şirketlerde bürokrasi kültürünün hâkim olduğu, elçi (temsilci) liderliğin benimsendiği örgütlerde klan kültürünün olduğu, sürücü liderliğin olduğu kurumlarda ise sonuç odaklı kültürün benimsendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Pennington, Townsend ve Cummins (2003) çalışmalarında, kültür tipleri ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi değerlendirmişlerdir. Lisans öğrencileri ile yapılmıştır. Veriler liderlik için Kouzes and Posner’in (1997) Liderlik Uygulamaları Envanteri’nden (LPI), örgüt kültürü tarzlarını tespit etmek için Cameron ve Quinn’in (1999) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI) kullanılarak elde edilmiştir. Klan kültürü ile tüm liderlik tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu, Pazar kültürü ile tüm liderlik tarzları arasında negatif ve anlamlı ilişkilerin olduğu, Adhokrasi kültürü ile takım çalışmasına odaklanma, tanıma ve övünç arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu, bürokrasi kültürü ile bu liderlik uygulamaları arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç (2006) liderlik tarzları ve örgüt kültürünün eğitim kurumlarında performansı nasıl etkilediklerini anket yöntemi kullanarak öğretmenlerin algılarıyla değerlendirmeye çalışmışlardır. Araştırmada liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performansa etkisi Kayseri’deki ilköğretim ve liselerdeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzını baskın bir şekilde benimsediklerini ve yapıcı örgüt kültürünün baskın olduğunu tespit etmiştir. Araştırma bulgularında, etkileşimci liderlik tarzında dönüşümcü liderliğin performans üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahip olduğu; yapıcı örgüt kültürünün savunmacı örgüt kültürüne göre performans üzerinde pozitif yönde daha fazla etki ettiği tespit edilen diğer sonuçlar arasında yer almaktadır.

Neimann ve Kotze (2006) çalışmalarında, okul üst yöneticilerinin liderlik uygulamaları ve okuldaki kültür arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, Kouzes ve Posner'in (1993) Liderlik Uygulamaları Envanteri (LPI) ve Goffee ve Jones'in (1996) sosyallik ve dayanışma boyutlarını kapsayan "Örgütsel Kültür Ölçeği" kullanılmışlardır. Çalışmanın sonucunda liderlik uygulamalarının örgütsel kültürün öğeleriyle pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Erdem (2007) çalışmasında, Elâzığ merkezindeki üniversite, üç devlet hastanesi ve iki tane özel sağlık kurumunda doktor, hemşire, idari ve diğer sağlık personelinin (256 çalışan) katılımıyla hastanelerin hangi örgüt tarzına sahip olduğunu ve çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerine örgüt kültürü tiplerinin doğrudan etki edip etmediğini incelemiştir. Çalışmada klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürü kullanılmıştır. Çalışanların bürokrasi kültüründen daha fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca, özel hastanelerin hiyerarşi kültürüne daha az yatkın olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Klan kültürünün örgütsel bağlılıkta en önemli kültür tipi olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2008) Bandırma'da 45 kamu kuruluşu ve 112 özel şirketteki 314 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından kamu ve özel sektör arasında önemli farklılıkların olup olmadığı, örgüt kültürlerinin çalışanların kurumsal bağlılığına doğrudan etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Çalışmada, arasında örgüt kültürü açısından kamu ve özel sektör arasında ve bu sektörlerde çalışanlar arasında önemli farklılıkların olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma, örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu büyük oranda desteklemiştir.

Öztop (2008) çalışmasında liderlik, kültür ve performans birlikte değerlendirilerek liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin nitel performans üzerine etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma neticesinde karizmatik liderliğin adhokrasi kültürü üzerinde güçlü pozitif etkilerinin olduğunu, işlemsel liderliğin, bürokrasi ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediğini; paternalist liderliğin klan kültürü üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığını, paternalist liderliğin adhokrasi kültürünü negatif yönde etkilendiğini, bu negatif etkinin; adhokrasi kültürü meydan okuyucu, yenilikçi, risk odaklı, karışık çalkantılı bir iş çevresiyle paternalist liderliğin yenilikçi, yaratıcı, girişimsel ve risk merkezli olmak yerine bireye gerek iş gerek özel hayatında ilgi göstermeye, astı koruyup kollamaya ve

onlara yol gösterici ve mentor olmaya daha fazla önem vermesinden kaynaklandığını, dönüştürücü liderliğin adhokrasi, klan ve Pazar kültürü üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu, paternalist liderlik ve karizmatik liderliğin nitel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Kelez (2008), sağlık kuruluşlarında yöneticilerin liderlik davranışları ile hemşirelerin örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü alt boyutlarından oluşan “*Denison Örgüt Kültürü Ölçeği*” ve işgören, görev ve değişim odaklı liderlik boyutlarından oluşan “*Liderlik Davranışı Ölçeği*” kullanılmıştır. Çalışma sonucunda hemşirelerin misyon kültürünü baskın olarak algıladıkları, tutarlılık kültürünü diğer kültür boyutlarına göre daha düşük düzeyde algıladıkları, yöneticilerin ise görev odaklı liderlik davranışını daha çok algıladıkları, yöneticilerin liderlik davranışı ve örgüt kültürü algıları arasında ise doğrusal ve pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Bakan (2009) farklı sektörleri içeren çalışmasında, liderlik tarzları ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Liderlik stilleri katılımcı, destekleyici ve yönlendirici olarak, Örgüt Kültürü Ölçeği ise yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu olarak belirlenmiştir. Araştırmadaki adhokrasi kültürü yenilikçilik kültürüne; rekabetçi, pazar ve toplumcu kültür ise klan kültürü olarak kullanılmıştır. Sonuç olarak; liderlik stillerinin her birinin ayrı ayrı yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Tsai vd. (2009) çalışmalarında üç hastanede liderlik stilleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulama yapmışlardır. Araştırmayla örgüt kültürü ile liderlik tarzları arasında ilişki olduğu, ideolojik kültür ile dönüşümcü liderlik arasında, hiyerarşi kültürü ile karizmatik liderlik arasında, koordine kültürü ile takım liderliği arasında, rasyonel kültür ile geleneksel liderlik arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Sharma ve Sharma (2010) çalışmalarında, üçyüz katılımcıyla Hindistan’da faaliyet gösteren tekstil fabrikalarındaki örgüt kültürü ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada, liderlik davranışlarını örgütsel yapının kurulması, anlayış gösterilmesi ve karizmatik liderlik davranışları kapsamında değerlendirilirken,

örgüt kültürü açıklık, yüzleşme, güven, orijinallik, özerklik, iş birliği ve deneyim olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışmada örgüt kültürü ile karizmatik liderlik tarzı arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Schimmoeller (2010) çalışmasında, liderlik tarzları ile farklı örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, 165 katılımcı ile ABD’de üretim işletmelerinde yapılmıştır. Örgüt kültürünü belirlemek için klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarından oluşan çalışmada, dönüştürücü ve işlevsel liderlik ile klan ve adhokrasi kültürü arasında pozitif ilişki olduğu, Pazar kültürü ile liderlik stilleri arasında ilişki bulunmazken, hiyerarşi kültürü ile sadece transformasyonel liderlik arasında negatif ilişki olduğu, klan kültürü ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Darwis ve Djajadiningrat (2010) çalışmalarında liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma, Endonezya’da faaliyet gösteren bir petrol ve gaz şirketine yapılmıştır. Çalışmada, dönüştürücü liderlik ile kurum kültürü arasında yine transformasyonel liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, transformasyonel liderliğin örgüt kültürünün güçlü bir yardımcısı olduğu, serbest bırakıcı liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varmışlardır.

Pellegrini vd. (2010) çalışmalarında üniversitelerde MBA programında öğrenim gören ve aynı zamanda herhangi bir işte çalışan Amerika (215 kişi) ve Hindistan’daki (207 kişi) kişi üzerinde lider-üye etkileşimi ile iş tatmini; lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık; lider-üye etkileşimi ile babacan liderlik, babacan liderlik ile iş tatmini; babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişkinin varlığını incelemişlerdir. Lider üye etkileşiminin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, lider üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ile Amerika’da pozitif ilişkili, Hindistan’da ise herhangi bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Hindistan’da babacan liderlikle iş tatmini arasında pozitif ilişki var iken Amerika’da negatif ilişkinin olduğu; babacan liderlikle örgütsel bağlılık arasında her iki ülkede de pozitif ilişki olduğunun tespiti yapılmıştır. Lider üye etkileşimi ile babacan liderlik arasında da her iki ülkede de pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sheer (2010) dönüştürücü ve babacan liderlik arasında “yapısal, öngörüselsel ve çevresel geçerlilik” faktörlerine göre karşılaştırma yapmıştır. Hong Kong’da çalışan 176

kişi üzerinde araştırmayı uygulamıştır. Dönüştürücü liderliğin yukardaki faktörler ile yüksek derecede geçerliliğinin olduğu, babacan liderliğin ise bu üç faktörle herhangi bir geçerlilik ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Buble (2012) örgüt kültürü ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi Hırvatistan’da üretim, ticaret ve hizmet sektöründeki 32 büyük şirkette görev yapan 500 katılımcıyla yaptığı araştırmasıyla tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmada liderlik stillerini motivasyon, karar verme, iletişim, amaçlar ve kontrol değişkenleri ile, kurum kültürünü ise bürokrasi, gelişimsel/girişimcilik yönelimi, özerklik, sosyal yönelim, statükoyu sürdürme ve resmileştirme değişkenleri kullanarak değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda; liderlik ile gelişimsel/girişimcilik yönelimi, hiyerarşi ve statükoyu sürdürme arasında, motivasyon ile gelişimsel/girişimcilik yönelimi arasında, iletişim ile gelişimsel/girişimcilik yönelimi değişkenleri arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Keklik (2012) çalışmasında Isparta merkezindeki özel bir hastanede 105 çalışan üzerinde hastane yöneticilerinin hangi tarz liderliği benimsediğini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Çalışma ile liderlik algılamalarına cinsiyetin etki etmediği; ilköğretim mezunlarının etkileşimci liderliği algılama tarzlarının farklı olduğu; karizmatik ve babacan liderlik algılarının yaşa göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Doktor, yardımcı sağlık personeli ve idari personellerin görevleri açısından karizmatik, babacan, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarının farklılaştığı; karizmatik liderlik algısında gruplar arasında görev süresine göre farkların olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Shahhosseini vd. (2013) çalışmalarında yöneticilerin duygusal zekâlarının dönüştürücü liderlik tarzı ile etkileşimci liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak, yöneticilerin duygusal zekâsı ve dönüştürücü liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, etkileşimci liderlik tarzı ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olmadığı, duygusal zekânın en fazla, dönüştürücü liderlik tarzının düşük seviyede, etkileşimci liderlik tarzının ise en az seviyede iş performansı üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Giritli vd. (2013) Türkiye’de liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inşaat sektöründe incelemişlerdir. Araştırmada, Cameron ve Quinn’in (1999) “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” (OCAI) ve Hofstede’nin “Değerler Anketi” kullanılmıştır. Örgüt kültürü klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tiplerini; liderlik ise otokratik, paternalist,

danışan ve katılımcı liderlik olarak ele alınmıştır. Liderlik stilleri sırasıyla danışan liderlik (%25,6), otokratik liderlik (%25,0), paternalist liderlik (%20,0) ve en az tercih edilen liderlik stili ise katılımcı liderlik (%19,3) ve hiçbirisi (%10) olarak bulunmuştur. Klan kültürünün hem paternalist hem danışan liderlik stilleri ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Danışan liderlik ile hiyerarşi kültürü arasında negatif ilişki, katılımcı liderlik ile adhokrazi kültürü arasında da pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Acar (2013) Örgüt kültürü, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren 39 işletmede 488 çalışan üzerinde araştırmıştır. Çalışmada liderlik tarzlarını belirlemek için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (Bass ve Avolio, 1993) ve örgüt kültürünü ölçmek için örgüt kültürünü “Rekabetçi Değerler Modeli” çerçevesinde ele alan “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” (Cameron ve Quinn, 1999) kullanılmıştır. Araştırmayla sırasıyla Pazar, Adhokrazi, Klan ve Hiyerarşi kültürlerinin örgütlerde en çok rastlanılan örgüt kültürleri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu sektörde karizmatik liderliğin en fazla karşılaşılan liderlik olduğu tespit edilmiştir. Bunu entellektüel teşvik, bireysel ilgi ve ilham kaynağı olma izlemektedir. Çalışmaya göre klan ve hiyerarşi kültürü liderliğin dört boyutu ile pazar ve adhokrazi kültürünün ise iki boyutuyla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bell, Chan ve Nel (2014) liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmek için araştırma yapmışlardır. 246 katılımcı ile liderlik tarzları katılımcı ve yönlendirici liderlik, örgüt kültürü ise bağlılık, tutarlılık, uyum ve görev boyutları ile araştırılmıştır. Örgüt kültürü ve katılımcı liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki; yönlendirici liderlik ve örgüt kültürünün uyum dışındaki boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İkinci aşamada çoklu regresyon analizi ile bağımsız değişken olan liderlik tarzları ile örgüt kültürü (bağımlı değişkenler) incelenmiş olup, katılımcı liderliğin tek başına örgüt kültürünün tüm boyutları ile daha yüksek varyansta açıklama değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlar.

Saç (2019) çalışmasında liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve örgüt kültürünün aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada dönüşümcü etkileşimci, karizmatik ve paternalist liderlik tarzları işgörenlerin duygusallığını, işe devamlılığını ve normatif bağlılıklarını farklı seviyelerde artırdığını, etkileşimci, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarının klan, adhokrazi, hiyerarşi ve

pazar kültürü oluşumunda pozitif bir etkisinin bulunduğu, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları ilişkisinde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin aracı etkisi olduğu; örgüt kültürü boyutlarının liderlik tarzlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Topaloğlu (2019) çalışmasında belediyelerde hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu; hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde iş tatmininin aracılık etkisinin olduğu, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Aksu (2020) çalışmasında dönüştürücü liderlik davranışının Y kuşağı performansı üzerindeki etkisinde oynadığı aracı rolünü araştırmıştır. Çalışmada, dönüştürücü liderliğin Y kuşağının görev performansına olan etkisinde entelektüel yetkinliklerin stratejik bakış açısı ve analiz alt boyutunun pozitif yönde bir aracı rol etkisinin olduğu, dönüştürücü liderliğin Y kuşağının ekstra rol davranışına olan etkisinde entelektüel yetkinliklerin vizyon ve hayal gücü alt boyutunun pozitif yönde bir aracılık rolü etkisinin bulunduğu, dönüştürücü liderliğin Y kuşağının görev performansı ve ekstra rol davranışına olan etkisinde stratejik bakış açısı ve analiz entelektüel yetkinlik boyutunun aracı değişken olarak olumlu etkisinin olduğu sonucuna varmıştır.

Celepli Sütbaş ve Atilla (2020) çalışmalarında hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma Antalya ilinde dokuz devlet hastanesinde çalışan 1098 sağlık personeli üzerinde uygulanmıştır. Sağlık personelinin hizmetkâr liderlik algılarının, iş performansı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı ve olumlu ilişkinin olduğu, hizmetkâr liderlik algılarının iş performansına etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varmışlardır.

Ünüvar ve Demirtaş (2021) Karaman ilindeki sağlık işletmelerinde 391 adet sağlık çalışanı üzerinde iki kısımdan oluşan anket çalışması yapmışlardır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik özellikleri, ikinci kısmında etik liderlik algılarını tespit edebilmek için sorular yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda etik liderlik davranışlarının, dışa vurma davranışı ve örgütsel adalet üzerinde ve işlemsel, etkileşim

ve dağıtım adaleti boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca etik liderlik özelliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide dile getirme davranışının kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kalfaoğlu vd. (2021) çalışmalarında etik liderliğin örgütsel kültüre etkisinde örgüt içi adaletin aracılık etkisini incelemişlerdir. Çalışma Konya 3. OSB'deki 13 şirkette 348 kişiyle yapılmıştır. Araştırmada, örgüt içi adaletin tam aracılık rolünü üstlendiği, etik liderliğin örgütsel kültürü ve kültürün de örgüt içi adalette olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Taşer vd. (2022) araştırmalarında 2016-2021 yıllarını kapsayan dönemde sağlık yönetiminde uygulanmakta olan liderlik modellerine ilişkin literatür taraması yapmışlardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Hizmet sektörü içerisinde yer alan sağlık sektörü emek yoğun bir alan olup, bu alandaki en önemli alt dallardan biridir. İnsana ve insanın sağlıklı olarak hayatını devam ettirebilmesi hem çalışma hayatında hem de günlük hayatta en hayati konular arasındadır. Bu bakımdan insan sağlığının ve yaşamının iyileştirilmesinin hedeflendiği sağlık hizmetleri ve yönetimi önem arz etmektedir. hem teknoloji hem de uzman personel açısından özel ve özellikli bir öneme ve yere sahip olan sağlık kurumları lider yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada; sağlık örgütlerinde (hastanelerde) liderlik, kültür ve performans kavramlarını birlikte değerlendirerek liderlik davranışları ve örgütsel kültür tarzları arasındaki etkileşimi ve örgütsel performansa etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde genellikle; kültür - performans, liderlik - performans, veya liderlik - kültür konuları üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Oysaki liderlik, kültür ve performans kavramlarının birlikte değerlendirildiği çok az çalışma olduğu tespit edilmiştir. Özellikle son yıllarda sağlık sektöründeki yeni yapılanmalar, günümüzde hızlı ve değişen çevre koşulları örgütlerin daha iyi yönetilebilir olmasını zorunlu kılmıştır. Bu çalışmada sağlık kurumlarındaki örgüt kültürüne en uygun liderlik davranışı belirlenirken aynı zamanda kültür ve liderliğin performansa pozitif veya negatif etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Sağlık hizmetlerinin kaliteli şekilde sunulabilmesi için hastane yönetiminde liderlik ilkelerinin özümzenmesi, amaçlara ulaşmak için kolaylıklar sağlayacaktır. Çalışmamızın ana hedefi hastane yöneticilerinin, çalışanlar nezdinde liderlik niteliklerinin seviyesinin tespit edilmesidir. Böylece hastane yöneticilerinin varsa eksik ve zayıf yönlerinin tespit edilip düzeltilmeye çalışılması yönünde tavsiyelerde bulunulabilecektir.

Ayrıca çalışma günümüz sağlık sektöründeki işletmelere, ast-üst ve paydaşlara bilgiler sunmak, stratejik planlama yapmalarına katkılar sağlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma konu ile ilgili araştırma yapmak isteyen akademisyenlere ve öğrencilere kaynak oluşturması açısından da önemlidir.

3.2.2. Ölçeklerinin Hazırlanması

Bu araştırmadaki anket sorularının cevaplandırılmasında beşli likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte kullanılan değerlendirme seçenekleri:

- Hiçbir zaman (1),
- Ara sıra (2),
- Bazen (3),
- Sıklıkla (4),
- Her zaman (5)

Şeklinde ölçek soruları ile değerlendirilmiştir.

İşlemsel Liderlik: Yapılan ankette işlemsel liderlikle ilgili 4 soru kullanılmıştır. Bu sorular; 1-4 arasındaki sorulardır. Tek boyutta incelenebilmesi amacıyla House ve Dessler (1974)'in instrumental ölçeği kullanılmıştır.

Paternalist Liderlik: Ankette paternalist liderlikle ilgili beş soru bulunmaktadır. Bu sorular 5-9 arasındaki sorulardır ve tek boyutta paternalist liderlik ölçeği (Voich, 1995) kullanılmıştır.

Dönüştürücü Liderlik: Ankette dönüştürücü liderlikle ilgili 10-16 arasındaki yedi soru kullanılmıştır. Bu sorular, Carless, Wearing ve Mann (2000) Global Transformation Leadership Scale (GTL) ölçeğinden alınmıştır.

Karizmatik Liderlik: Anketimizde 17-27 arasındaki 11 soru kullanılmıştır. 9., 20., 21. ve 22. sorular Conger & Kanungo karizmatik liderlik ölçeğinden, 17., 18., 23., 24., 25., 26., ve 27. sorular ise Clio (De Hoogh, 2004) ölçeğinden faydalanılmıştır.

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi kültürü ile ilgili 5 soru anketimizde yer almıştır. Bu sorular, 28-32 arasındaki sorulardır.

Klan Kültürü: Klan kültürü ile ilgili 5 soru anketimizde sorulmuştur. Bu sorular, 33-37 arasındaki sorulardır.

Bürokrasi Kültürü: Bürokrasi kültürü ile ilgili 5 soru anketimizde sorulmuştur. Bu sorular, 38-42 arasındaki sorulardır.

Pazar Kültürü: Pazar kültürü ile ilgili 5 soru anketimizde yer almıştır. Bu sorular, 43-47 arasındaki sorularda yer almaktadır.

Örgüt Kültürüne ilişkin 28-47. anket soruları Cameron ve Quin (1999)'den alınmıştır.

Nitel Performans: Nitel performans ile ilgili 4 soru anketimizde yer almaktadır. Bu sorular 48-51 arasındaki sorulardır. Sorular Öztop ve Ergün (2008)'den alınmıştır.

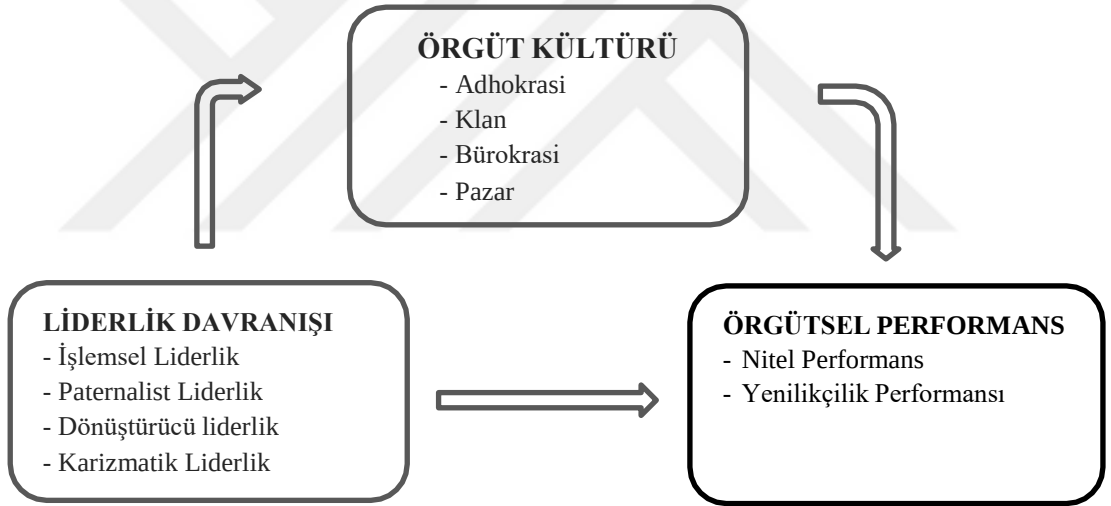
Yenilikçilik Performans: Yenilikçi performansla ilgili 6 soru anketimizde yer almıştır. Bu sorular 52-57 arasındaki sorulardır. Bu sorular, Calantone ve diğerlerinden (2002) alınmıştır.

3.2.3. Anketlerin Uygulanması

Araştırmada kullanılan anket soruları Tokat Merkez ve İlçelerindeki Kamu Hastaneleri, Üniversite Hastanesi ve Özel Hastanede çalışan sağlık personeli, idari personel ve teknik personele uygulanmıştır. Anketlerin uygulanabilirliğine dair Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 04.11.2020 tarih ile E.50103 yazısı ve 04.11.2020 tarih 17 nolu oturumu ve 01-11 karar

sayısı ile gerekli izin alınmıştır. Ayrıca anketin uygulanacağı Tokat Sağlık İl Müdürlüğü'ne bağlı hastaneler, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi ve Tokat Özel Medical Park Hastanesi yönetiminden gerekli izinler alınmıştır. Anket, pandemi nedeniyle online olarak uygulanmıştır. Anket formları Google anket olarak dijital ortamda hazırlanıp hastane yöneticileri yardımı ile WhatsApp gruplarından hastane personellerine ulaştırılarak ve veriler toplanmıştır. Hazırlanan anketlerden 515 tanesi cevaplandırılarak geri dönüşü yapılmıştır. Ankete, Tokat Kamu hastaneleri birliğine bağlı devlet hastanesi, psikiyatri hastanesi ile ağız ve diş sağlığı hastanesinde çalışanların %8'i, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Diş Hekimliği Hastanesi'nde çalışanların %17'si, Tokat Özel Medikal Park Hastanesi'nde ise çalışanların %28'i katılım göstermiştir.

ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 6. Liderlik Davranışının, Örgütsel Performansı Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

3.2.4. Araştırmanın Yöntemi

Sorulara verilen yanıtlar frekans ve yüzde değerleri (n (%)) ile verilmiş olup, independent t testi, one-way anova, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. İstatistiksel analizler SPSS Statistics 25 programında yapılmıştır. Çalışmada en büyük kısıt pandemi nedeniyle araştırma evreninin geniş tutulması mümkün olamayıp sadece Tokat il ve ilçelerdeki sağlık kurumları anket çalışmasına dâhil edilmiştir. Anketler online olarak katılımcıların cevaplaması için

hazırlanmış yüzyüze görüşme için idareler tarafından izin verilmemiştir. Mevcut çalışan personellerden sağlık, idari ve teknik personeller çalışmaya dâhil edilmiş olup diğer statülerde (işçi, temizlik, güvenlik) çalışan personeller kapsam dışı bırakılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Yapılan anket çalışmasına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Genel Bilgiler

Araştırma kapsamındaki katılımcılara ilişkin cinsiyet, çalışılan bölüm, eğitim durumu ve pozisyonlara ait veriler tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	265	51,5
Erkek	250	48,5
TOPLAM	515	100

Katılımcıların %51,5'i kadınlardan, %48,5'i erkeklerden oluşmaktadır. Toplam 515 katılımcı yer almaktadır. Bu bakımdan dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumu Dağılımları

Medeni durum	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evli	364	70,7
Bekâr	151	29,3
TOPLAM	515	100

Araştırmaya katılanların yaklaşık %71'i evli, %29'u ise bekârlardan oluşmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
18-24	37	7,2
25-31	162	31,5
32-38	112	21,7
39-45	128	24,9
46-52	61	11,8
53 ve üstü	15	2,9
TOPLAM	515	100

Araştırmaya katılanların %7,2'si 18-24; %31,5'i 25-31; %21,7'si 32-38; %24,9'u 39-45; %11,8'i 46-52; %2,9'u ise 53 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların büyük bir kısmı 25-31 yaş aralığındaki genç çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları

Eğitim durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
İlköğretim	11	2,1
Ortaöğretim	76	14,8
Ön lisans	115	22,3
Lisans	247	48,0
Yüksek Lisans	43	8,3
Doktora	23	4,5
TOPLAM	515	100

Araştırmaya katılanların %2,1'i ilköğretim, %14,8'i ortaöğretim, %22,3'ü ön lisans, %48'i lisans, %8,3'ü yüksek lisans, %4,5'i doktora mezunudur. Katılımcıların yaklaşık yarısı fakülte mezunudur. Genel olarak eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Çalıştıkları Hastane Bilgileri

Hastane	Frekans (f)	Yüzde (%)
Devlet	280	54,4
Özel	82	15,9
Üniversite	153	29,7
TOPLAM	515	100

Katılımcıların %54,4'ü devlet hastanesinden, %15,9'u özel hastaneden, %29,7'si üniversite hastanesinden katılmıştır. Tokat'ta bir adet özel hastane olması sebebiyle katılımcıların büyük bir çoğunluğu kamu kurumunda görev yapanlardan oluşmaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Kıdem Sürelerine Ait Bilgileri

Hastanedeki çalışma yılları	Frekans (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	38	7,4
1-5 yıl	143	27,8
6-10	148	28,7
11-15	102	19,8
16 yıl ve üzeri	84	16,3
TOPLAM	515	100

Araştırmaya katılanların %7,4'ü 1 yıldan az, %27,8'i 1- 5 yıl aralığında, %28,7'si 6 -10 yıl aralığında, %19,8'i 11-15 yıl aralığında, %16,3'ü 16 ve üzeri yıldır kurumlarında çalışmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası 1-10 yıl arasında çalışma süresine sahip personellerden oluşmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Ait Bilgiler

Hangi bölümde çalışıyorsunuz?	Frekans (f)	Yüzde (%)
Tıbbi-Tedavi Hizmetleri	370	71,8
İdari ve Mali İşler	84	16,3
Teknik Hizmetler	61	11,8
TOPLAM	515	100

Araştırmaya katılanların 71,8'i Tıbbi-Tedavi hizmetleri bölümünde, %16,3'ü idari ve mali işler bölümünde, %11,8'i teknik hizmetler bölümünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı doğrudan sağlık hizmetlerinde çalışmaktadır.

Tablo 13: Yöneticilerin Kademelerine Ait Bilgileri

Yönetici iseniz hangi kademede görevlisiniz?	Frekans (f)	Yüzde (%)
Şef	8	1,6
Birim Sorumlusu	77	15,0
Başhekim Yardımcısı	2	0,4
Klinik Şefi	4	0,8
Hastane Müdür Yardımcısı	12	2,3
Başhemşire Yardımcısı	4	0,8
Başhekim	1	0,2
Hastane Müdürü	4	0,8
Başhemşire	3	0,6
TOPLAM	115	22,5

Araştırmaya katılanların %1,6'sı şef, %15'i birim sorumlusu, %0,4'ü başhekim yardımcısı, %0,8'i klinik şefi, %2,3'ü hastane müdür yardımcısı, %0,8'i başhemşire yardımcısı, %0,2'si başhekim, %0,8'i hastane müdürü, %0,6'sı başhemşiredir. Yönetici konumundaki katılımcıların büyük bir çoğunluğu birim sorumlusu olarak çalışmaktadır.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalamaları ile standart sapmaları gösterilmektedir. Ortalama ve standart sapma değerleri, liderlik tarzlarının, örgüt kültürlerinin ve örgütsel performansların her bir boyutu için ayrı olarak hesaplanmıştır. Aşağıda verilen değerler ile anket sorularına verilen cevapların ortalamaları yorumlanmıştır.

Ortalama = 1,00-1,80 Hiçbir zaman

Ortalama = 1,81-2,60 Ara sıra

Ortalama = 2,61-3,40 Bazen

Ortalama = 3,41-4,20 Sıklıkla

Ortalama = 4,21-5,00 Her zaman

Tablo 14. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması

	N	Ortalama	Standart Sapma
LİDERLİK TARZLARI		3,0770	
İşlemsel Liderlik		3,6238	
1-Yöneticim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	515	3,7650	1,16078
2-Yöneticim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	515	3,5592	1,22152
3-Yöneticim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	515	3,5767	1,23007
4-Yöneticim, yapılacak işleri programlar.	515	3,5942	1,28610
Paternalist Liderlik		3,2183	
5-Yöneticim, elemanlarını önce bir insan sonra çalışan olarak görür.	515	3,3748	1,50787
6-Yöneticim, çalışanların performansı etkileyen problemlerine karşı özel ilgi gösterir.	515	3,2078	1,44737
7-Yöneticim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	515	2,9942	1,37160
8-Yöneticim, (Bu hastanede) ömür boyu iş güvencemin olmasını ister.	515	3,3243	1,46877
9-Yöneticim, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılanması için çaba sarf eder.	515	3,1903	1,40410
Dönüştürücü Liderlik		3,0297	
10-Yöneticim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	515	3,0117	1,45752
11-Yöneticim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	515	2,8716	1,46800
12-Yöneticim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	515	3,0253	1,40915
13-Yöneticim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	515	3,1087	1,43870
14-Yöneticim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	515	2,9903	1,41762
15-Yöneticim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	515	2,9087	1,46204
16-Yöneticim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	515	3,2913	1,39643
Karizmatik Liderlik		2,8441	
17-Yöneticim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	515	2,7296	1,43434
18-Yöneticim, kolektif bir görev bilinci oluşturur.	515	2,9922	1,33930

19-Yöneticim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakârlıkta bulunur.	515	2,8311	1,43355
20-Yöneticim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	515	2,9165	1,39441
21-Yöneticim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	515	2,6951	1,40810
22-Yöneticim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	515	2,9107	1,35656
23-Yöneticim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	515	2,6971	1,34854
24-Yöneticim, takım üyelerinin yaptıkları işleri etkileyecek kararlara katılımını sağlar.	515	2,8913	1,32905
25-Yöneticim, takım üyelerinin potansiyellerinin gelişimini teşvik eder.	515	2,8913	1,38074
26-Yöneticim, takım üyelerinin (çalışanlarının) özgür düşünen bireyler olmalarını teşvik eder.	515	2,9107	1,45081
27-Yöneticim, sık-sık takımdaki üyelerin ihtiyaçları ve duygularına olan ilgisini ifade eder.	515	2,8194	1,38657

Tablo 14'te liderlik tarzları ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalaması ve standart sapmaları verilmiştir. Liderlik tarzları ölçeğindeki ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında işlemsel liderliğin ortalaması (3,6238) sıklıkla, paternalist liderliğin ortalaması (3,2183) bazen, dönüştürücü liderliğin ortalaması (3,0297) bazen, karizmatik liderliğin ortalaması (2,8441) bazen cevabını vermişlerdir. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan hastane çalışanları liderlik tarzları ölçeğindeki ifadelere bazen cevabını vermişlerdir. Liderin çalışanları yönlendirmesi ve desteklemesi açısından bakıldığında, çalışanlar ortalama olarak bazen cevabını vermişlerdir. Çalışanların görevde yükselmenin engellenmesi, mobbing gibi yasal olmayan yaptırımlar içermesi nedeniyle kesinlik içeren bilgiler veremediği düşünülmektedir.

Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması

	N	Ortalama	Standart Sapma
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		2,9145	
Adhokrasi Kültürü		2,7165	
28-Hastanedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.	515	2,6583	1,44137
29-Bu hastaneyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.	515	2,6990	1,40341
30-Bu hastanede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür.	515	2,7223	1,34026
31-Hastanemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.	515	2,7670	1,35523
32-Bu hastanede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.	515	2,7359	1,36242
Klan Kültürü		2,6937	
33-Bu hastanede insan kaynağının gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.	515	2,6951	1,43683
34-Bu hastanede çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.	513	2,6881	1,44705
35-Hastanede takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.	515	2,6485	1,40135
36-Bu hastanedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir	515	2,5165	1,41050
37-Bu hastanede ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.	513	2,9201	1,43595
Bürokrasi Kültürü		3,2132	
38-Bu hastane oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir kurumdur. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	515	3,2874	1,26880
39-Bu hastane oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.	515	3,2427	1,24496
40-Bu hastanede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.	515	3,4117	1,31197
41-Hastanedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.	515	2,7922	1,40647
42-Bu hastanedeki üstlerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.	515	3,3320	1,31011
Pazar Kültürü		3,0346	
43-Bu hastanedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.	515	2,8214	1,35489
44-Bu hastane sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.	515	2,7825	1,39457
45-Bu hastane rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. Hastane amaçlarını gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.	515	2,9767	1,34925
46-Hastanedeki yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.	515	3,2893	1,35513

47-Bu hastanede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.	515	3,3029	1,32232
--	-----	--------	---------

Tablo 15’de örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalaması ve standart sapmaları verilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğindeki ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında adhokrasi kültürünün ortalaması (2,7165) bazen, klan kültürü ortalaması (2,6937) bazen, bürokrasi kültürünü ortalaması (3,2132) bazen, pazar kültürü ortalaması (3,0346) bazen olduğu tespit edilmiştir. Bürokrasi kültürünün daha yaygın olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan hastane çalışanları örgüt kültürü ölçeğindeki ifadelere bazen cevabını vermişlerdir. Bürokrasi kültürünün ortalaması diğer kültürlerle göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ise örgütlerin büyümesiyle yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıkmakta ve örgütler bürokrasi kültürüne daha da yaklaşmaktadırlar

Tablo 16. Örgütsel Performans Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması

	N	Ortalama	Standart Sapma
ÖRGÜTSEL PERFORMANS		2,9744	
Nitel Performans		3,1223	
48-Gelecek bir yıl içinde bu hastaneden ayrılabilirim.	515	3,2524	1,58002
49-Bu Hastanede yaptığım işi seviyorum.	515	3,6718	1,31701
50-Bu Hastaneye karşı güçlü bir bağlılık hissim var.	515	3,0136	1,46084
51-Başka bir işte çalışmış olsaydım sağlığım bundan daha iyi olurdu.	515	2,5515	1,43293
Yenilikçilik Performansı		2,8265	
52-Hastanemiz sık sık yeni fikirler dener.	515	2,6097	1,28487
53-Hastanemiz işleri başarmak için yeni yollar dener.	515	2,6990	1,28471
54-Hastanemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	515	2,5573	1,31665
55-Hastanemiz yeni hizmet ve tedavileri ilk sunan hastaneler arasındadır.	515	2,7184	1,29514
56-Hastanemizde yenilik çok riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.	515	3,2233	1,23291
57-Hastanemizin ortaya çıkardığı yeni hizmet ve tedaviler son 5 yıl içinde artmıştır.	515	3,1515	1,29063

Tablo 16’da örgütsel performans ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalaması ve standart sapmaları verilmiştir. Örgütsel performans ölçeğindeki ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında nitel performansın ortalaması (3,1223) bazen, yenilikçilik performans ortalaması (2,8265) bazen olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan hastane çalışanları örgütsel performans ölçeğindeki ifadelere bazen cevabını vermişlerdir.

Tablo 17. Liderlik Tarzları ile Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Hastane Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
İşlemsel Liderlik	Devlet	280	3,5946	1,06927	0,530
	Özel	82	3,7409	1,16431	
	Üniversite	153	3,6144	0,90502	
Paternalist Liderlik	Devlet	280	3,1814	1,30933	0,646
	Özel	82	3,1902	1,36803	
	Üniversite	153	3,3007	1,25281	
Dönüştürücü Liderlik	Devlet	280	2,9432	1,34257	0,243
	Özel	82	3,0819	1,40259	
	Üniversite	153	3,1615	1,24558	
Karizmatik Liderlik	Devlet	280	2,7743	1,27760	0,345
	Özel	82	2,9834	1,38521	
	Üniversite	153	2,8978	1,15719	

Tablo 17’de liderlik tarzları ile hastaneler arasındaki ilişkiye yönelik anova testi sonucu verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere liderlik tarzları hastane türü açısından istatistiksel olarak herhangi bir farklılık içermemektedir ($p>0,05$). Bu sonucun ortaya çıkması hastanelerdeki yöneticilerinin çoğunun atanmış kişilerden oluşması liderlik davranışı sergileyememelerine hem de çalışanların yöneticileri lider olarak kabul etmemelerinden kaynaklandığı kanaatine varılmıştır

Tablo 18. Örgüt Kültürleri ile Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Hastane Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	Devlet	280	2,7057	1,22459	0,130
	Özel	82	2,9488	1,31160	
	Üniversite	153	2,6118	1,17299	
Klan Kültürü	Devlet	280	2,7511	1,29074	0,029
	Özel	82	2,9049	1,31590	
	Üniversite	153	2,4804	1,20662	
Bürokrasi Kültürü	Devlet	280	3,2929	1,10558	0,211
	Özel	82	3,1390	1,24273	
	Üniversite	153	3,1072	1,09184	
Pazar Kültürü	Devlet	280	2,9821	1,10150	0,043
	Özel	82	3,3146	1,17170	
	Üniversite	153	2,9804	1,05025	

Tablo 18’de örgüt kültürleri ile hastaneler arasındaki ilişkiye yönelik anova testi sonucu verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere klan kültürü ve pazar kültürü, hastane türleri, istatistiki açıdan aralarında farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Adhokrasi kültürü ve bürokrasi kültüründe ise hastane türleri bakımından istatistiksel açıdan farklılık

göstermemektedir ($p>0,05$). Özel hastanelerin devlet hastanelerine göre Klan Kültürü ve Pazar Kültürü'nün daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Klan kültürü ile pazar kültürünün hangi hastane türlerine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Örgüt Kültürleri ile Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Tukey Testi

Hastane Türü			Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Klan Kültürü	Devlet	Özel	-0,15381	0,15952	0,600
		Üniversite	0,27068	0,12772	0,087
	Özel	Devlet	0,15381	0,15952	0,600
		Üniversite	0,42449*	0,17387	0,040
	Üniversite	Devlet	-0,27068	0,12772	0,087
		Özel	-0,42449*	0,17387	0,040
Pazar Kültürü	Devlet	Özel	-0,33249*	0,13788	0,043
		Üniversite	0,00175	0,11040	1,000
	Özel	Devlet	0,33249*	0,13788	0,043
		Üniversite	0,33424	0,15029	0,068
	Üniversite	Devlet	-0,00175	0,11040	1,000
		Özel	-0,33424	0,15029	0,068

Tablo 19 incelendiğinde, özel hastane ile üniversite hastanesinde klan kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,040<0,05$). Ayrıca devlet hastanesi ile özel hastanede pazar kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,043<0,05$). Bu fark ise özel hastanelerin sektör içinde rakabetçi, iş odaklı ve kar amaçlı çalışmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 20. Örgütsel Performans ile Hastaneler Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

Hastane Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Nitel Performans	Devlet	280	3,2179	1,08213
	Özel	82	3,1402	0,99233
	Üniversite	153	2,9379	1,02729
Yenilikçilik Performansı	Devlet	280	2,8131	0,96648
	Özel	82	3,0000	0,99277
	Üniversite	153	2,7582	0,86157

Tablo 20'de örgütsel performans ile hastaneler arasındaki ilişkiye yönelik anova testi sonucu verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere nitel performans ile hastane türleri arasında istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Nitel performans açısından

Devlet, özel ve üniversite hastaneleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yenilikçilik performansı ile hastane türleri istatistiksel olarak aralarında farklılık göstermemektedirler ($p>0,05$).

Nitel performansın hangi hastane türlerine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Nitel Performans İle Hastaneler Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi

Hastane Türü			Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Nitel Performans	Devlet	Özel	0,07761	0,13212	0,827
		Üniversite	,27995*	0,10579	0,023
	Özel	Devlet	-0,07761	0,13212	0,827
		Üniversite	0,20234	0,14401	0,339
	Üniversite	Devlet	-,27995*	0,10579	0,023
		Özel	-0,20234	0,14401	0,339

Tablo 21 incelendiğinde, devlet hastanesi ile üniversite hastanesinde nitel performans, istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,023<0,05$). Hastanelerde verilen sağlık hizmeti ve yapılan işlemler (poliklinik hizmeti, ameliyet vb.) açısından üniversitelerin çeşitli alanlarda uzmanlaşmaları ve araştırma faaliyetlerinde bulunmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Devlet ve üniversite hastanesi arasında nitel performans açısından anlamlı bir fark bulunurken devlet ve özel hastane arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 22. Liderlik Tarzları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi Sonucu

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
İşlemsel Liderlik	Erkek	265	3,7274	1,00187	0,020
	Kadın	250	3,5140	1,06764	
Paternalist Liderlik	Erkek	265	3,1396	1,31678	0,158
	Kadın	250	3,3016	1,28134	
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	265	2,9222	1,33991	0,057
	Kadın	250	3,1446	1,30294	
Karizmatik Liderlik	Erkek	265	2,7396	1,23140	0,052
	Kadın	250	2,9553	1,28547	

Tablo 22’de liderlik tarzları ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik t testi sonucu verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere sadece işlemsel liderlikle cinsiyet arasında istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,020<0,05$). Kadın ve erkekler arasında iş

odaklı çözüm önerileri sunabilme gibi özellikler açısından farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer liderlik tarzları ile cinsiyet istatistiki açıdan herhangi bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 23. Örgüt Kültürleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	Erkek	265	2,6408	1,21811	0,149
	Kadın	250	2,7968	1,23236	
Klan kültürü	Erkek	265	2,6128	1,31099	0,132
	Kadın	250	2,7824	1,23614	
Bürokrasi Kültürü	Erkek	265	3,2015	1,15483	0,808
	Kadın	250	3,2256	1,09602	
Pazar Kültürü	Erkek	265	3,0574	1,10263	0,630
	Kadın	250	3,0104	1,10452	

Tablo 23'te örgüt kültürleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik t testi sonucu verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere herhangi bir örgüt kültürü ile cinsiyetin istatistiksel açıdan farklılıkları bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 24. Örgütsel Performans ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Nitel Performans	Erkek	265	3,0943	1,09819	0,537
	Kadın	250	3,1520	1,01366	
Yenilikçilik Performansı	Erkek	265	2,8107	0,94899	0,695
	Kadın	250	2,8433	0,93700	

Tablo 24'te örgütsel performans ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik t testi sonucu verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere herhangi bir örgütsel performans ile cinsiyet istatistiksel açıdan farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Genel olarak örgütün performansı ve cinsiyet arasında herhangi bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 25. Liderlik Tarzları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
İşlemsel Liderlik	18-24	37	3,7027	1,10214	0,101
	25-31	162	3,5741	0,95305	
	32-38	112	3,6429	1,00489	
	39-45	128	3,7773	0,98674	
	46-52	61	3,4959	1,26202	
	53 ve üstü	15	3,0333	1,29514	
Paternalist Liderlik	18-24	37	2,8270	1,34508	0,018
	25-31	162	3,0815	1,20115	
	32-38	112	3,2786	1,31830	
	39-45	128	3,3391	1,36839	
	46-52	61	3,5803	1,22730	
	53 ve üstü	15	2,7067	1,42802	
Dönüştürücü Liderlik	18-24	37	2,8479	1,43775	0,073
	25-31	162	2,8536	1,22342	
	32-38	112	3,0867	1,33081	
	39-45	128	3,1507	1,37039	
	46-52	61	3,3560	1,32033	
	53 ve üstü	15	2,6095	1,47226	
Karizmatik Liderlik	18-24	37	2,6776	1,38619	0,044
	25-31	162	2,6700	1,16517	
	32-38	112	2,8839	1,18890	
	39-45	128	3,0178	1,32036	
	46-52	61	3,0999	1,34264	
	53 ve üstü	15	2,3212	1,34922	

Tablo 25'te Liderlik tarzları ile yaş grupları arasındaki ilişkiye yönelik anova testi sonucu verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere paternalist liderlik ve karizmatik liderlik ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). İşlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik ile yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Paternalist liderlik ve karizmatik liderliğin hangi yaş gruplarına göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Liderlik Tarzları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

	Yaş Grupları		Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Paternalist Liderlik	18-24	25-31	-0,25445	0,23505	0,280
		32-38	-0,45154	0,24461	0,065
		39-45	-,51204*	0,24079	0,034
		46-52	-,75330*	0,26881	0,005
		53 ve üstü	0,12036	0,39487	0,761
	25-31	18-24	0,25445	0,23505	0,280
		32-38	-0,19709	0,15853	0,214
		39-45	-0,25758	0,15256	0,092
		46-52	-,49885*	0,19379	0,010
		53 ve üstü	0,37481	0,34816	0,282
	32-38	18-24	0,45154	0,24461	0,065
		25-31	0,19709	0,15853	0,214
		39-45	-0,06049	0,16691	0,717
		46-52	-0,30176	0,20528	0,142
		53 ve üstü	0,57190	0,35469	0,107
	39-45	18-24	,51204*	0,24079	0,034
		25-31	0,25758	0,15256	0,092
		32-38	0,06049	0,16691	0,717
		46-52	-0,24127	0,20071	0,230
		53 ve üstü	0,63240	0,35206	0,073
	46-52	18-24	,75330*	0,26881	0,005
		25-31	,49885*	0,19379	0,010
		32-38	0,30176	0,20528	0,142
		39-45	0,24127	0,20071	0,230
		53 ve üstü	,87366*	0,37179	0,019
	53 ve üstü	18-24	-0,12036	0,39487	0,761
		25-31	-0,37481	0,34816	0,282
		32-38	-0,57190	0,35469	0,107
		39-45	-0,63240	0,35206	0,073
		46-52	-,87366*	0,37179	0,019
Karizmatik Liderlik	18-24	25-31	0,00761	0,22839	0,973
		32-38	-0,20629	0,23768	0,386
		39-45	-0,34011	0,23396	0,147
		46-52	-0,42221	0,26119	0,107
		53 ve üstü	0,35643	0,38367	0,353
	25-31	18-24	-0,00761	0,22839	0,973
		32-38	-0,21389	0,15403	0,166
		39-45	-,34772*	0,14823	0,019
		46-52	-,42982*	0,18829	0,023
		53 ve üstü	0,34882	0,33829	0,303
	32-38	18-24	0,20629	0,23768	0,386
		25-31	0,21389	0,15403	0,166
		39-45	-0,13383	0,16218	0,410
		46-52	-0,21592	0,19946	0,280
		53 ve üstü	0,56272	0,34463	0,103
	39-45	18-24	0,34011	0,23396	0,147
		25-31	,34772*	0,14823	0,019
		32-38	0,13383	0,16218	0,410
		46-52	-0,08210	0,19501	0,674
		53 ve üstü	,69654*	0,34208	0,042
	46-52	18-24	0,42221	0,26119	0,107
		25-31	,42982*	0,18829	0,023

		32-38	0,21592	0,19946	0,280
		39-45	0,08210	0,19501	0,674
		53 ve üstü	,77864*	0,36124	0,032
	53 ve üstü	18-24	-0,35643	0,38367	0,353
		25-31	-0,34882	0,33829	0,303
		32-38	-0,56272	0,34463	0,103
		39-45	-,69654*	0,34208	0,042
		46-52	-,77864*	0,36124	0,032

Tablo 26’da görüldüğü üzere, 18-24 ile 39-45 yaş grubu arasında paternalist liderlik yönünden istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,034 < 0,05$). Ayrıca 18-24 ile 46-52 yaş grubu arasında da paternalist liderlik yönünden istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,005 < 0,05$). Yine tablo incelendiğinde 25-31 ile 46-52 yaş grubu arasında paternalist liderlik yönünden istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,010 < 0,05$). Ayrıca 46-52 ile 53 ve üstü yaş grubu arasında paternalist liderlik yönünden istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,019 < 0,05$). Tabloda 25-31 ile 39-45 yaş grubu arasında karizmatik liderlik istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,019 < 0,05$). Ayrıca 25-31 yaş grubu ile 46-52 yaş grubu arasında karizmatik liderlik yönünden istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,023 < 0,05$). Yine bakıldığında 39-45 ile 53 ve üstü yaş grubu arasında karizmatik liderlik istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,042 < 0,05$). Ayrıca 46-52 ile 53 ve üstü yaş grubu arasında karizmatik liderlik yönünden istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,032 < 0,05$).

Tablo 27. Örgüt Kültürleri ile Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	18-24	37	2,7189	1,22425	0,013
	25-31	162	2,4988	1,14279	
	32-38	112	2,7107	1,18058	
	39-45	128	2,7797	1,25913	
	46-52	61	3,1836	1,31011	
	53 ve üstü	15	2,6667	1,41959	
Klan Kültürü	18-24	37	2,5378	1,25949	0,000
	25-31	162	2,4019	1,15023	
	32-38	112	2,6929	1,28860	
	39-45	128	2,8078	1,28576	
	46-52	61	3,3967	1,32237	
	53 ve üstü	15	2,4533	1,23165	
Bürokrasi Kültürü	18-24	37	2,8973	1,32382	0,000
	25-31	162	2,9160	1,06175	
	32-38	112	3,1929	0,99474	
	39-45	128	3,4984	1,06008	
	46-52	61	3,6623	1,25992	
	53 ve üstü	15	3,0933	1,13103	
Pazar Kültürü	18-24	37	3,1405	1,10641	0,007
	25-31	162	2,8852	1,02559	
	32-38	112	2,9411	1,07473	
	39-45	128	3,1438	1,10288	
	46-52	61	3,4262	1,21900	
	53 ve üstü	15	2,5600	1,20996	

Tablo 27'ye bakıldığında bütün örgüt kültürleri yaş grupları arasında istatistiksel olarak farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hangi örgüt kültürlerinin hangi yaş gruplarına göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlar tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Örgüt Kültürleri ile Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

	Yaş Grupları	Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	18-24	25-31	0,22015	0,920
		32-38	0,00820	1,000
		39-45	-0,06077	1,000
		46-52	-0,46469	0,444
		53 ve üstü	0,05225	1,000
	25-31	18-24	-0,22015	0,920
		32-38	-0,21195	0,715
		39-45	-0,28092	0,370
		46-52	-,68484*	0,003
		53 ve üstü	-0,16790	0,996
	32-38	18-24	-0,00820	1,000
		25-31	0,21195	0,715
		39-45	-0,06897	0,998
		46-52	-0,47289	0,143

Klan Kültürü	39-45	53 ve üstü	0,04405	0,33407	1,000
		18-24	0,06077	0,22679	1,000
		25-31	0,28092	0,14369	0,370
		32-38	0,06897	0,15721	0,998
		46-52	-0,40392	0,18904	0,270
	46-52	53 ve üstü	0,11302	0,33160	0,999
		18-24	0,46469	0,25319	0,444
		25-31	,68484*	0,18253	0,003
		32-38	0,47289	0,19335	0,143
		39-45	0,40392	0,18904	0,270
	53 ve üstü	53 ve üstü	0,51694	0,35018	0,680
		18-24	-0,05225	0,37192	1,000
		25-31	0,16790	0,32793	0,996
		32-38	-0,04405	0,33407	1,000
		39-45	-0,11302	0,33160	0,999
	18-24	46-52	-0,51694	0,35018	0,680
		25-31	0,13599	0,22708	0,991
		32-38	-0,15502	0,23631	0,986
		39-45	-0,26997	0,23262	0,855
		46-52	-,85888*	0,25969	0,013
	25-31	53 ve üstü	0,08450	0,38147	1,000
		18-24	-0,13599	0,22708	0,991
		32-38	-0,29101	0,15315	0,403
		39-45	-0,40596	0,14738	0,067
		46-52	-,99487*	0,18721	0,000
	32-38	53 ve üstü	-0,05148	0,33635	1,000
		18-24	0,15502	0,23631	0,986
		25-31	0,29101	0,15315	0,403
		39-45	-0,11496	0,16125	0,980
		46-52	-,70386*	0,19831	0,006
	39-45	53 ve üstü	0,23952	0,34265	0,982
		18-24	0,26997	0,23262	0,855
		25-31	0,40596	0,14738	0,067
		32-38	0,11496	0,16125	0,980
		46-52	-,58891*	0,19389	0,030
	46-52	53 ve üstü	0,35448	0,34011	0,903
		18-24	,85888*	0,25969	0,013
		25-31	,99487*	0,18721	0,000
		32-38	,70386*	0,19831	0,006
		39-45	,58891*	0,19389	0,030
Bürokrasi Kültürü	53 ve üstü	53 ve üstü	0,94339	0,35917	0,093
		18-24	-0,08450	0,38147	1,000
		25-31	0,05148	0,33635	1,000
		32-38	-0,23952	0,34265	0,982
		39-45	-0,35448	0,34011	0,903
	18-24	46-52	-0,94339	0,35917	0,093
		25-31	-0,01875	0,19952	1,000
		32-38	-0,29556	0,20763	0,713
		39-45	-,60114*	0,20438	0,040
		46-52	-,76500*	0,22817	0,011
	25-31	53 ve üstü	-0,19604	0,33517	0,992
		18-24	0,01875	0,19952	1,000
		32-38	-0,27681	0,13456	0,312
		39-45	-,58239*	0,12949	0,000
		46-52	-,74625*	0,16449	0,000
	32-38	53 ve üstü	-0,17728	0,29553	0,991
		18-24	0,29556	0,20763	0,713

Pazar Kültürü		25-31	0,27681	0,13456	0,312
		39-45	-0,30558	0,14168	0,260
		46-52	-0,46944	0,17424	0,078
		53 ve üstü	0,09952	0,30106	0,999
	39-45	18-24	,60114*	0,20438	0,040
		25-31	,58239*	0,12949	0,000
		32-38	0,30558	0,14168	0,260
		46-52	-0,16386	0,17036	0,930
		53 ve üstü	0,40510	0,29883	0,753
	46-52	18-24	,76500*	0,22817	0,011
		25-31	,74625*	0,16449	0,000
		32-38	0,46944	0,17424	0,078
		39-45	0,16386	0,17036	0,930
		53 ve üstü	0,56896	0,31558	0,465
	53 ve üstü	18-24	0,19604	0,33517	0,992
		25-31	0,17728	0,29553	0,991
		32-38	-0,09952	0,30106	0,999
		39-45	-0,40510	0,29883	0,753
		46-52	-0,56896	0,31558	0,465
	18-24	25-31	0,25536	0,19877	0,793
		32-38	0,19947	0,20686	0,929
		39-45	-0,00321	0,20362	1,000
		46-52	-0,28569	0,22732	0,808
		53 ve üstü	0,58054	0,33392	0,507
	25-31	18-24	-0,25536	0,19877	0,793
		32-38	-0,05589	0,13406	0,998
		39-45	-0,25856	0,12901	0,341
		46-52	-,54104*	0,16388	0,013
		53 ve üstü	0,32519	0,29442	0,879
	32-38	18-24	-0,19947	0,20686	0,929
		25-31	0,05589	0,13406	0,998
		39-45	-0,20268	0,14115	0,705
		46-52	-0,48516	0,17360	0,060
		53 ve üstü	0,38107	0,29994	0,801
	39-45	18-24	0,00321	0,20362	1,000
		25-31	0,25856	0,12901	0,341
		32-38	0,20268	0,14115	0,705
		46-52	-0,28248	0,16973	0,556
		53 ve üstü	0,58375	0,29772	0,367
	46-52	18-24	0,28569	0,22732	0,808
		25-31	,54104*	0,16388	0,013
		32-38	0,48516	0,17360	0,060
		39-45	0,28248	0,16973	0,556
		53 ve üstü	0,86623	0,31440	0,067
	53 ve üstü	18-24	-0,58054	0,33392	0,507
		25-31	-0,32519	0,29442	0,879
		32-38	-0,38107	0,29994	0,801
		39-45	-0,58375	0,29772	0,367
		46-52	-0,86623	0,31440	0,067

Tablo 28 incelendiğinde, 25-31 ile 46-52 yaş grubu arasında adhokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,003 < 0,05$). Yine tabloya bakıldığında, 18-24 ile 46-52 yaş grubu arasında klan kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir

(0,013<0,05). Yine bakıldığında, 32-38 ile 46-52 yaş grubu arasında klan kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (0,006<0,05). Yine tablo incelendiğinde, 39-45 ile 46-52 yaş grubu arasında klan kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (0,030<0,05). Ayrıca 18-24 ile 39-45 yaş grubu arasında bürokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (0,040<0,05). Yine, 18-24 ile 46-52 yaş grubu arasında bürokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (0,011<0,05). Ayrıca 25-31 ile 39-45 ve 46-52 yaş grubu arasında bürokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (0,000<0,05). Yine tablo incelendiğinde, 25-31 ile 46-52 yaş grubu arasında pazar kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (0,013<0,05).

Tablo 29. Örgütsel Performans ile Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Nitelik Performansı	18-24	37	2,8176	1,04856	0,000
	25-31	162	2,8318	1,04585	
	32-38	112	3,1518	1,07036	
	39-45	128	3,3242	1,05664	
	46-52	61	3,5492	0,84387	
	53 ve üstü	15	3,3333	0,96671	
Yenilikçilik Performansı	18-24	37	2,6441	0,86439	0,002
	25-31	162	2,6481	0,85247	
	32-38	112	2,8601	0,99260	
	39-45	128	2,9518	0,91506	
	46-52	61	3,1639	1,05387	
	53 ve üstü	15	2,5111	0,97482	

Tablo 29'e göre her iki örgütsel performans yaş grupları istatistiksel olarak aralarında farklılıklar göstermektedir ($p<0,05$). Hangi örgütsel performansın hangi yaş gruplarına göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30. Örgütsel Performans ile Yaş Grupları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

	Yaş Grupları		Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Nitel Performans	18-24	25-31	-0,01422	0,18775	0,940
		32-38	-0,33422	0,19539	0,088
		39-45	-,50665*	0,19234	0,009
		46-52	-,73161*	0,21472	0,001
		53 ve üstü	-0,51577	0,31541	0,103
	25-31	18-24	0,01422	0,18775	0,940
		32-38	-,32000*	0,12663	0,012
		39-45	-,49243*	0,12186	0,000
		46-52	-,71739*	0,15479	0,000
		53 ve üstü	-0,50154	0,27810	0,072
	32-38	18-24	0,33422	0,19539	0,088
		25-31	,32000*	0,12663	0,012
		39-45	-0,17243	0,13333	0,196
		46-52	-,39739*	0,16397	0,016
		53 ve üstü	-0,18155	0,28332	0,522
	39-45	18-24	,50665*	0,19234	0,009
		25-31	,49243*	0,12186	0,000
		32-38	0,17243	0,13333	0,196
		46-52	-0,22496	0,16032	0,161
		53 ve üstü	-0,00911	0,28122	0,974
	46-52	18-24	,73161*	0,21472	0,001
		25-31	,71739*	0,15479	0,000
		32-38	,39739*	0,16397	0,016
		39-45	0,22496	0,16032	0,161
		53 ve üstü	0,21585	0,29697	0,468
	53 ve üstü	18-24	0,51577	0,31541	0,103
		25-31	0,50154	0,27810	0,072
		32-38	0,18155	0,28332	0,522
		39-45	0,00911	0,28122	0,974
		46-52	-0,21585	0,29697	0,468
Yenilikçilik Performansı	18-24	25-31	-0,00400	0,16932	0,981
		32-38	-0,21597	0,17621	0,221
		39-45	-0,30768	0,17345	0,077
		46-52	-,51979*	0,19364	0,008
		53 ve üstü	0,13303	0,28445	0,640
	25-31	18-24	0,00400	0,16932	0,981
		32-38	-0,21197	0,11420	0,064
		39-45	-,30367*	0,10990	0,006
		46-52	-,51579*	0,13960	0,000
		53 ve üstü	0,13704	0,25080	0,585
	32-38	18-24	0,21597	0,17621	0,221
		25-31	0,21197	0,11420	0,064
		39-45	-0,09170	0,12024	0,446
		46-52	-,30382*	0,14787	0,040
		53 ve üstü	0,34901	0,25550	0,173
	39-45	18-24	0,30768	0,17345	0,077
		25-31	,30367*	0,10990	0,006
		32-38	0,09170	0,12024	0,446
		46-52	-0,21211	0,14458	0,143
		53 ve üstü	0,44071	0,25361	0,083
	46-52	18-24	,51979*	0,19364	0,008
		25-31	,51579*	0,13960	0,000

53 ve üstü	32-38	,30382*	0,14787	0,040
	39-45	0,21211	0,14458	0,143
	53 ve üstü	,65282*	0,26782	0,015
	18-24	-0,13303	0,28445	0,640
	25-31	-0,13704	0,25080	0,585
	32-38	-0,34901	0,25550	0,173
	39-45	-0,44071	0,25361	0,083
	46-52	-,65282*	0,26782	0,015

Tablo 30 incelendiğinde, 18-24 ile 39-45 yaş grubu arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,009 < 0,05$). Ayrıca 18-24 ile 46-52 yaş grubu arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,001 < 0,05$). Yine tablo incelendiğinde 25-31 ile 32-38 yaş grubu arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,012 < 0,05$). Ayrıca 25-31 ile 39-45 yaş grubu arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,000 < 0,05$). Ayrıca 25-31 ile 46-52 yaş grubu arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,000 < 0,05$). Yine bakıldığında 32-38 ile 46-52 yaş grubu arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,016 < 0,05$). Yine tablo incelendiğinde 18-24 ile 46-52 yaş grubu arasında yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,008 < 0,05$). Yine bakıldığında 25-31 ile 39-45 yaş grubu arasında yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,006 < 0,05$). Ayrıca 46-52 yaş grubu ile yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,000 < 0,05$). Yine bakıldığında 46-52 ile 53 ve üstü yaş grubu arasında yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,015 < 0,05$). Ayrıca 46-52 ile 32-38 yaş grubu arasında yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,040 < 0,05$).

Tablo 31. Liderlik Tarzları ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
İşlemsel Liderlik	Evli	364	3,6511	1,04323	0,355
	Bekâr	151	3,5579	1,02853	
Paternalist Liderlik	Evli	364	3,2830	1,30159	0,080
	Bekâr	151	3,0623	1,29041	
Dönüştürücü Liderlik	Evli	364	3,0993	1,32877	0,066
	Bekâr	151	2,8634	1,30688	
Karizmatik Liderlik	Evli	364	2,9106	1,26391	0,064
	Bekâr	151	2,6844	1,24477	

Tablo 31’de medeni duruma göre herhangi bir liderlik tarzı istatistiki açıdan farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$). Tüm liderlik tarzlarına göre katılımcıların medeni durumu arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Tablo 32. Örgüt Kültürleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	Evli	364	2,7868	1,23120	0,043
	Bekâr	151	2,5470	1,20171	
Klan Kültürü	Evli	364	2,7706	1,29438	0,037
	Bekâr	151	2,5132	1,21840	
Bürokrasi Kültürü	Evli	364	3,3011	1,11711	0,006
	Bekâr	151	3,0013	1,12155	
Pazar Kültürü	Evli	364	3,0527	1,12848	0,562
	Bekâr	151	2,9907	1,04034	

Tablo 32 incelendiğinde, adhokrasi kültürü ile bürokrasi kültürü medeni duruma göre istatistiksel açıdan fark göstermektedir ($p<0,05$). Klan kültürü ile pazar kültürü ise medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 33. Örgütsel Performanslar ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Nitel Performans	Evli	364	3,2129	1,05251	0,002
	Bekâr	151	2,9040	1,04038	
Yenilikçilik Performansı	Evli	364	2,9034	0,95773	0,004
	Bekâr	151	2,6413	0,88018	

Tablo 33 incelendiğinde, her iki örgütsel performans da medeni durum bakımından istatistiki bakımdan farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Kişilerin evli veya bekâr olmasının nitelik ve yenilikçilik performansı açısından farklılıkları bulunmaktadır.

Tablo 34. Liderlik Tarzları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
İşlemsel Liderlik	İlköğretim	11	4,4318	0,87386	0,001
	Ortaöğretim	76	3,9211	1,09332	
	Ön Lisans	115	3,4043	1,14831	
	Lisans	247	3,6569	0,93646	
	Yüksek Lisans	43	3,4070	0,98504	
	Doktora	23	3,4022	1,12244	
Paternalist Liderlik	İlköğretim	11	4,1636	1,41370	0,007
	Ortaöğretim	76	3,5026	1,41100	
	Ön Lisans	115	2,9461	1,32885	
	Lisans	247	3,1927	1,23950	

Dönüştürücü Liderlik	Yüksek Lisans	43	3,1860	1,23473	0,006
	Doktora	23	3,5217	1,17819	
	İlköğretim	11	3,9740	1,31369	
	Ortaöğretim	76	3,3910	1,40657	
	Ön Lisans	115	2,7851	1,36019	
	Lisans	247	2,9659	1,27953	
	Yüksek Lisans	43	3,0884	1,20734	
Karizmatik Liderlik	Doktora	23	3,1925	1,24585	0,004
	İlköğretim	11	3,8760	1,39318	
	Ortaöğretim	76	3,1711	1,37494	
	Ön Lisans	115	2,6364	1,33782	
	Lisans	247	2,7685	1,16894	
	Yüksek Lisans	43	2,9340	1,15187	
	Doktora	23	2,9565	1,23980	

Tablo 34'e bakıldığında tüm liderlik tarzları eğitim durumu istatistiki açıdan fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Eğitim durumu ve almış oldukları eğitim liderlik tarzlarında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Hangi liderlik tarzlarının hangi eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 35'te gösterilmektedir.

Tablo 35. Liderlik Tarzları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

Eğitim Durumu			Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
	İlköğretim	Ortaöğretim	0,51077	0,32974	0,633
		Ön Lisans	1,02747*	0,32260	0,019
		Lisans	0,77494	0,31498	0,138
		Yüksek Lisans	1,02484*	0,34537	0,037
		Doktora	1,02964	0,37471	0,068
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,51077	0,32974	0,633
		Ön Lisans	,51670*	0,15111	0,009
		Lisans	0,26417	0,13408	0,361
		Yüksek Lisans	0,51408	0,19505	0,091
		Doktora	0,51888	0,24326	0,272
	Ön Lisans	İlköğretim	-1,02747*	0,32260	0,019
		Ortaöğretim	-,51670*	0,15111	0,009
		Lisans	-0,25253	0,11539	0,245
		Yüksek Lisans	-0,00263	0,18271	1,000
		Doktora	0,00217	0,23348	1,000
	Lisans	İlköğretim	-0,77494	0,31498	0,138
		Ortaöğretim	-0,26417	0,13408	0,361
		Ön Lisans	0,25253	0,11539	0,245
		Yüksek Lisans	0,24991	0,16890	0,678
		Doktora	0,25471	0,22284	0,863
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-1,02484*	0,34537	0,037
		Ortaöğretim	-0,51408	0,19505	0,091
		Ön Lisans	0,00263	0,18271	1,000
		Lisans	-0,24991	0,16890	0,678
		Doktora	0,00480	0,26406	1,000

Paternalist Liderlik	Doktora	İlköğretim	-1,02964	0,37471	0,068
		Ortaöğretim	-0,51888	0,24326	0,272
		Ön Lisans	-0,00217	0,23348	1,000
		Lisans	-0,25471	0,22284	0,863
		Yüksek Lisans	-0,00480	0,26406	1,000
	İlköğretim	Ortaöğretim	0,66100	0,41519	0,604
		Ön Lisans	1,21755*	0,40619	0,034
		Lisans	0,97092	0,39660	0,142
		Yüksek Lisans	0,97759	0,43486	0,218
		Doktora	0,64190	0,47181	0,751
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,66100	0,41519	0,604
		Ön Lisans	,55654*	0,19026	0,042
		Lisans	0,30992	0,16882	0,444
		Yüksek Lisans	0,31659	0,24560	0,791
		Doktora	-0,01911	0,30629	1,000
	Ön Lisans	İlköğretim	-1,21755*	0,40619	0,034
		Ortaöğretim	-,55654*	0,19026	0,042
		Lisans	-0,24663	0,14529	0,534
		Yüksek Lisans	-0,23996	0,23006	0,903
		Doktora	-0,57565	0,29398	0,368
	Lisans	İlköğretim	-0,97092	0,39660	0,142
		Ortaöğretim	-0,30992	0,16882	0,444
		Ön Lisans	0,24663	0,14529	0,534
		Yüksek Lisans	0,00667	0,21267	1,000
		Doktora	-0,32903	0,28058	0,850
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-0,97759	0,43486	0,218
		Ortaöğretim	-0,31659	0,24560	0,791
		Ön Lisans	0,23996	0,23006	0,903
		Lisans	-0,00667	0,21267	1,000
		Doktora	-0,33569	0,33248	0,915
	Doktora	İlköğretim	-0,64190	0,47181	0,751
		Ortaöğretim	0,01911	0,30629	1,000
		Ön Lisans	0,57565	0,29398	0,368
		Lisans	0,32903	0,28058	0,850
		Yüksek Lisans	0,33569	0,33248	0,915
Dönüştürücü Liderlik	İlköğretim	Ortaöğretim	0,58305	0,42288	0,740
		Ön Lisans	1,18893*	0,41372	0,048
		Lisans	1,00815	0,40395	0,127
		Yüksek Lisans	0,88565	0,44293	0,344
		Doktora	0,78148	0,48056	0,582
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,58305	0,42288	0,740
		Ön Lisans	,60588*	0,19379	0,023
		Lisans	0,42510	0,17195	0,134
		Yüksek Lisans	0,30261	0,25015	0,832
		Doktora	0,19843	0,31197	0,988
	Ön Lisans	İlköğretim	-1,18893*	0,41372	0,048
		Ortaöğretim	-,60588*	0,19379	0,023
		Lisans	-0,18078	0,14799	0,826
		Yüksek Lisans	-0,30328	0,23432	0,788
		Doktora	-0,40745	0,29943	0,750
	Lisans	İlköğretim	-1,00815	0,40395	0,127
		Ortaöğretim	-0,42510	0,17195	0,134
		Ön Lisans	0,18078	0,14799	0,826

Karizmatik Liderlik		Yüksek Lisans	-0,12250	0,21661	0,993
		Doktora	-0,22667	0,28578	0,969
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-0,88565	0,44293	0,344
		Ortaöğretim	-0,30261	0,25015	0,832
		Ön Lisans	0,30328	0,23432	0,788
		Lisans	0,12250	0,21661	0,993
		Doktora	-0,10417	0,33864	1,000
	Doktora	İlköğretim	-0,78148	0,48056	0,582
		Ortaöğretim	-0,19843	0,31197	0,988
		Ön Lisans	0,40745	0,29943	0,750
		Lisans	0,22667	0,28578	0,969
		Yüksek Lisans	0,10417	0,33864	1,000
	İlköğretim	Ortaöğretim	0,70498	0,40213	0,497
		Ön Lisans	1,23967*	0,39341	0,021
		Lisans	1,10754*	0,38412	0,047
		Yüksek Lisans	0,94200	0,42118	0,223
		Doktora	0,91951	0,45697	0,337
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,70498	0,40213	0,497
		Ön Lisans	,53469*	0,18427	0,045
		Lisans	0,40256	0,16351	0,138
		Yüksek Lisans	0,23701	0,23787	0,919
		Doktora	0,21453	0,29666	0,979
	Ön Lisans	İlköğretim	-1,23967*	0,39341	0,021
		Ortaöğretim	-,53469*	0,18427	0,045
		Lisans	-0,13213	0,14072	0,936
		Yüksek Lisans	-0,29767	0,22282	0,765
		Doktora	-0,32016	0,28473	0,871
	Lisans	İlköğretim	-1,10754*	0,38412	0,047
		Ortaöğretim	-0,40256	0,16351	0,138
		Ön Lisans	0,13213	0,14072	0,936
		Yüksek Lisans	-0,16554	0,20598	0,967
		Doktora	-0,18803	0,27175	0,983
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-0,94200	0,42118	0,223
		Ortaöğretim	-0,23701	0,23787	0,919
		Ön Lisans	0,29767	0,22282	0,765
		Lisans	0,16554	0,20598	0,967
		Doktora	-0,02248	0,32202	1,000
	Doktora	İlköğretim	-0,91951	0,45697	0,337
		Ortaöğretim	-0,21453	0,29666	0,979
		Ön Lisans	0,32016	0,28473	0,871
		Lisans	0,18803	0,27175	0,983
		Yüksek Lisans	0,02248	0,32202	1,000

Tablo 35 incelendiğinde ilköğretim ile ön lisans mezunu arasında işlemsel liderlik istatistiki açıdan farklılıklar göstermektedir ($0,019 < 0,05$). Ayrıca ilköğretim ile yüksek lisans mezunu arasında da işlemsel liderlik istatistiksel bakımdan fark göstermektedir ($0,037 < 0,05$). Yine tabloya göre ortaöğretim ile ön lisans mezunu arasında işlemsel liderlik istatistiki açıdan farklılıklar göstermektedir ($0,09 < 0,05$).

İlköğretim ile ön lisans mezunu arasında paternalist liderlik farklılık göstermiştir ($0,034 < 0,05$). Ayrıca ortaöğretim ile ön lisans mezunu arasında da paternalist liderlik istatistiki bakımdan farklılık göstermektedir ($0,042 < 0,05$).

İlköğretim ile ön lisans mezunu arasında dönüştürücü liderlik arasında istatistiki açıdan farklılık bulunmaktadır ($0,048 < 0,05$). Ayrıca ortaöğretim ile ön lisans mezunu arasında da dönüştürücü liderlik istatistiksel bakımdan fark göstermektedir ($0,023 < 0,05$).

İlköğretim mezunu ile ön lisans mezunu arasında karizmatik liderlik istatistiki açıdan farklılık göstermektedir ($0,021 < 0,05$). Ayrıca ilköğretim mezunu ile lisans mezunu arasında da karizmatik liderlik istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,047 < 0,05$). Yine tabloda görüleceği üzere ortaöğretim mezunu ile ön lisans mezunu arasında karizmatik liderlik istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,045 < 0,05$).

Tablo 36. Örgüt Kültürleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	İlköğretim	11	3,8000	1,16619	0,000
	Ortaöğretim	76	3,2632	1,25356	
	Ön Lisans	115	2,6765	1,26618	
	Lisans	247	2,5603	1,14999	
	Yüksek Lisans	43	2,6279	1,15600	
	Doktora	23	2,4348	1,23089	
Klan Kültürü	İlköğretim	11	3,6545	1,28091	0,002
	Ortaöğretim	76	3,1224	1,38078	
	Ön Lisans	115	2,5496	1,27756	
	Lisans	247	2,5850	1,22726	
	Yüksek Lisans	43	2,7721	1,23101	
	Doktora	23	2,5913	1,13535	
Bürokrasi Kültürü	İlköğretim	11	3,8545	1,16307	0,029
	Ortaöğretim	76	3,4447	1,21000	
	Ön Lisans	115	2,9652	1,21547	
	Lisans	247	3,2251	1,04913	
	Yüksek Lisans	43	3,2419	1,07310	
	Doktora	23	3,2000	1,05830	
Pazar Kültürü	İlköğretim	11	3,4909	1,37219	0,049
	Ortaöğretim	76	3,3684	1,14265	
	Ön Lisans	115	2,9443	1,15487	
	Lisans	247	2,9563	1,06688	
	Yüksek Lisans	43	2,9814	0,97767	
	Doktora	23	3,1043	1,01421	

Tablo 36 incelendiğinde tüm örgüt kültürlerinin mezuniyet açısından istatistiksel olarak farklılıkları bulunmaktadır ($p < 0,05$). Örgüt kültürleri ile eğitim arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Hangi örgüt kültürlerinin hangi eğitim seviyesine göre farklılık

gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar tablo 37’de gösterilmektedir.

Tablo 37. Örgüt Kültürleri İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

Eğitim Durumu		Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	İlköğretim	Ortaöğretim	0,53684	0,733
		Ön Lisans	1,12348*	0,37770
		Lisans	1,23968*	0,36879
		Yüksek Lisans	1,17209*	0,40437
		Doktora	1,36522*	0,43872
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,53684	0,38607
		Ön Lisans	,58664*	0,17692
		Lisans	,70283*	0,15698
		Yüksek Lisans	0,63525	0,22837
		Doktora	,82838*	0,28481
	Ön Lisans	İlköğretim	-1,12348*	0,37770
		Ortaöğretim	-,58664*	0,17692
		Lisans	0,11620	0,13510
		Yüksek Lisans	0,04861	0,21392
		Doktora	0,24174	0,27336
	Lisans	İlköğretim	-1,23968*	0,36879
		Ortaöğretim	-,70283*	0,15698
		Ön Lisans	-0,11620	0,13510
		Yüksek Lisans	-0,06758	0,19775
		Doktora	0,12554	0,26090
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-1,17209*	0,40437
		Ortaöğretim	-0,63525	0,22837
		Ön Lisans	-0,04861	0,21392
		Lisans	0,06758	0,19775
		Doktora	0,19312	0,30916
	Doktora	İlköğretim	-1,36522*	0,43872
		Ortaöğretim	-,82838*	0,28481
		Ön Lisans	-0,24174	0,27336
		Lisans	-0,12554	0,26090
		Yüksek Lisans	-0,19312	0,30916
Klan Kültürü	İlköğretim	Ortaöğretim	0,53218	0,40644
		Ön Lisans	1,10498	0,39763
		Lisans	1,06953	0,38825
		Yüksek Lisans	0,88245	0,42571
		Doktora	1,06324	0,46187
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,53218	0,40644
		Ön Lisans	,57280*	0,18625
		Lisans	,53735*	0,16527
		Yüksek Lisans	0,35028	0,24042
		Doktora	0,53106	0,29984
	Ön Lisans	İlköğretim	-1,10498	0,39763
		Ortaöğretim	-,57280*	0,18625
		Lisans	-0,03546	0,14223
		Yüksek Lisans	-0,22253	0,22521
		Doktora	-0,04174	0,28779
	Lisans	İlköğretim	-1,06953	0,38825
		Ortaöğretim	-,53735*	0,16527
		Ön Lisans	0,03546	0,14223

Bürokrasi Kültürü		Yüksek Lisans	-0,18707	0,20819	0,947
		Doktora	-0,00628	0,27467	1,000
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-0,88245	0,42571	0,303
		Ortaöğretim	-0,35028	0,24042	0,692
		Ön Lisans	0,22253	0,22521	0,922
		Lisans	0,18707	0,20819	0,947
		Doktora	0,18079	0,32547	0,994
	Doktora	İlköğretim	-1,06324	0,46187	0,195
		Ortaöğretim	-0,53106	0,29984	0,485
		Ön Lisans	0,04174	0,28779	1,000
		Lisans	0,00628	0,27467	1,000
		Yüksek Lisans	-0,18079	0,32547	0,994
	İlköğretim	Ortaöğretim	0,40981	0,36047	0,866
		Ön Lisans	0,88933	0,35265	0,120
		Lisans	0,62944	0,34433	0,449
		Yüksek Lisans	0,61268	0,37755	0,584
		Doktora	0,65455	0,40963	0,600
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,40981	0,36047	0,866
		Ön Lisans	,47952*	0,16518	0,044
		Lisans	0,21964	0,14657	0,665
		Yüksek Lisans	0,20288	0,21323	0,933
		Doktora	0,24474	0,26592	0,941
	Ön Lisans	İlköğretim	-0,88933	0,35265	0,120
		Ortaöğretim	-,47952*	0,16518	0,044
		Lisans	-0,25988	0,12614	0,310
		Yüksek Lisans	-0,27664	0,19973	0,736
		Doktora	-0,23478	0,25523	0,941
	Lisans	İlköğretim	-0,62944	0,34433	0,449
		Ortaöğretim	-0,21964	0,14657	0,665
		Ön Lisans	0,25988	0,12614	0,310
		Yüksek Lisans	-0,01676	0,18464	1,000
		Doktora	0,02510	0,24360	1,000
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-0,61268	0,37755	0,584
		Ortaöğretim	-0,20288	0,21323	0,933
		Ön Lisans	0,27664	0,19973	0,736
		Lisans	0,01676	0,18464	1,000
		Doktora	0,04186	0,28866	1,000
	Doktora	İlköğretim	-0,65455	0,40963	0,600
		Ortaöğretim	-0,24474	0,26592	0,941
		Ön Lisans	0,23478	0,25523	0,941
		Lisans	-0,02510	0,24360	1,000
		Yüksek Lisans	-0,04186	0,28866	1,000
Pazar Kültürü	İlköğretim	Ortaöğretim	0,12249	0,35361	0,999
		Ön Lisans	0,54656	0,34595	0,612
		Lisans	0,53463	0,33778	0,610
		Yüksek Lisans	0,50951	0,37037	0,742
		Doktora	0,38656	0,40183	0,930
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,12249	0,35361	0,999
		Ön Lisans	0,42407	0,16204	0,095
		Lisans	,41215*	0,14379	0,049
		Yüksek Lisans	0,38703	0,20917	0,434
		Doktora	0,26407	0,26086	0,914
	Ön Lisans	İlköğretim	-0,54656	0,34595	0,612
		Ortaöğretim	-0,42407	0,16204	0,095
		Lisans	-0,01193	0,12374	1,000
		Yüksek Lisans	-0,03705	0,19594	1,000

	Doktora	-0,16000	0,25038	0,988
Lisans	İlköğretim	-0,53463	0,33778	0,610
	Ortaöğretim	-,41215*	0,14379	0,049
	Ön Lisans	0,01193	0,12374	1,000
	Yüksek Lisans	-0,02512	0,18113	1,000
	Doktora	-0,14807	0,23897	0,990
Yüksek Lisans	İlköğretim	-0,50951	0,37037	0,742
	Ortaöğretim	-0,38703	0,20917	0,434
	Ön Lisans	0,03705	0,19594	1,000
	Lisans	0,02512	0,18113	1,000
	Doktora	-0,12295	0,28317	0,998
Doktora	İlköğretim	-0,38656	0,40183	0,930
	Ortaöğretim	-0,26407	0,26086	0,914
	Ön Lisans	0,16000	0,25038	0,988
	Lisans	0,14807	0,23897	0,990
	Yüksek Lisans	0,12295	0,28317	0,998

Tablo 37 incelendiğinde ilköğretim mezunu, ortaöğretim mezunu dışında diğer tüm eğitim durumları arasında adhokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ayrıca ortaöğretim mezunu, ilköğretim mezunu ile yüksek lisans mezunu dışında diğer tüm eğitim durumları arasında adhokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Ortaöğretim mezunu ile önlisans mezunu arasında klan kültürü istatistiki açıdan fark vardır ($0,027<0,05$). Ayrıca ortaöğretim ile lisans mezunu arasında klan kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,015<0,05$).

Ortaöğretim ile önlisans mezunu arasında bürokrasi kültürü istatistiki açıdan farklılıkları bulunmaktadır ($0,044<0,05$).

Ortaöğretim ile lisans mezunu arasında pazar kültürü istatistiki olarak fark göstermektedir ($0,049<0,05$).

Tablo 38. Örgütsel Performanslar İle Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Nitel Performans	İlköğretim	11	3,4318	0,54876	0,274
	Ortaöğretim	76	3,3684	1,03801	
	Ön Lisans	115	3,0761	1,13997	
	Lisans	247	3,0638	1,02422	
	Yüksek Lisans	43	3,0407	1,05069	
	Doktora	23	3,1739	1,19048	
Yenilikçilik Performansı	İlköğretim	11	3,5455	1,08549	0,005
	Ortaöğretim	76	3,1053	0,88353	
	Ön Lisans	115	2,8261	0,93669	
	Lisans	247	2,7389	0,93913	
	Yüksek Lisans	43	2,7829	0,85025	
	Doktora	23	2,5870	1,04310	

Tablo 38'e göre eğitim durumu açısından nitel performans, istatistiksel olarak farklılık göstermiştir ($p < 0,05$). Eğitim durumlarına göre yenilikçilik performansında ise istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Nitel performansın hangi eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 39. Örgütsel Performanslar ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

	Eğitim Durumu	Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)	
Yenilikçilik Performans	İlköğretim	Ortaöğretim	0,44019	0,30048	0,144
		Ön Lisans	,71937*	0,29397	0,015
		Lisans	,80659*	0,28703	0,005
		Yüksek Lisans	,76251*	0,31472	0,016
		Doktora	,95850*	0,34146	0,005
	Ortaöğretim	İlköğretim	-0,44019	0,30048	0,144
		Ön Lisans	,27918*	0,13770	0,043
		Lisans	,36640*	0,12218	0,003
		Yüksek Lisans	0,32232	0,17774	0,070
		Doktora	,51831*	0,22167	0,020
	Ön Lisans	İlköğretim	-,71937*	0,29397	0,015
		Ortaöğretim	-,27918*	0,13770	0,043
		Lisans	0,08722	0,10515	0,407
		Yüksek Lisans	0,04314	0,16650	0,796
		Doktora	0,23913	0,21276	0,262
	Lisans	İlköğretim	-,80659*	0,28703	0,005
		Ortaöğretim	-,36640*	0,12218	0,003
		Ön Lisans	-0,08722	0,10515	0,407
		Yüksek Lisans	-0,04408	0,15391	0,775
		Doktora	0,15191	0,20306	0,455

	Yüksek Lisans	İlköğretim	-,76251*	0,31472	0,016
		Ortaöğretim	-0,32232	0,17774	0,070
		Ön Lisans	-0,04314	0,16650	0,796
		Lisans	0,04408	0,15391	0,775
		Doktora	0,19599	0,24062	0,416
	Doktora	İlköğretim	-,95850*	0,34146	0,005
		Ortaöğretim	-,51831*	0,22167	0,020
		Ön Lisans	-0,23913	0,21276	0,262
		Lisans	-0,15191	0,20306	0,455
		Yüksek Lisans	-0,19599	0,24062	0,416

Tablo 39 incelendiğinde, ilköğretim mezunu ile ortaöğretim mezunu dışında diğer tüm eğitim durumları arasında yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ayrıca ortaöğretim mezunu, ilköğretim mezunu ile yüksek lisans mezunu dışında diğer tüm eğitim durumları arasında yenilikçilik performansı istatistiki açıdan farklılık göstermiştir ($p<0,05$).

Tablo 40. Liderlik Tarzları ile Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
İşlemsel Liderlik	1 yıldan az	38	3,5263	1,00806	0,670
	1-5	143	3,6958	0,90535	
	6-10	148	3,6301	1,08070	
	11-15	102	3,6544	1,09287	
	16 ve daha fazla	84	3,4970	1,12909	
Paternalist Liderlik	1 yıldan az	38	2,9737	1,24438	0,665
	1-5	143	3,1706	1,18938	
	6-10	148	3,2189	1,36294	
	11-15	102	3,3235	1,39420	
	16 ve daha fazla	84	3,2810	1,29098	
Dönüştürücü Liderlik	1 yıldan az	38	2,7617	1,37116	0,761
	1-5	143	3,0330	1,18892	
	6-10	148	3,0309	1,41878	
	11-15	102	3,0686	1,39446	
	16 ve daha fazla	84	3,0986	1,28561	
Karizmatik Liderlik	1 yıldan az	38	2,545	1,18836	0,589
	1-5	143	2,8099	1,16255	
	6-10	148	2,8986	1,34563	
	11-15	102	2,8654	1,30314	
	16 ve daha fazla	84	2,9167	1,25827	

Tablo 40 incelendiğinde liderlik tarzları çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Liderlik ile kıdem süresi arasında bir fark bulunamamıştır.

Tablo 41. Örgüt Kültürleri ile Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	1 yıldan az	38	2,5895	1,11979	0,283
	1-5	143	2,5902	1,11515	
	6-10	148	2,7054	1,28316	
	11-15	102	2,7686	1,27636	
	16 ve daha fazla	84	2,9452	1,27944	
Klan Kültürü	1 yıldan az	38	2,4316	1,13759	0,029
	1-5	143	2,5608	1,17916	
	6-10	148	2,6351	1,35118	
	11-15	102	2,7667	1,28759	
	16 ve daha fazla	84	3,0619	1,29502	
Bürokrasi Kültürü	1 yıldan az	38	2,6789	1,13093	0,002
	1-5	143	3,0895	1,05395	
	6-10	148	3,2514	1,11126	
	11-15	102	3,2765	1,15803	
	16 ve daha fazla	84	3,5214	1,13860	
Pazar Kültürü	1 yıldan az	38	2,6421	1,07870	0,084
	1-5	143	3,0196	0,95632	
	6-10	148	3,1162	1,16829	
	11-15	102	2,9471	1,14561	
	16 ve daha fazla	84	3,2000	1,14576	

Tablo 41'a bakıldığında klan kültürü ile bürokrasi kültürü eğitim durumlarına göre istatistiki bakımdan farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Adhokrasi kültürü ile pazar kültürü ise eğitime göre farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Klan kültürü ile bürokrasi kültürünün hangi eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 42'de gösterilmektedir.

Tablo 42. Örgüt Kültürleri ile Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

Çalışma Süresi			Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Klan Kültürü	1 yıldan az	1-5	-0,12926	0,23147	0,981
		6-10	-0,20356	0,23065	0,903
		11-15	-0,33509	0,24104	0,634
		16 ve daha fazla	-0,63033	0,24795	0,083
	1-5	1 yıldan az	0,12926	0,23147	0,981
		6-10	-0,07430	0,14872	0,987
		11-15	-0,20583	0,16437	0,721
		16 ve daha fazla	-,50107*	0,17435	0,034
	6-10	1 yıldan az	0,20356	0,23065	0,903
		1-5	0,07430	0,14872	0,987
		11-15	-0,13153	0,16321	0,929
		16 ve daha fazla	-0,42677	0,17326	0,101
	11-15	1 yıldan az	0,33509	0,24104	0,634
		1-5	0,20583	0,16437	0,721

		6-10	0,13153	0,16321	0,929
		16 ve daha fazla	-0,29524	0,18687	0,511
	16 ve daha fazla	1 yıldan az	0,63033	0,24795	0,083
		1-5	,50107*	0,17435	0,034
		6-10	0,42677	0,17326	0,101
		11-15	0,29524	0,18687	0,511
Bürokrasi Kültürü	1 yıldan az	1-5	-0,41056	0,20279	0,256
		6-10	-,57240*	0,20207	0,038
		11-15	-,59752*	0,21117	0,039
		16 ve daha fazla	-,84248*	0,21722	0,001
	1-5	1 yıldan az	0,41056	0,20279	0,256
		6-10	-0,16184	0,13029	0,727
		11-15	-0,18696	0,14400	0,692
		16 ve daha fazla	-,43192*	0,15274	0,039
	6-10	1 yıldan az	,57240*	0,20207	0,038
		1-5	0,16184	0,13029	0,727
		11-15	-0,02512	0,14299	1,000
		16 ve daha fazla	-0,27008	0,15179	0,387
	11-15	1 yıldan az	,59752*	0,21117	0,039
		1-5	0,18696	0,14400	0,692
		6-10	0,02512	0,14299	1,000
		16 ve daha fazla	-0,24496	0,16371	0,565
	16 ve daha fazla	1 yıldan az	,84248*	0,21722	0,001
		1-5	,43192*	0,15274	0,039
		6-10	0,27008	0,15179	0,387
		11-15	0,24496	0,16371	0,565

Tablo 42 incelendiğinde 1-5 yıl çalışanlar ile 16 ve daha fazla yıl çalışanlar arasında klan kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,034 < 0,05$).

Ayrıca 1 yıldan az çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar, 11-15 ve 16 ve daha fazla yıl çalışanlar arasında bürokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Ayrıca 1 - 5 yıl çalışanlar ile 16 ve daha fazla yıl çalışanlar arasında bürokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,039 < 0,05$).

Tablo 43. Örgütsel Performanslar ile Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Nitel Performans	1 yıldan az	38	2,5000	0,96387	0,000
	1-5	143	2,9685	1,03115	
	6-10	148	3,1520	1,08155	
	11-15	102	3,2794	1,04021	
	16 ve daha fazla	84	3,4226	0,98021	
Yenilikçilik Performansı	1 yıldan az	38	2,3421	0,80627	0,003
	1-5	143	2,7226	0,89293	
	6-10	148	2,9482	0,94538	
	11-15	102	2,8824	0,96261	
	16 ve daha fazla	84	2,9405	0,98300	

Tablo 43'e göre iki performans türü de eğitim durumları açısından istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Hangi performansın hangi eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 44'de gösterilmektedir.

Tablo 44. Örgütsel Performanslar İle Hastanede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

Çalışma Süresi			Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Nitel Performans	1 yıldan az	1-5	-,46853*	0,18890	0,013
		6-10	-,65203*	0,18823	0,001
		11-15	-,77941*	0,19671	0,000
		16 ve daha fazla	-,92262*	0,20235	0,000
	1-5	1 yıldan az	,46853*	0,18890	0,013
		6-10	-0,18350	0,12137	0,131
		11-15	-,31088*	0,13414	0,021
		16 ve daha fazla	-,45409*	0,14228	0,002
	6-10	1 yıldan az	,65203*	0,18823	0,001
		1-5	0,18350	0,12137	0,131
		11-15	-0,12738	0,13320	0,339
		16 ve daha fazla	-0,27059	0,14139	0,056
	11-15	1 yıldan az	,77941*	0,19671	0,000
		1-5	,31088*	0,13414	0,021
		6-10	0,12738	0,13320	0,339
		16 ve daha fazla	-0,14321	0,15250	0,348
	16 ve daha fazla	1 yıldan az	,92262*	0,20235	0,000
		1-5	,45409*	0,14228	0,002
		6-10	0,27059	0,14139	0,056
		11-15	0,14321	0,15250	0,348
Yenilikçilik Performans	1 yıldan az	1-5	-,38051*	0,16999	0,026
		6-10	-,60609*	0,16939	0,000
		11-15	-,54025*	0,17702	0,002
		16 ve daha fazla	-,59837*	0,18209	0,001
	1-5	1 yıldan az	,38051*	0,16999	0,026
		6-10	-,22559*	0,10922	0,039
		11-15	-0,15974	0,12071	0,186
		16 ve daha fazla	-0,21787	0,12804	0,089
	6-10	1 yıldan az	,60609*	0,16939	0,000
		1-5	,22559*	0,10922	0,039
		11-15	0,06585	0,11986	0,583
		16 ve daha fazla	0,00772	0,12724	0,952
	11-15	1 yıldan az	,54025*	0,17702	0,002
		1-5	0,15974	0,12071	0,186
		6-10	-0,06585	0,11986	0,583
		16 ve daha fazla	-0,05812	0,13723	0,672
	16 ve daha fazla	1 yıldan az	,59837*	0,18209	0,001
		1-5	0,21787	0,12804	0,089
		6-10	-0,00772	0,12724	0,952
		11-15	0,05812	0,13723	0,672

Tablo 44 incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar ile diğer çalışma süreleri arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ayrıca 1-5 yıl çalışanlar 6-10 yıl çalışanlar dışında diğer tüm çalışma süreleri ile istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Ayrıca 1 yıldan az çalışanlar ile diğer çalışma süreleri arasında yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ayrıca 1-5 yıl çalışanlar, 1 yıldan az çalışanlar ile 6 ila 10 yıl arası çalışanlar arasında yenilikçilik performansı istatistiki açıdan farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 45. Liderlik Tarzları ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
İşlemsel Liderlik	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	3,6628	0,98876	0,320
	İdari ve mali işler	84	3,4762	1,08079	
	Teknik birimler	61	3,5902	1,25502	
Paternalist Liderlik	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	3,1324	1,26623	0,056
	İdari ve mali işler	84	3,4190	1,31300	
	Teknik birimler	61	3,4623	1,44616	
Dönüştürücü Liderlik	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	2,9192	1,28207	0,010
	İdari ve mali işler	84	3,2993	1,31167	
	Teknik birimler	61	3,3326	1,51382	
Karizmatik Liderlik	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	2,7439	1,21681	0,014
	İdari ve mali işler	84	3,0639	1,25037	
	Teknik birimler	61	3,1505	1,46143	

Tablo 45’de bakıldığında dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik bölümlere göre istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). İşlemsel liderlik ile paternalist liderlik ise bölümlere göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliğin hangi bölüme göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 46’da gösterilmektedir.

Tablo 46. Liderlik Tarzları ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

	Bölüm		Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Dönüştürücü Liderlik	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	İdari Ve Mali İşler	-,38017*	0,15906	0,045
		Teknik Birimler	-0,41340	0,18187	0,061
	İdari Ve Mali İşler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,38017*	0,15906	0,045
		Teknik Birimler	-0,03323	0,22139	0,988
	Teknik Birimler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	0,41340	0,18187	0,061
		İdari Ve Mali İşler	0,03323	0,22139	0,988
Karizmatik Liderlik	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	İdari Ve Mali İşler	-0,31992	0,15148	0,088
		Teknik Birimler	-0,40659*	0,17320	0,049
	İdari Ve Mali İşler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	0,31992	0,15148	0,088
		Teknik Birimler	-0,08667	0,21084	0,911
	Teknik Birimler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	0,40659*	0,17320	0,049
		İdari Ve Mali İşler	0,08667	0,21084	0,911

Tablo 46 incelendiğinde Tıbbi - Tedavi hizmetleri bölümü ile idari ve mali işler bölümü arasında dönüştürücü liderlik istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,045 < 0,05$).

Tıbbi - Tedavi hizmetleri bölümü ile teknik birimler bölümü arasında karizmatik liderlik istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($0,049 < 0,05$).

Tablo 47. Örgüt Kültürleri ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	2,5876	1,18003	0,000
	İdari ve mali işler	84	3,1190	1,24537	
	Teknik birimler	61	2,9443	1,33872	
Klan Kültürü	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	2,5578	1,21343	0,000
	İdari ve mali işler	84	3,0905	1,3326	
	Teknik birimler	61	2,9836	1,42609	
Bürokrasi Kültürü	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	3,1551	1,08762	0,174
	İdari ve mali işler	84	3,3619	1,24319	
	Teknik birimler	61	3,3607	1,16951	
Pazar Kültürü	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	2,9930	1,04907	0,382
	İdari ve mali işler	84	3,1214	1,23484	
	Teknik birimler	61	3,1672	1,22484	

Tablo 47'ye bakıldığında adhokrasi kültürü ile klan kültürü bölümlere göre istatistiki açıdan farklılıklar göstermektedir ($p < 0,05$). Bürokrasi kültürü ile pazar kültürü ise bölümlere göre istatistiksel nakımdan farkının olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Farklılık gösteren kültürlerin hangi bölüme göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 48’de gösterilmektedir.

Tablo 48. Örgüt Kültürleri ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

	Bölüm		Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Adhokrasi Kültürü	Tıbbi-Tedavi Hizmetleri	İdari ve Mali İşler	-,53148*	0,14629	0,000
		Teknik Birimler	-,35669*	0,16726	0,033
	İdari Ve Mali İşler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,53148*	0,14629	0,000
		Teknik Birimler	0,17479	0,20361	0,391
	Teknik Birimler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,35669*	0,16726	0,033
		İdari Ve Mali İşler	-0,17479	0,20361	0,391
Klan Kültürü	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	İdari ve Mali İşler	-,53264*	0,15227	0,001
		Teknik Birimler	-,42577*	0,17411	0,015
	İdari ve Mali İşler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,53264*	0,15227	0,001
		Teknik Birimler	0,10687	0,21194	0,614
	Teknik Birimler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,42577*	0,17411	0,015
		İdari ve Mali İşler	-0,10687	0,21194	0,614

Tablo 48 incelendiğinde Tıbbi - Tedavi hizmetleri bölümü ile diğer iki bölüm arasında adhokrasi kültürü istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Ayrıca Tıbbi - Tedavi hizmetleri bölümü ile diğer iki bölüm arasında klan kültürü istatistiki açıdan fark göstermiştir ($p<0,05$).

Tablo 49. Örgütsel Performanslar ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	sig. (p)
Nitel Performans	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	3,0446	1,03694	0,021
	İdari ve mali işler	84	3,3780	1,13375	
	Teknik birimler	61	3,2418	1,02161	
Yenilikçilik Performansı	Tıbbi-Tedavi hizmetleri	370	2,7189	0,90955	0,000
	İdari ve mali işler	84	3,0615	0,99422	
	Teknik birimler	61	3,1557	0,94569	

Tablo 49 incelendiğinde nitel performans ile yenilikçilik performansları bölümlere göre istatistiksel farkının olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Farklılık gösteren

performansların hangi bölüme göre farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testinden elde edilen sonuçlar Tablo 50’de gösterilmektedir.

Tablo 50. Örgütsel Performanslar ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişkiye Göre Tukey Testi

		Bölüm	Ortalama Fark	Standart Hata	sig. (p)
Nitel Performans	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	İdari ve Mali İşler	-,33338*	0,12708	0,009
		Teknik Birimler	-0,19721	0,14530	0,175
	İdari Ve Mali İşler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,33338*	0,12708	0,009
		Teknik Birimler	0,13617	0,17688	0,442
	Teknik Birimler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	0,19721	0,14530	0,175
		İdari Ve Mali İşler	-0,13617	0,17688	0,442
Yenilikçilik Performansı	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	İdari ve Mali İşler	-,34259*	0,11216	0,002
		Teknik Birimler	-,43682*	0,12825	0,001
	İdari Ve Mali İşler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,34259*	0,11216	0,002
		Teknik Birimler	-0,09423	0,15612	0,546
	Teknik Birimler	Tıbbi - Tedavi Hizmetleri	,43682*	0,12825	0,001
		İdari ve Mali İşler	0,09423	0,15612	0,546

* :p < 0.05 düzeyinde anlamlı

** : p < 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 50 incelendiğinde Tıbbi - Tedavi hizmetleri bölümü ile idari ve mali işler bölümü arasında nitel performans istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (0,009<0,05).

Ayrıca Tıbbi - Tedavi hizmetleri bölümü ile diğer bölümler arasında yenilikçilik performansı istatistiksel olarak farklılık göstermektedir (p<0,05).

3.3.3. Faktör Analizi

Bu çalışmada beşli likert ölçeğine göre hazırlanan toplam 57 soruyu içeren anket kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler (liderlik tarzları), aracılık değişkenleri (örgüt kültürü) ve bağımlı değişken (örgütsel performans) ile faktör analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile verilerin faktör analizine uygunluğuna bakılabilir. KMO’nun 0,50’ten büyük olması gerekmektedir. Oranın büyüklüğü veri setinde faktör analizi yapmak için daha uydu sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır. KMO tablosu aşağıdaki gibidir (Sharma, 1996).

Tablo 51. KMO Değer Tablosu

KMO DEĞERİ	YORUM
0,90	Mükemmel
0,80	Çok iyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul edilemez.

Tablo 52. Liderlik Tarzları ile ilgili Faktör Analizine Ait KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,982
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	18706,122
	df	351
	sig.	0,000

Faktör analizinin uygun olup olmadığının tespiti amacıyla KMO değerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bağımsız değişkenlere ait veriler için KMO değeri 0,982 olarak hesaplandığı için bu veri setinin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 53. Liderlik Tarzları ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
17-Yöneticim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	0,963			
26-Yöneticim, takım üyelerinin (çalışanlarının) özgür düşünen bireyler olmalarını teşvik eder.	0,961			
19-Yöneticim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakârlıkta bulunur.	0,944			
25-Yöneticim, takım üyelerinin potansiyellerinin gelişimini teşvik eder.	0,929			
21-Yöneticim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	0,920			
27-Yöneticim, sık-sık takımdaki üyelerin ihtiyaçları ve duygularına olan ilgisini ifade eder.	0,912			
15-Yöneticim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	0,906			
11-Yöneticim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	0,894			
14-Yöneticim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	0,890			
20-Yöneticim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	0,880			
12-Yöneticim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	0,873			
23-Yöneticim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılımsın dışında davranışlar gösterir.	0,872			
10-Yöneticim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	0,867			
18-Yöneticim, kolektif bir görev bilinci oluşturur.	0,865			
13-Yöneticim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	0,863		0,308	
24-Yöneticim, takım üyelerinin yaptıkları işleri etkileyecek kararlara katılımını sağlar.	0,852			
22-Yöneticim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	0,802			
9-Yöneticim, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılanması için çaba sarf eder.	0,794			
16-Yöneticim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	0,733			
5-Yöneticim, elemanlarını önce bir insan sonra çalışan olarak görür.	0,721		-0,326	
7-Yöneticim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	0,718			
6-Yöneticim, çalışanların performansı etkileyen problemlerine karşı özel ilgi gösterir.	0,712			
8-Yöneticim, (bu hastanede) ömür boyu iş güvencemin olmasını ister.	0,676		-0,363	
4-Yöneticim, yapılacak işleri programlar.		0,932		
3-Yöneticim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.		0,857		
2-Yöneticim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.		0,798		
1-Yöneticim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.				0,925
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS	%82,909			

4 faktör toplamda varyansın % 83'ünü açıklamaktadır. Karizmatik, Paternalist ve Dönüştürücü Liderliğe ait faktör yükleri faktör 1 grubunda yer almıştır. İşlemsel liderliğe ait 2. 3. ve 4. sorular ise faktör 2 grubunda toplanmış olup, 1. soru faktör 4 grubunda yer almaktadır. Paternalist liderlikten 5. ve 8. soru; dönüştürücü liderlikten ise 13. soruya ait faktör yükleri faktör 1 grubunda yer alırken faktör 3 grubunda da yer almıştır. Bu sorulara verilen cevaplar arasında ilişkiler bulunduğundan aynı gruplar içinde yer almışlardır.

Değişkenlerin faktör yükleri 0,30'dan fazla olması gerekmektedir. Ayrıca birden fazla faktörde 0,1'den daha az fark olursa binişik madde olarak değerlendirildiğinden bu maddelerin ölçekten çıkartılması gerekmektedir. Fakat Tablo 52, 54 ve 56'da ifadelerde binişik madde görülmediğinden herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek yoktur (Büyüköztürk, 2002, s. 470). Soru 5, 8 ve 13 ün faktör 1 ve faktör 3 yükleri arasında 0,10'dan fazla fark olduğu için binişik madde olmadığından analizden çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 54: Örgüt Kültürleri ile İlgili Faktör Analizine Ait KMO Değeri

Kaiser – Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,963
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10049,667
	df	190
	sig.	0,000

Faktör analizinin uygun olup olmadığının tespiti amacıyla KMO değerinin belirlenmesi gerekmektedir. Aracı değişkenlere ait veriler için KMO değeri 0,963 olarak belirlendiğinden veri setiyle faktör analizi yapılmaya elverişli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 55. Örgüt Kültürü İle İlgili Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
31-Hastanemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.	0,954			
30-Bu hastanede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür.	0,948			
32-Bu hastanede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.	0,864			
29-Bu hastaneyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.	0,846			
28-Hastanedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.	0,823			
33-Bu hastanede insan kaynağının gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.	0,780			
35-Hastanede takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.	0,777			
34-Bu hastanede çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.	0,770			
36-Bu hastanedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir	0,722			
37-Bu hastanede ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.	0,680			
41-Hastanedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldıracı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.	0,492		-0,304	
46-Hastanedeki yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.		0,905		
47-Bu hastanede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.		0,621		
38-Bu hastane oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir kurumdur. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.			-0,934	
39-Bu hastane oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.			-0,902	
40-Bu hastanede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.			-0,748	
42-Bu hastanedeki üstlerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.			-0,624	-0,354
45-Bu hastane rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. Hastane amaçlarını gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.				-0,685
44-Bu hastane sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.				-0,638
43-Bu hastanedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.	0,358			-0,496
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS	%78,429			

4 faktör toplamda varyansın % 78'ini açıklamaktadır. Adhokrasi Kültüründeki, 28,29, 30, 31, 32. sorular; Klan Kültüründeki 33, 34, 35, 36 ve 37. sorulara ait faktör

yükleri faktör 1 de toplanırken, bürokrasi kültüründeki 41. sorunun faktör yükü hem faktör 1 hem de faktör 3'te toplanmıştır. Pazar kültürüne ait 46 ve 47. soruların faktör yükleri faktör 2'de toplanmıştır. Bürokrasi Kültürüne ait 38, 39 40 ve 42. sorulara ait faktör yükleri faktör 3'te toplanmıştır. Ayrıca 42. soru hem faktör 3 hem de faktör 4 te toplanmıştır. Pazar kültürüne ait 43, 44 ve 45. soruların faktör yükleri faktör 4'te toplanmıştır. Diğer taraftan 43. sorunun faktör yükleri hem faktör 1 hemde faktör 4'te toplandığı görülmektedir. İlgili soruların yukarıdaki tabloda faktör yükleri arasında gruplanmaları bu sorular arasında birbirleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 56. Örgütsel Performans İle İlgili Faktör Analizine Ait KMO Değeri

Kaiser – Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi - Square	2708,077
	df	45
	sig.	0,000

Faktör analizinin uygun olup olmadığının tespiti amacıyla KMO değerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bağımlı değişkenlere ait veriler için KMO değeri 0,866 çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla veri seti faktör analizine uygundur.

Tablo 57. Örgütsel Performans ile İlgili Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
54-Hastanemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	0,909	
53-Hastanemiz işleri başarmak için yeni yollar dener.	0,883	
52-Hastanemiz sık sık yeni fikirler dener.	0,859	
55-Hastanemiz yeni hizmet ve tedavileri ilk sunan hastaneler arasındadır.	0,834	
57-Hastanemizin ortaya çıkardığı yeni hizmet ve tedaviler son 5 yıl içinde artmıştır.	0,781	
50-Bu Hastaneye karşı güçlü bir bağlılık hissim var.	0,681	0,302
49-Bu Hastanede yaptığım işi seviyorum.	0,570	0,307
48-Gelecek bir yıl içinde bu hastaneden ayrılabilirim.		0,754
51-Başka bir işte çalışmış olsaydım sağlığım bundan daha iyi olurdu.		0,731
56-Hastanemizde yenilik çok riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.		0,646
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS	%62,815	

2 faktör toplamda varyansın % 62'sini açıklamaktadır. Değişkenlerin faktör yükleri 0,30'dan fazla olması gerekmektedir. Diğer taraftan birden fazla faktörde 0,1'den daha az fark olursa binişik madde olarak değerlendirildiğinden bu maddelerin ölçekten

çıkartılması gerekmektedir. Fakat Tablo 52, 54 ve 56’da ifadelerde binişik madde görülmediğinden herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek yoktur (Büyüköztürk, 2002: s.470).

Nitel performansa ait 49 ve 50., yenilikçi performansa ait 52, 53, 54, 55 ve 57. sorulara ait faktör yükleri faktör 1’de toplanmış olup Nitel performansa ait 48, 49, 50, 51. sorular ve Yenilikçi performansa ait 56. soruya ait faktör yükleri faktör 2 de toplanmıştır. Ayrıca Nitel performansa ait 49 ve 50. soruların faktör yükleri hem faktör 1 hem de faktör 2 de toplandığı görülmektedir. İlgili soruların yukarıdaki tabloda faktör yükleri arasında gruplanmaları bu sorular arasında birbirleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

3.3.4. Güvenilirlik Analizi

Bu analiz, bir test yahut ölçeğin ölçmek istenilen şeyi tutarlı ve istikrarlı olarak ölçme seviyesidir (Büyüköztürk, 2002, s. 470).

Sonuç Alpha (α) katsayısına göre ölçek şöyle yorumlanmaktadır;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 58 incelendiğinde alpha değerleri 0,70’in üzerinde olduğundan, bu değer araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 58. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değerleri
Liderlik Tarzları	İşlemsel Liderlik	4	0,869
	Paternalist liderlik	5	0,943
	Dönüştürücü Liderlik	7	0,971
	Karizmatik Liderlik	11	0,979
Örgüt Kültürü	Adhokrasi kültürü	5	0,933
	Klan kültürü	5	0,938
	Bürokrasi Kültürü	5	0,912
	Pazar Kültürü	5	0,872
Örgütsel Performans	Nitel Performans	4	0,706
	Yenilikçilik Performansı	6	0,829

3.3.5. Korelasyon Analizi

Bu analiz değişkenler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Katsayısı ile ilişkinin yönü ve derecesi belirlenmektedir. Korelasyon katsayısı pozitif ise aynı yönlü, negatif ise ters yönlü bir ilişki vardır yorumu yapılmaktadır. Tablo 59’da değişkenlerin korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 59. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	İşlemsel Liderlik	Paternalist liderlik	Dönüştürücü Liderlik	Karizmatik Liderlik	Adhokrasi kültürü	Klan kültürü	Bürokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Nitel Performans	Yenilikçilik Performansı
İşlemsel Liderlik	1,000									
Paternalist liderlik	0,634**	1,000								
Dönüştürücü Liderlik	0,636**	0,914**	1,000							
Karizmatik Liderlik	0,633**	0,877**	0,932**	1,000						
Adhokrasi kültürü	0,551**	0,712**	0,756**	0,803**	1,000					
Klan kültürü	0,498**	0,703**	0,735**	0,760**	0,880**	1,000				
Bürokrasi Kültürü	0,548**	0,643**	0,660**	0,665**	0,729**	0,778**	1,000			
Pazar Kültürü	0,521**	0,567**	0,600**	0,640**	0,707**	0,711**	0,776**	1,000		
Nitel Performans	0,323**	0,524**	0,511**	0,498**	0,518**	0,593**	0,518**	0,400**	1,000	
Yenilikçilik Performansı	0,462**	0,578**	0,618**	0,647**	0,769**	0,762**	0,698**	0,670**	0,531**	1,000

* :p < 0.05 düzeyinde anlamlı

** : p < 0.01 düzeyinde anlamlı

Dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik arasında pozitif korelasyon (0,932), en düşük ilişki işlemsel liderlik ile nitel performans arasında pozitif korelasyon (0,323) 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ayrıca nitel performans ile en yüksek ilişkisi bulunan liderlik tarzı Paternalist liderliğin olduğu görülmektedir (0,524). Yenilikçilik performansı ile en yüksek ilişkisi bulunan liderlik tarzı ise Karizmatik liderlik olduğu görülmektedir (0,647).

3.3.6. Regresyon Analizi ve Hipotezler

Bu analiz, bağımlı ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkiyi matematiksel model ile açıklayarak, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkeni tahmin etmektir (Alpar, 2011: 395). Aşağıda kurulan hipotezler seçilecek olan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim olup olmadığı hakkında fikir verecektir. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki İçin Kurulacak Hipotezler:

H_{1a}: İşlemsel liderlik adhokrasi kültürünü etkiler.

H_{1b}: Paternalist liderlik adhokrasi kültürünü etkiler

H_{1c}: Dönüştürücü liderlik adhokrasi kültürünü etkiler.

H_{1d}: Karizmatik liderlik adhokrasi kültürünü etkiler.

H_{2a}: İşlemsel liderlik klan kültürünü etkiler.

H_{2b}: Paternalist liderlik klan kültürünü etkiler.

H_{2c}: Dönüştürücü liderlik klan kültürünü etkiler.

H_{2d}: Karizmatik liderlik klan kültürünü etkiler.

H_{3a}: İşlemsel liderlik bürokrasi kültürünü etkiler.

H_{3b}: Paternalist liderlik bürokrasi kültürünü etkiler.

H_{3c}: Dönüştürücü liderlik bürokrasi kültürünü etkiler.

H_{3d}: Karizmatik liderlik bürokrasi kültürünü etkiler.

H_{4a}: İşlemsel liderlik pazar kültürünü etkiler.

H_{4b}: Paternalist liderlik pazar kültürünü etkiler.

H_{4c}: Dönüştürücü liderlik pazar kültürünü etkiler.

H_{4d}: Karizmatik liderlik pazar kültürünü etkiler.

Tablo 60. Liderlik Boyutları ile Örgüt Kültürlerine Ait Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R ²	F değeri
İşlemsel Liderlik	Adhokrasi Kültürü	0,083	0,043	0,645	234,781
Paternalist Liderlik		-0,007	0,908		
Dönüştürücü Liderlik		0,032	0,694		
Karizmatik Liderlik		0,713	0,000		
İşlemsel Liderlik	Klan Kültürü	0,006	0,890	0,582	179,579
Paternalist Liderlik		0,104	0,143		
Dönüştürücü Liderlik		0,117	0,203		
Karizmatik Liderlik		0,558	0,000		
İşlemsel Liderlik	Bürokrasi Kültürü	0,199	0,000	0,479	117,319
Paternalist Liderlik		0,117	0,095		
Dönüştürücü Liderlik		0,120	0,183		
Karizmatik Liderlik		0,266	0,001		
İşlemsel Liderlik	Pazar Kültürü	0,211	0,000	0,428	97,254
Paternalist Liderlik		-0,028	0,694		
Dönüştürücü Liderlik		-0,021	0,824		
Karizmatik Liderlik		0,495	0,000		

Tablo 60 değerlendirildiğinde;

Adhokrasi kültürünü işlemsel liderlik ($\beta=0,083$, $p=0,043$) ve karizmatik liderlik ($\beta=0,713$, $p=0,000$) pozitif bir şekilde etkilemektedir Adhokrasi kültürünü, Paternalist liderliğin ($\beta=-0,007$, $p=0,908$) ve dönüştürücü liderliğin ($\beta=0,032$, $p=0,694$) etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Klan kültürü liderlik tarzlarından sadece karizmatik liderlikten pozitif yönde etkilendiği görülmektedir ($\beta=0,558$, $p=0,000$). Klan kültürünü işlemsel liderlik etkilememektedir ($\beta=0,006$, $p=0,890$). Klan kültürünü paternalist liderlik etkilememektedir ($\beta=0,104$, $p=0,143$). Klan kültürünü dönüştürücü liderlik etkilememektedir ($\beta=0,117$, $p=0,203$).

Bürokrasi kültürünü işlemsel liderlik pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=0,199$, $p=0,000$). Ayrıca Bürokrasi kültürünü karizmatik liderlikte pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=0,266$, $p=0,001$). Bürokrasi kültürünü paternalist liderliğin etkilemediği ($\beta=0,117$, $p=0,095$) ve dönüştürücü liderliğinde bürokrasi kültürünü etkilemediği görülmektedir ($\beta=0,120$, $p=0,183$).

Pazar kültürünü işlemsel liderlik pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,211$, $p=0,000$). Ayrıca pazar kültürünü karizmatik liderlik de pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,495$, $p=0,000$). Pazar kültürünü paternalist liderliğin etkilemediği ($\beta=-0,028$, $p=0,694$) ve

dönüştürücü liderliğinde pazar kültürünü etkilemediği görülmektedir ($\beta=-0,021$, $p=0,824$) (p önem seviyesi 0,05'e göre değerlendirilmiştir).

Bu durumda H_{1a} , H_{1d} , H_{2d} , H_{3a} , H_{3d} , H_{4a} ve H_{4d} hipotezleri kabul edilip, diğer hipotezler reddedilmiştir.

Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performanslar Arasındaki İlişki İçin Kurulacak Hipotezler:

H_{5a} : İşlemsel liderlik nitel performansı etkiler.

H_{5b} : Paternalist liderlik nitel performansı etkiler.

H_{5c} : Dönüştürücü liderlik nitel performansı etkiler.

H_{5d} : Karizmatik liderlik nitel performansı etkiler.

H_{6a} : İşlemsel liderlik yenilikçilik performansı etkiler.

H_{6b} : Paternalist liderlik yenilikçilik performansı etkiler.

H_{6c} : Dönüştürücü liderlik yenilikçilik performansı etkiler.

H_{6d} : Karizmatik liderlik yenilikçilik performansı etkiler.

Tablo 61. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performanslarına Ait Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
İşlemsel Liderlik	Nitel Performans	-0,041	0,416	0,278	50,372
Paternalist Liderlik		0,276	0,000		
Dönüştürücü Liderlik		0,100	0,313		
Karizmatik Liderlik		0,090	0,311		
İşlemsel Liderlik	Yenilikçilik Performansı	0,075	0,063	0,420	94,152
Paternalist Liderlik		-0,021	0,734		
Dönüştürücü Liderlik		0,073	0,358		
Karizmatik Liderlik		0,392	0,000		

Tablo 61'e göre; nitel performansı liderlik tarzlarından sadece Paternalist liderlik pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,276$, $p=0,000$). Nitel performansı işlemsel liderliğin ($\beta=-0,041$, $p=0,416$), dönüştürücü liderliğin ($\beta=0,100$, $p=0,313$) ve karizmatik liderliğin ($\beta=0,090$, $p=0,311$) etkilemediği tespit edilmiştir.

Yenilikçilik performansını ise sadece karizmatik liderlik pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,392$, $p=0,000$). Yenilikçilik performansı İşlemsel liderliğin ($\beta=0,075$, $p=0,063$), Paternalist liderliğin ($\beta=-0,021$, $p=0,734$) ve Dönüştürücü liderliğin ($\beta=0,073$, $p=0,358$) etkilemediği ortaya çıkarılmıştır (p önem seviyesi $0,05$ 'e göre değerlendirilmiştir).

Bu durumda H_{5b} ve H_{6d} hipotezleri kabul edilip, diğer hipotezler reddedilmiştir.

Örgüt Kültürleri ile Örgütsel Performanslar Arasındaki İlişki için Kurulacak Hipotezler:

H_{7a} : Adhokrasi kültürü nitel performansı etkiler.

H_{7b} : Klan kültürü nitel performansı etkiler.

H_{7c} : Bürokrasi kültürü nitel performansı etkiler.

H_{7d} : Pazar kültürü nitel performansı etkiler.

H_{8a} : Adhokrasi kültürü yenilikçilik performansı etkiler.

H_{8b} : Klan kültürü yenilikçilik performansı etkiler.

H_{8c} : Bürokrasi kültürü yenilikçilik performansı etkiler.

H_{8d} : Pazar kültürü yenilikçilik performansı etkiler.

Tablo 62. Örgüt Kültürleri ile Örgütsel Performanslarına Ait Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
Adhokrasi kültürü	Nitel Performans	-0,008	0,898	0,363	74,220
Klan kültürü		0,437	0,000		
Bürokrasi kültürü		0,213	0,001		
Pazar kültürü		-0,138	0,016		
Adhokrasi kültürü	Yenilikçilik Performansı	0,275	0,000	0,646	235,317
Klan kültürü		0,174	0,000		
Bürokrasi kültürü		0,127	0,002		
Pazar kültürü		0,113	0,003		

Tablo 62 incelendiğinde; adhokrasi kültürü nitel performansı etkilememektedir ($\beta=-0,008$, $p=0,898$). Nitel performansı Klan kültürü ($\beta=0,437$, $p=0,000$), Bürokrasi kültürü ($\beta=0,213$, $p=0,001$) ve Pazar kültürünün ($\beta=-0,138$, $p=0,016$) etkilediği görülmüştür.

Adhokrasi kültürü yenilikçilik performansı pozitif yönde etkilemiştir ($\beta=0,275$, $p=0,000$).

Klan kültürü yenilikçilik performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,174$, $p=0,000$).

Bürokrasi kültürü yenilikçilik performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,127$, $p=0,002$).

Pazar kültür Yenilikçilik performansı pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,113$, $p=0,003$) (p önem seviyesi 0,05'e göre değerlendirilmiştir).

Bu durumda H_{7a} reddedilip diğer hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 63. Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performansa Ait Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
Liderlik	Örgüt Kültürü	0,828	0,000	0,620	841,181
Liderlik	Örgütsel Performans	0,932	0,000	0,325	248,626
Örgüt Kültürü	Örgütsel Performans	1,098	0,000	0,499	513,946

Araştırmaya ilişkin belirlediğimiz hipotezlerden

H_{9a} : Liderlik tarzları örgüt kültürünü etkiler.

H_{9b} : Liderlik tarzları örgüt performansı etkiler.

H_{9c} : Örgüt kültürü örgütsel performansı etkiler.

Tablo 63 incelendiğinde, örgüt kültürünü liderlik tarzları pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=0,828$, $p=0,000$). Liderlik tarzları, örgütsel performansı pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=0,932$, $p=0,000$). Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=1,098$, $p=0,000$).

Bu durumda H_{9a} , H_{9b} , H_{9c} hipotezleri kabul edilmiştir.

3.3.7. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performans Arasındaki Örgüt Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi

Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için bazı kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterlerden birisi, bağımsız değişkenlerin ara değişken ile etkiye sahip olmasıdır. Diğer kriter, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile etkiye sahip olmasıdır. Başka bir kriter ise, ara değişkenin bağımlı değişkene etki etmesi gerektiği gibi, ara değişken devreye girdiği için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler ile etkisinin kaybolması veya azalması kriterleri aranmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Bu çalışmada örgüt kültürünün, liderlik tarzları ile örgütsel performans arasında ara değişken etkisine sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 64. Liderlik Tarzları ile Nitel Performans Arasındaki Klan Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
1. Kriter	İşlemsel liderlik	Klan Kültürü	0,006	0,890	0,582	179,579
	Paternalist liderlik		0,104	0,143		
	Dönüştürücü liderlik		0,117	0,203		
	Karizmatik liderlik		0,558	0,000		
2. Kriter	İşlemsel liderlik	Nitel Performans	-0,041	0,416	0,278	50,372
	Paternalist liderlik		0,276	0,000		
	Dönüştürücü liderlik		0,100	0,313		
	Karizmatik liderlik		0,090	0,311		
3. Kriter	Klan Kültürü	Nitel Performans	0,491	0,000	0,351	278,627
4. Kriter	İşlemsel liderlik	Nitel Performans	-0,044	0,354	0,373	62,227
	Paternalist liderlik		0,235	0,001		
	Dönüştürücü liderlik		0,054	0,561		
	Karizmatik liderlik		-0,132	0,127		
	Klan Kültürü		0,399	0,000		

Tablo 64 incelendiğinde;

1. Kriterde Karizmatik liderliğin, Adhokrasi Kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,558$, $p=0,000$). Bu durumda bağımsız değişkenlerden sadece karizmatik liderlik aracı değişken ile etkileşimdedir.

2. Kriterde Karizmatik liderliğin, nitel performans ile etkileşimde olmadığı ($\beta=0,090$, $p=0,311$) görülmektedir. Bu durumda Klan kültürünün aracı değişkenliğe uygun olmadığı yorumu yapılabilir. O halde 3. ve 4. kriterlere bakmaya gerek yoktur.

Tablo 65. Liderlik Tarzları ile Nitel Performans Arasındaki Bürokrasi Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
1.Kriter	İşlemsel liderlik	Bürokrasi Kültürü	0,199	0,000	0,479	117,319
	Paternalist liderlik		0,117	0,095		
	Dönüştürücü liderlik		0,120	0,183		
	Karizmatik liderlik		0,266	0,001		
2. Kriter	İşlemsel liderlik	Nitel Performans	-0,041	0,416	0,278	50,372
	Paternalist liderlik		0,276	0,000		
	Dönüştürücü liderlik		0,100	0,313		
	Karizmatik liderlik		0,090	0,311		
3. Kriter	Bürokrasi Kültürü	Nitel Performans	0,487	0,000	0,267	188,570
4. Kriter	İşlemsel liderlik	Nitel Performans	-0,101	0,042	0,330	51,733
	Paternalist liderlik		0,241	0,001		
	Dönüştürücü liderlik		0,064	0,505		
	Karizmatik liderlik		0,010	0,908		
	Bürokrasi Kültürü		0,302	0,000		

Tablo 65 incelendiğinde;

1. Kriterde İşlemsel liderliğin, Bürokrasi kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,199$, $p=0,000$) ve Karizmatik liderliğin de Bürokrasi kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,266$, $p=0,001$). Bu durumda bağımsız değişkenlerden iki tanesi aracı değişken ile etkileşimdedir.

2. Kriterde İşlemsel liderliğin, Nitel performans ile etkileşimde olmadığı ($\beta=-0,041$, $p=0,416$) ve Karizmatik liderliğin de Nitel performans ile etkileşimde olmadığı ($\beta=0,090$, $p=0,311$) görülmektedir. Bu durumda Bürokrasi kültürünün aracı değişkenliğe uygun olmadığı yorumu yapılabilir. Bu yüzden 3. ve 4. kritere bakmaya gerek yoktur.

Tablo 66. Liderlik Tarzları ile Nitel Performans Arasındaki Pazar Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
1.Kriter	İşlemsel liderlik	Pazar Kültürü	0,006	0,890	0,582	179,579
	Paternalist liderlik		0,104	0,143		
	Dönüştürücü liderlik		0,117	0,203		
	Karizmatik liderlik		0,558	0,000		
2. Kriter	İşlemsel liderlik	Nitel Performans	0,075	0,063	0,420	94,152
	Paternalist liderlik		-0,021	0,734		
	Dönüştürücü liderlik		0,073	0,358		
	Karizmatik liderlik		0,392	0,000		
3. Kriter	Pazar Kültürü	Nitel Performans	0,562	0,000	0,580	709,496
4. Kriter	İşlemsel liderlik	Nitel Performans	0,072	0,033	0,592	150,179
	Paternalist liderlik		-0,070	0,176		
	Dönüştürücü liderlik		0,018	0,789		
	Karizmatik liderlik		0,127	0,041		
	Pazar Kültürü		0,474	0,000		

Tablo 66 'ya göre;

1. Kriterde Karizmatik liderliğin, Pazar kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,558$, $p=0,000$). Bu durumda bağımsız değişkenlerden bir tanesi aracı değişken ile etkileşimdedir.

2. Kriterde Karizmatik liderliğin, Nitel performans ile etkileşimde olduğu ($\beta=0,392$, $p=0,000$) görülmektedir. Bu durumda Karizmatik liderlik aracı değişken ile etkileşimde olduğu gibi bağımlı değişken ile de etkileşimdedir.

3. Kriterde Pazar kültürü ile Nitel performansın etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,562$, $p=0,000$). Bu durumda aracı değişken, bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

4. Kriterde aracı değişken olan Pazar kültürü ile bağımlı değişken olan Nitel performans etkileşimde olup ($\beta=0,474$, $p=0,000$) 1. ve 2. kriterde anlamlı olan Karizmatik liderliğin bu kriterde de Nitel performans ile etkileşimde olduğundan yani anlamlılığını kaybetmediğinden ($\beta=0,127$, $p=0,041$), Pazar kültürünün aracı değişkenliğe uygun olmadığı görülmektedir.

Tablo 67. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Adhokrasi Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
1. Kriter	İşlemsel liderlik	Adhokrasi Kültürü	0,083	0,043	0,645	234,781
	Paternalist liderlik		-0,007	0,908		
	Dönüştürücü liderlik		0,032	0,694		
	Karizmatik liderlik		0,713	0,000		
2. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performansı	0,075	0,063	0,420	94,152
	Paternalist liderlik		-0,021	0,734		
	Dönüştürücü liderlik		0,073	0,358		
	Karizmatik liderlik		0,392	0,000		
3. Kriter	Adhokrasi Kültürü	Yenilikçilik Performansı	0,591	0,000	0,590	741,264
4. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performansı	0,031	0,366	0,591	149,523
	Paternalist liderlik		-0,017	0,742		
	Dönüştürücü liderlik		0,056	0,401		
	Karizmatik liderlik		0,011	0,867		
	Adhokrasi Kültürü		0,534	0,000		

Tablo 67 değerlendirildiğinde;

1. Kriterde İşlemsel liderliğin, Adhokrasi kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,083$, $p=0,043$) ve Karizmatik liderliğin de Adhokrasi kültürü ile etkileşimde olduğu sonucu çıkmıştır ($\beta=0,713$, $p=0,000$). Bu durumda bağımsız değişkenlerden iki tanesi aracı değişken ile etkileşimdedir.

2. Kriterde İşlemsel liderliğin, Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olmadığı ($\beta=0,075$, $p=0,063$) fakat Karizmatik liderliğin Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olduğu ($\beta=0,392$, $p=0,000$) görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkenlerden sadece Karizmatik liderlik bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

3. Kriterde Adhokrasi kültürü ile Yenilikçilik performansının etkileşim içinde olduğu görülmektedir ($\beta=0,591$, $p=0,000$). Bu durumda aracı değişken, bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

4. Kriterde aracı değişken olan Adhokrasi kültürü ile bağımlı değişken olan Yenilikçilik performansı etkileşimde olup ($\beta=0,534$, $p=0,000$), 1. ve 2. kriterde anlamlı olan Karizmatik liderliğin bu kriterde de Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olmadığından yani anlamlılığını kaybettiğinden ($\beta=0,011$, $p=0,867$), Adhokrasi kültürünün aracı değişkenliğe uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 68. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Klan Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
1. Kriter	İşlemsel liderlik	Klan Kültürü	0,006	0,890	0,582	179,579
	Paternalist liderlik		0,104	0,143		
	Dönüştürücü liderlik		0,117	0,203		
	Karizmatik liderlik		0,558	0,000		
2. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performansı	0,075	0,063	0,420	94,152
	Paternalist liderlik		-0,021	0,734		
	Dönüştürücü liderlik		0,073	0,358		
	Karizmatik liderlik		0,392	0,000		
3. Kriter	Klan Kültürü	Yenilikçilik Performansı	0,562	0,000	0,580	709,496
4. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performansı	0,072	0,033	0,592	150,179
	Paternalist liderlik		-0,070	0,176		
	Dönüştürücü liderlik		0,018	0,789		
	Karizmatik liderlik		0,127	0,041		
	Klan Kültürü		0,474	0,000		

Tablo 68'e göre;

1. Kriterde Karizmatik liderliğin, Klan kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,558$, $p=0,000$). Bu durumda bağımsız değişkenlerden sadece Karizmatik liderlik aracı değişken ile etkileşimdedir.

2. Kriterde Karizmatik liderliğin, Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olduğu ($\beta=0,392$, $p=0,000$) görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkenlerden sadece Karizmatik liderlik bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

3. Kriterde Klan kültürü ile Yenilikçilik performansının etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,562$, $p=0,000$). Bu durumda aracı değişken, bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

4. Kriterde aracı değişken olan Klan kültürü ile bağımlı değişken olan Yenilikçilik performansı etkileşimde olup ($\beta=0,474$, $p=0,000$), 1. ve 2. kriterde anlamlı olan Karizmatik liderliğin bu kriterde de Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olduğundan yani anlamlılığını kaybetmediğinden ($\beta=0,127$, $p=0,041$), Klan kültürü aracı değişkenliğe uygun olmadığı görülmektedir.

Tablo 69. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Bürokrasi Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F değeri
1.Kriter	İşlemsel liderlik	Bürokrasi Kültürü	0,199	0,000	0,479	117,319
	Paternalist liderlik		0,117	0,095		
	Dönüştürücü liderlik		0,120	0,183		
	Karizmatik liderlik		0,266	0,001		
2. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performans	0,075	0,063	0,420	94,152
	Paternalist liderlik		-0,021	0,734		
	Dönüştürücü liderlik		0,073	0,358		
	Karizmatik liderlik		0,392	0,000		
3. Kriter	Bürokrasi Kültürü	Yenilikçilik Performans	0,584	0,000	0,486	487,675
4. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performans	-0,006	0,863	0,545	124,048
	Paternalist liderlik		-0,069	0,208		
	Dönüştürücü liderlik		0,024	0,735		
	Karizmatik liderlik		0,283	0,000		
	Bürokrasi Kültürü		0,409	0,000		

Tablo 69’u değerlendirecek olursak;

1. Kriterde İşlemsel liderliğin, Bürokrasi kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,199$, $p=0,000$) ve Karizmatik liderliğin de, Bürokrasi kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,266$, $p=0,001$) Bu durumda bağımsız değişkenlerden iki tanesi aracı değişken ile etkileşimdedir.

2. Kriterde Karizmatik liderliğin, Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olduğu ($\beta=0,392$, $p=0,000$) görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkenlerden sadece Karizmatik liderlik bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

3. Kriterde Bürokrasi kültürü ile Yenilikçilik performansının etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,584$, $p=0,000$). Bu durumda aracı değişken, bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

4. Kriterde aracı değişken olan Bürokrasi kültürü ile bağımlı değişken olan Yenilikçilik performansı etkileşimde olup ($\beta=0,409$, $p=0,000$), 1. ve 2. kriterde anlamlı olan Karizmatik liderliğin bu kriterde de Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olduğundan yani anlamlılığını kaybetmediğinden ($\beta=0,283$, $p=0,000$), Bürokrasi kültürü aracı değişkenliğe uygun olmadığı görülmektedir.

Tablo 70. Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik Performansı Arasındaki Pazar Kültürünün Ara Değişken Olup Olmadığını İnceleyen Regresyon Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Sig.	Düzeltilmiş R ²	F değeri
1.Kriter	İşlemsel liderlik	Pazar Kültürü	0,211	0,000	0,428	97,254
	Paternalist liderlik		-0,028	0,694		
	Dönüştürücü liderlik		-0,021	0,824		
	Karizmatik liderlik		0,495	0,000		
2. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performans	0,075	0,063	0,420	94,152
	Paternalist liderlik		-0,021	0,734		
	Dönüştürücü liderlik		0,073	0,358		
	Karizmatik liderlik		0,392	0,000		
3. Kriter	Pazar Kültürü	Yenilikçilik Performans	0,573	0,000	0,448	417,869
4. Kriter	İşlemsel liderlik	Yenilikçilik Performans	-0,003	0,936	0,527	115,352
	Paternalist liderlik		-0,010	0,850		
	Dönüştürücü liderlik		0,081	0,261		
	Karizmatik liderlik		0,208	0,002		
	Pazar Kültürü		0,370	0,000		

Tablo 70'e bakıldığında;

1. Kriterde İşlemsel liderliğin, Pazar kültürü ile ($\beta=0,211$, $p=0,000$) ve Karizmatik liderliğin de, Pazar kültürü ile etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,495$, $p=0,000$) Bu durumda bağımsız değişkenlerden iki tanesi aracı değişken ile etkileşimdedir.

2. Kriterde Karizmatik liderliğin, Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olduğu ($\beta=0,392$, $p=0,000$) görülmektedir. Bu durumda bağımsız değişkenlerden sadece Karizmatik liderlik bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

3. Kriterde Pazar kültürü ile Yenilikçilik performansının etkileşimde olduğu görülmektedir ($\beta=0,573$, $p=0,000$). Bu durumda aracı değişken, bağımlı değişken ile etkileşimdedir.

4. Kriterde aracı değişken olan Pazar kültürü ile bağımlı değişken olan Yenilikçilik performansı etkileşimde olup ($\beta=0,370$, $p=0,000$), 1. ve 2. kriterde anlamlı olan Karizmatik liderliğin bu kriterde de Yenilikçilik performansı ile etkileşimde olduğundan yani anlamlılığını kaybetmediğinden ($\beta=0,208$, $p=0,002$), Bürokrasi kültürünün aracı değişkenliğe uygun olmadığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, liderlik stilleri ve örgütsel kültürlerin ilişkisi ve bu ilişkinin nitel performans ve yenilikçilik performansına etkisi incelenmiştir. Ayrıca bu çalışma ile hastane çalışanlarının performansını artırmak için liderlik tarzlarını (karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüştürücü liderlik) örgüt kültürlerinde (adhokrasi kültürü, klan kültürü, bürokrasi kültürü ve pazar kültürü) belirlemeye ve bu liderlik tarzlarının örgüt kültür tiplerinin nitel ve yenilikçilik performanslarına etkileri araştırılmıştır.

Yapılan araştırmaya göre, Adhokrasi Kültürü üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini incelediğimizde, Karizmatik Liderliğin ($\beta=0,713$, $p<0,05$), diğer liderlik tiplerine göre pozitif ve daha güçlü yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel Liderliğin ($\beta=0,083$, $p<0,05$) pozitif yönde ama daha az etkilediği bulunmuştur. Paternalist Liderliğin ($\beta=-0,007$, $p>0,05$) ve Dönüştürücü Liderliğin ($\beta=0,032$, $p>0,05$) ise Adhokrasi Kültürünü etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Klan Kültürü üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini incelediğimizde, sadece Karizmatik Liderliğin ($\beta = 0,558$, $p < 0,05$) Klan Kültürünü pozitif bir şekilde etkilediği bulunmuştur. İşlemsel Liderliğin ($\beta = 0,006$, $p > 0,05$), Paternalist Liderliğin ($\beta=0,104$, $p>0,05$) ve Dönüştürücü Liderliğin ($\beta = 0,117$, $p > 0,05$) Klan Kültürünü etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Bürokrasi Kültürü üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini değerlendirdiğimizde, Bürokrasi Kültürünü İşlemsel Liderlik pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,199$, $p < 0,05$). Ayrıca Bürokrasi Kültürünü Karizmatik Liderlikte pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,266$, $p < 0,05$). Bürokrasi Kültürünü Paternalist Liderliğin etkilemediği ($\beta = 0,117$, $p > 0,05$) ve Dönüştürücü Liderliğin de Bürokrasi Kültürünü etkilemediği sonucuna varılmıştır ($\beta = 0,120$, $p > 0,05$).

Pazar Kültürü üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini incelediğimizde, Pazar Kültürünü İşlemsel Liderlik pozitif yönlü olarak etkilemektedir ($\beta = 0,211$, $p < 0,05$). Ayrıca Pazar Kültürünü Karizmatik Liderlik te yönlü olarak etkilemektedir ($\beta=0,495$, $p<0,05$). Pazar Kültürünü Paternalist Liderliğin etkilemediği ($\beta = -0,028$, $p > 0,05$) ve Dönüştürücü Liderliğin de Pazar Kültürünü etkilemediği sonucuna varılmıştır ($\beta=-0,021$, $p>0,05$).

Nitel Performans üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini değerlendirdiğimizde, sadece Paternalist Liderliğin ($\beta = 0,276$, $p < 0,05$) yönlü olarak etkilediği bulunmuştur. Nitel performansı İşlemsel liderliğin ($\beta = -0,041$, $p > 0,05$), Dönüştürücü liderliğin ($\beta=0,100$, $p>0,05$) ve Karizmatik liderliğin ($\beta = 0,090$, $p > 0,05$) etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Yenilikçilik Performansı üzerinde liderlik tarzlarının etkilerini incelediğimizde, sadece Karizmatik Liderliğin ($\beta = 0,392$, $p < 0,05$) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Yenilikçilik performansını İşlemsel liderliğin ($\beta = 0,075$, $p > 0,05$), Paternalist liderliğin ($\beta = -0,021$, $p > 0,05$) ve Dönüştürücü liderliğin ($\beta = 0,073$, $p > 0,05$) etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Nitel Performans üzerinde kültür tiplerinin etkilerine bakıldığında, Adhokrasi kültürünü etkilememektedir ($\beta=-0,008$, $p>0,05$). Nitel performansı Klan kültürü ($\beta = 0,437$, $p < 0,05$), Bürokrasi kültürü ($\beta = 0,213$, $p < 0,05$) ve Pazar kültürünün ($\beta=-0,138$, $p<0,05$) etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yenilikçilik Performansı üzerinde kültür tiplerinin etkilerine bakıldığında ise, bütün kültür tiplerinin etkilediği sonucuna varılmıştır. Adhokrasi kültürü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0,275$, $p < 0,05$), Klan kültürü pozitif yönlü olarak etkilemektedir ($\beta=0,174$, $p < 0,05$), Bürokrasi kültürü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,127$, $p<0,05$) ve Pazar kültürü pozitif yönlü olarak etkilemektedir ($\beta=0,113$, $p<0,05$).

Yapılan çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel performans arasındaki örgüt kültürlerine ara değişken etkisi de incelenmiş ve liderlik tarzları ile Nitel Performans arasındaki Kültür tiplerinin aracı değişkenliğe uygun olmadığı sonucuna varılmıştır. Liderlik tarzları ile Yenilikçilik Performansı arasındaki kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece Adhokrasi Kültürünün uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmada elde ettiğimiz bulgular neticesinde Karizmatik Liderliğin bütün kültür tiplerini etkilediği, İşlemsel Liderliğin; Adhokrasi Kültürünü, Bürokrasi Kültürünü ve Pazar Kültürünü etkilediği, Paternalist Liderlik ile Dönüştürücü Liderliğin hiçbir kültürü etkilemediği görülmüştür. Nitel Performansı sadece Paternalist Liderliğin etkilediği, Yenilikçilik Performansını ise sadece Karizmatik Liderliğin etkilediği görülmektedir. Nitel Performansı; Klan Kültürü, Bürokrasi Kültürü ve Pazar Kültürünün

etkilediği, Yenilikçilik Performansını ise bütün kültür tiplerinin etkilediği görülmektedir. Liderlik tarzları ile Nitel Performans arasındaki Kültür tiplerinin aracı değişkenliğe uygun olmadığı, Liderlik tarzları ile Yenilikçilik Performansı arasındaki Kültür tiplerinin aracı değişkenliğine sadece Adhokrasi Kültürünün uygun olduğu görülmektedir.

Ogbonna ve Harris (2000) çalışmalarında liderlik stili ile performans ilişkisinde örgütsel kültürün aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada da liderlik tiplerinin hem nitel hem de yenilikçilik performansı ile ilişkisinde kültürün alt boyutlarının aracılık etkisine bakılmıştır. Her ne kadar kültürün tüm alt boyutları liderlik tipleri ile performans arasındaki ilişkide aracı olmasa da Adhokrasi Kültürünün liderlik türlerinden İşlemsel Liderlik ile Yenilikçilik Performansı ilişkisinde aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmamızda Karizmatik Liderliğin Adhokrasi Kültürü ile etkileşimde olduğu ($\beta=0,558$, $p=0,000$) ve bağımsız değişkenlerden sadece karizmatik liderliğin aracı değişken ile etkileşimde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızın sonuçları da Ogbonna ve Harris (2000)'in araştırma sonuçları ile kısmen uyum gösterdiği söylenebilir.

Saç (2019) çalışmasında liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini ve örgüt kültürünün bu ilişkideki aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık boyutu ilişkisinde adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada da liderliğin performansa etkisinde kültürün aracılık rolü incelenmiştir. Her ne kadar bizim çalışmamız ile Saç (2019)'un araştırmasının bağımlı değişkeni farklı olsa da kültürün aracılık rolü olduğu bulgusu, tespit ettiğimiz sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Jaharuddin (2003)'te araştırmasında yabancı firmalarda kurum kültürü ile liderlik stilleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Block (2003) çalışmasında liderlik stilleri ile çalışanların örgüt kültürü algıları ile önemli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmamızda ise Adhokrasi Kültürünü Karizmatik Liderliğin diğer liderlik stillerine nazaran pozitif yönde ve daha güçlü etkisinin olduğu; İşlemsel Liderliğin pozitif yönde ama daha az etkilediği, Paternalist ve Dönüştürücü Liderliğin ise etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Pennington, Townsend ve Cummins (2003)' te çalışmalarında tüm liderlik stilleri ile klan kültürü arasında pozitif anlamlı ilişkiler; Pazar kültüründe ise negatif anlamlı

ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmamızda sadece Karizmatik Liderliğin ($\beta = 0,558$, $p < 0,05$) Klan Kültürünü pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. İşlemsel, Paternalist ve Dönüştürücü Liderliğin Klan Kültürünü etkilemediği sonucuna varılmıştır. Pazar Kültürünü İşlemsel ve Karizmatik Liderlik pozitif yönde etkilediği buna karşılık Paternalist ve Dönüştürücü Liderliğin etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan Pennington, Townsend ve Cummins'in çalışması bizim çalışmamız ile farklılıklar içermektedir.

Kelez (2008), algılanan örgüt kültürü ile yöneticilerinin liderlik davranışı arasında pozitif ve doğrusal bir bağ olduğunu tespit etmiştir. Bakan (2009)' da yönlendirici, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarından hepsinin ayrı ayrı yenilikçi, toplumcu ve rekabetçi örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Tsai vd. (2009) çalışmalarında örgüt kültürü - liderlik stilleri arasında ilişkinin olduğunu ortaya koyulmuştur. Sharma ve Sharma (2010)' da çalışmalarında, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Yapılan çalışma ile bizim araştırmamız örtüşmekte olup çalışmamızda Pazar Kültürünü İşlemsel ve Karizmatik Liderlik pozitif yönde etkiler iken Paternalist ve Dönüştürücü Liderliğin etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Schimmoeller (2010) çalışmasında, klan ve adhokrasi kültürü ile dönüştürücü ve işlevsel liderliğin pozitif ilişkiler içinde olduğunu, Pazar kültürü ile liderlik stilleri arasında ilişki olmadığını, hiyerarşi kültürü ile sadece transformasyonel liderlik arasında negatif ilişkiler olduğunu, klan kültürü ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yapılan çalışma araştırmamız ile kısmen benzerlik göstermekte olup, araştırmamızda Karizmatik Liderliğin bütün kültür tiplerini etkilediği, İşlemsel Liderliğin; Adhokrasi, Bürokrasi ve Pazar Kültüründe etkilesinin olduğu, Paternalist Liderlik ile Dönüştürücü Liderliğin hiçbir kültürü etkilemediği görülmüştür.

Darwis ve Djajadiningrat (2010) dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif ilişkinin olduğu, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünün baskın yardımcısı olduğu, serbest bırakıcı liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Giritli vd. (2013) klan kültürünün paternalist liderlik ve danışan liderlik tarzları ile pozitif ilişkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca hiyerarşi kültürü ile danışan liderliğin negatif; adhokrasi kültürü ile katılımcı liderlik arasında pozitif ilişki

olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yaptığımız çalışmada ise Karizmatik Liderliğin Klan Kültürünü pozitif olarak etkilediği, İşlemsel, Paternalist ve Dönüştürücü Liderliğin Klan Kültürünü etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Acar (2013)' da çalışmasında klan ve hiyerarşi (bürokrasi) kültürünün liderliğin dört boyutu ile adhokrasi ve pazar kültürünün ise iki boyutuyla pozitif ve anlamlı ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Yapılan çalışma araştırmamız ile kısmen benzerlik göstermekte olup, Çalışmamızda Bürokrasi Kültürünü İşlemsel ve Karizmatik Liderlik pozitif yönde etkilemektedir Bürokrasi Kültürünü Paternalist ve Dönüştürücü Liderliğin etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Bell, Chan ve Nel (2014) örgüt kültürü ile katılımcı liderliğin pozitif ve anlamlı ilişkiler içerdiğini, yönlendirici liderlik ile örgüt kültürünün uyum hariç diğer boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları da Paternalist ve Dönüştürücü liderlik hariç diğer liderlik tarzlarının örgüt kültürünün alt boyutlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Karizmatik Liderlik tipi kültürün bütün alt boyutlarını yani Adhokrasi, Klan, Bürokrasi ve Pazar Kültürünü etkilemektedir. İşlemsel Liderlik tipi ise Klan Kültürü hariç kültürün diğer tüm alt boyutlarını etkilemektedir. Çalışmamızda ise Karizmatik Liderliğin bütün kültür tiplerini etkilediği, İşlemsel Liderliğin; Adhokrasi Kültürünü, Bürokrasi Kültürünü ve Pazar Kültürünü etkilediği, Paternalist Liderlik ile Dönüştürücü Liderliğin hiçbir kültürü etkilemediği görülmüştür. Yapılan çalışmalar bu bakımdan benzerlikler göstermektedir.

Kılıç (2006) araştırmasında dönüşümcü liderlik tarzının performans üzerinde doğrudan belirleyici etkiye sahip olduğunu, savunmacı örgüt kültürüne göre yapıcı örgüt kültürünün performansta pozitif olarak daha fazla etkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışmamızda ise Karizmatik Liderliğin bütün kültür tiplerini etkilediği, İşlemsel Liderliğin; Adhokrasi Kültürünü, Bürokrasi Kültürünü ve Pazar Kültürünü etkilediği, Paternalist Liderlik ile Dönüştürücü Liderliğin hiçbir kültürü etkilemediği tespit edilmiştir. Bu yönüyle çalışmalar arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Öztop (2008)' da üretim işletmelerinde yaptığı çalışmada liderlik, kültür ve performans kavramlarını birlikte değerlendirerek örgüt kültürü tipleri ve liderlik tiplerinin ilişkisini ve ilişkinin nitel performansla nasıl etkilerinin olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Paternalist liderlik ve karizmatik liderliğin nitel performans üzerinde

istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmada ise Paternalist Liderliğin Nitel Performansı, Karizmatik liderliğin de Yenilikçilik Performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca Adhokrasi, Klan, Bürokrasi ve Pazar Kültürü olmak üzere kültürün tüm alt boyutlarının Yenilikçilik Performansını etkilediği tespit edilmiştir. Bulgular Nitel Performansın Adhokrasi Kültürü hariç tüm Kültürlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Çalışmamızın sonuçları Öztöp (2008)'un sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Farklılığın seçilen sektörden (özel ve kamu, üretim ve hizmet) ve bu sektörde çalışanların demografik yapıları, çalışma şartları, işletme ve yöneticilerden beklentileri, işletmenin hedefleri gibi örneklem farklılıklarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yapılan önceki çalışmalar değerlendirildiğinde liderlik, performans ve kültürü bir arada değerlendiren çalışmaların fazla olmadığı ayrıca sağlık alanında yapılmış araştırmaların sadece hemşire doktor gibi belirli bir meslek grubu üzerinde yapıldığı görülmüştür. Oysa bizim çalışmamızda hastanedeki meslek gruplarının (sağlık, idari ve teknik) tamamı araştırmamıza dâhil edilmiştir. Yapılan araştırma geniş bir çalışan kitlesini kapsamı sebebiyle literatürdeki çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu yönüyle araştırma sonucumuz ilgili sağlık kuruluşunun tamamında geçerli bir sonuç elde edilmesine büyük katkılar sağlamıştır.

Bu araştırmanın örneklemi Tokat ilindeki hastaneler oluşturmaktadır. Uygulama ile Tokat merkez ve ilçelerdeki sağlık kuruluşlarının örgüt kültürü ve liderlik yapılarına ilişkin değerleri belirlenmeye çalışılmış olup, değişim veya gelişime ihtiyaç duyulan yönler belirlenerek örgütün iyileştirilmesi için yapılacak olan işlemlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın farklı illerde ve örneklemin arttırılarak yapılması sonuçların genellenebilmesi açısından yararlı olacaktır. Araştırma örneklemine farklı değişkenlerin ilave edilmesi nitel performansı ve yenilikçilik performansını daha iyi anlayabilmek açısından yarar sağlayacaktır. Kurulan model sağlık işletmelerinde test edilmiş ve sadece ikinci ve üçüncü basamakta yer alan sağlık kuruluşları araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda aynı model birinci basamak sağlık kuruluşlarında test edilebilir. Liderliğin yenilikçilik performansı ve nitel performans üzerindeki etkisinde kültürün aracı rolü olup olmadığı incelenebilir. Ayrıca. Çok farklı meslek grupları ve çok sayıda değişkenin bir arada yer aldığı sağlık kurumlarında kurum kültürü ve liderlik ile ilgili multidisipliner çalışmalar yapılarak daha

geniş kapsamlı sonuçlar elde edilebilecektir. Diğerk taraftan liderlik tarzları, yönetimi ve çalışanların performansını büyük oranda etkileyeceğı için hastanelerin elde edeceği gelir ve hasta memnuniyetleri de ayrı bir araştırma konusu yapılabilecektir.



KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(2), 5-31.
- Akat, İ. Gönül Budak ve Gülay Budak (1994). İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, s.217-247.
- Akbulut, Y. (2019). Sağlık Kurumları Yönetimi I, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum.
- Akgündüz, Y.(2020).Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Yayınları, 1.Baskı
- Akıncı, Zeki, (2002).“Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), s.1-25.
- Akiş, Y.T. (2004). Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aksu, A. (2020). Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Yetkinlikleri Bağlamında Y Kuşağının Performansına Etkisinin Araştırılması, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Alkan, A. (2005). Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 13, ss 39-56.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1993). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation”, Journal of Occupational Psychology, 63, 1993, s.1-18
- Alpar R. (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. 3. Baskı. Kızılay/Ankara. Detay Yayıncılık. ISBN:978-605- 5437-42-8.
- Altunoğlu, A, Doğan, B. (2014). Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri. Journal of Internet Applications and Management , (5:1), (21-37).
- Arıkan, Ö.U.(2021). Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi İşletmelerinde

Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Say 10. Ss. 121-138.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. ve Kurshid, A.(2000). Impact of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-countrycomparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1),192–221.
- Aytaç, Serpil, Çalışanların İşlerine İlişkin Duygularının Stres Tepkileri Üzerindeki Etkisi, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Erişim Tarihi:05.06.2021.
- Babcock, M. E. -Roberson en O. J. Strickland, (2010). “The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, And Organizational Citizenship Behaviors”, *J. Psychol. Interdiscip. Appl.*, vol 144, no 3, bll 313–326, Apr 2010.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 139-173.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bakoğlu, E., (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Öneri Dergisi*, Cilt 4 Sayı 15, 39-45.
- Balkı, S. (2019). Mutfak çalışanlarında Algılanan Dışsal Prestij ve İşe Adanmışlığın Yenilik Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Barker, C. (2012). *Cultural Studies Theory and Practice*,:London: SAGE Publications Ltd.
- Baron R. M., Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182

- Barutçugil, İ. (2011). Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M., (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York, New York, USA: The Free Press, 1981.
- Bass, B., B. Avolio, (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership.
- Bayrak, S. (2001).Yönetimde Bir İhmal Konusu Güç ve Güç Yönetim-II, Süleyman Demirel Üniversitesi , İ.İ.B.F Yay, C.6. s. 1. S.23-42.
- Bell, C., Chan, M. ve Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970-1985.
- Beyatlı, H.Z. (2016). Hastane ve Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Birasnav, M., (2014).“Knowledge Management And Organizational Performance İn The Service İndustry: The Role Of Transformational Leadership Beyond The Effects Of Transactional Leadership”, *J. Bus. Res.*, vol 67, no 8, bll 1622–1629, Aug 2014.
- Bishop, James Wallace ve Scott, K. Dow, (1997). “How Commitment Affects Team Performance-Employee Commitment”, *HR Magazine*, Feb 1997, <http://findarticles.com/p/articles/>, Erişim tarihi: 05.04.2018.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A.,& Denmsion, P. (2003). A review of Leadership theory and competency frameworks, UK: Centre for Leadership studies, University of Exeter.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Bozkurt, V. (2005). Değişen Dünyada Sosyoloji. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Brown, Mark G., (1996). “Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance”, New York: Quality Resources,1996.

- Buble M. (2012). Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. *Management*, 17(2), 85-97.
- Büyüköztürk Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. Ankara Üniversitesi. Sayı:32 s.470.
- Calantone, R.J, Çavuşgil, S.T, Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm İnnovation Capability and Firm Performans. *Industrial Marketing Management*, (31: 6), 515-524.
- Cameron, K., (2004). A process for Channging Organizational Culture, *The Hsndbook of Organizational Development* Michael Driver (ed.)
- Cameron, K., Quinn, R., (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Harlow, Addison-Wesley Longman.
- Cameron K. ve. Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness, *Research in Organizational Change and Development*, 5, ss. 23–58.
- Cameron, K.Kim S. ve R. S. QUINN; (1992). Report on “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Massachusetts, Adison-Wesley,
- Camp, Scott D., (1993). “Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach”, *The Prison Journal* 74, 3, s.279-305.
- Celepli Sütbaş, M., Atilla, G. (2020). Hizmetkâr Liderlik Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: Antalya İli Örneği. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25(3).
- Ceylan, A.ve Çakar N.D. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1) , 52-56.
- Chen, Li Yueh, (2004). ‘Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction ve Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan’, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep 2004; 5, 1/2; s.432-438.

- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo, (1994). "Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement", J. Organ. Behav., vol 15, no 5, bl 439–452, Sep 1994.
- Crant, J. Michael ve Thomas S. Bateman, (2000). "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact Of Proactive Personality", Journal of Organizational Behavior 21,2000, s. 63-75.
- Cummings, T. G. en C. G. Worley, (2015). Organization Development & Change, Tenth Edition. Cengage Learning, 200 First Stamford Place, 4th Floor Stamford, CT 06902 USA, 2015.
- Cüceloğlu, D. (1197). Yeniden İnsan İnsana. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çetin, A. Ve Topaloğlu, C. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6 (2), 476-492.
- Daft, R. L.(2008). The New Era of Management, Secon ed., Mason, Thomson South Western Publishing.
- Daft, R.L. (2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak. Çev. Sait Gürbüz. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Dal, V. (2006). Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması, Akademik Bakış, sayı 9, 1-14.
- Danacı, B. (2010). Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Darwis, T. K. ve Djajadiningrat, S. T. (2010). The relationship of leadership styles and organizational culture case study of an oil and gas company in Indonesia. Jurnal Manajemen Teknologi, 9(3), 323-337.
- Decenzo, D.A., Robbins, S.P., Verhulst, S.L., (2017). Human Resource Management (C. Çetin ve M.L. Arslan). Nobel Akademik Yayıncılık (2017, 12. Basımdan çeviri)

- Deichmann, D. en D. Stam, (2015). “Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas”, *Leadersh. Q.* vol 26, no 2, bl 204–219, Apr 2015.
- Demir, B.İ., Uğurluoglu, Ö ve Ürek, D. (2017).The Relationship between Leadersshp and Organization Culture:A Literature Review, *Journal of Strategic Research in Social Science*, 3,(2), 175-196
- Deshpande, R., Farley, J. And Webster, E. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms, A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol: 57, No. 1, January 1993, pp 23-27.
- Devinney, Timothy M, Pierre J, Richard, George S, Yip, Gery Johnson, (2005), *Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Measurement Challenges and Approaches*, Research Report.
- Dilek, H. (2005). “Orduda Uygulanan Liderlik Tarzları ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş tatmini ve Örgütsel vatandaşlık Davranışına Etkileri”, Yayınlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Doğan, E.Ş.. (2013),*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*.İstanbul:Türkmen Kitabevi
- Erdem, R. (2007). ‘Toplumsal Kültürün Örgüt Kültüne Yansımaları” *Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış*. Ankara Türk Psikolokları Yayınları Derneği, No:31.
- Erdem, R. (2007). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2007, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. Ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36,73-88.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul. Der Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 6. baskı, İstanbul.
- Eren, M. Ş., Kaplan, M., (2014). Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 40.
- Ergün, E. (2003). “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, GYTE, Gebze.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersoy, S., Bayraktaroğlu, S., (2010). Örgütsel Bağlılık. D.Ergun Özler (ed.) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (s.3), Ekin Yayınevi.
- Fries, A., Kammerlander, N., Leitterstorf, M., (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review, *Journal of Family Business Strategy*, Volume 12, Issue 1, 2021, 100374, ISSN 1877-8585, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>.
- Garretsen, H., Stoker, J. I., Weber, R. A. (2020). Economic Perspectives on Leadership: Concepts, Causality, And Context In Leadership Research, *The Leadership Quarterly*, Volume 31, Issue 3, 101410, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101410>.
- Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. ve Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31, 228–238.
- Godshalk, Veronica M. ve John J. Sosik, (2000). “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study”, *Journal of Organizational Behavior* 21, John Wiley & Sons, Ltd., 2000, s.365-390.

- Gomes, A. R., (2014). "Transformational leadership: Theory, research and application to sports.", in Contemporary topics and trends in the psychology of sports., Gomes, A. Rui: Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Campus de Gualtar, Braga, Portugal, 4710-057, rgomes@psi.uminho.pt: Nova Science Publishers, 2014, bll 53–114.
- Grabo, A., Spisak, B.R., Vugt, M.V. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 28, Issue 4, Pages 473-485, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>.
- Guarana, C. L. Christopher M. Barnes, Ji Woon Ryu, Rohan Crawley, A. (2021). Chronotype Circadian Model Of Charismatic Leadership Expressions And Perceptions, *The Leadership Quarterly*, Volume 32, Issue 6, 2021, 101509, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101509>.
- Güvenç, B. (2019). *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences*. CA. Sage Publications.
- Howell, J. M. en B. J. Avolio, 1993. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *J. Appl. Psychol.*, vol 78, no 6, bll 891–902.
- İşcan, Ö.F. ve diğerleri (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum.
- Jaharuddin, N. S. (2003). *Corporate culture, leadership style, and performance of foreign and local organizations in Malaysia*. (Doctoral dissertation). Universiti Putra, Malaysia.
- Jennifer M. G. ve Gareth, R.J., (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fourth ed., Upper Saddle Driver, Nj., Pearson/Prentice Hall.
- Judge, T. A. en R. F. Piccol, (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity", *J. Appl. Psychol.*, vol 89, no 5, bll 755–768, Okt 2004.

- Kalfaoğlu, S., Attar, M. ve Tekin, E. (2021). "Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Araştırılması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1107-1126.
- Karahan, A. ve Özgür, E. (2011). Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karakılıç, N.Y. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Ve Geçerliliğinin Test Edilmesi, *Afyon Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Kısa, A. (2007). Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1778,1.Baskı, Eskişehir.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Gorgul bir araştırma. *Maliye Dergisi*, S.155.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, (C.XIV, S I, 2012, ss.73-93).
- Kelez, A. (2008). Hemşirelerin Örgüt Kültürünü Ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Khatri, Naresh, H.Alvin NG ve Tracy Hway Lee. (2001). "The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 18, s. 373-393.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kim, Sun-Ju (2021). Crisis leadership: An evolutionary concept analysis, *Applied Nursing Research*, Volume 60, 2021, 151454, ISSN 0897-1897, <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151454>.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kossen, Stan, (1983). The Human Side of Organizations, Merit College Harper &Row Publishers, New York, s.200-221.

- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.
- Kouzes J. M., Posner, B.Z., (1997). *Leadership practices Inventory- Individual Contributor (LPI-IC)*. Observer Response Sheet. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Kuchinke, K. Peter, (1999). "Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees", *Human Resources Development Quarterly*; Summer 1999, Vol.10, No:2, s.135-154.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Singapore: McGrawHill Inc.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Edition, Singapore, s. 125-131.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Mansur, J., Sobral F., Goldszmidt, R., (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures, *Journal of World Business*, Volume 52, Issue 5, Pages 702-713, ISSN 1090-9516, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.003>.
- Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac, "A Review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol.108, No:2, s 171-194.
- McCracken, M. J., McIlwain, T., Fottler, M. D. (2001). Measuring organizational Performance In The Hospital Industry; An Exploratory Comparison Of Objective And Subjective Methods, *Health Service Management Research*, (14:4), pp. 211-219.
- Mert, H. (2012). *Hastane İşletmelerinde Maliyet Hesaplamaları ve Muhasebesi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Müller, R. ve R. Turner, (Jul. 2010). "Leadership competency profiles of successful project managers", *Int. J. Proj. Manag.*, vol 28, no 5, bl 437-448.

- Neimann, R. ve Kotze, T. (2006). The relationship between leadership practices and organisational culture: An education management perspective. *South African Journal of Education*, 26(4), 609-624.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Owen, H. Vickly, H. Nigel, G. (2010). *The Leadership Manual*. (Çev. Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayınları
- Özalp, İ. (1988). Matriks Organizasyonel Yapı, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, sayı 6, 19-31.
- Özkalp, E. vd. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztop, i. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. SBE. Gebze.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, Organisations, And Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A., ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4) 391-420.
- Pennington, P., Townsend, C. ve Cummins, R. (2003). The relationship of leadership practices to culture. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 27-44.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, en R. Fetter, (1990). "Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors", *Leadersh. Q.*, Vol 1, no 2, bl 107-142, Jun.
- Regoli, N., (2018). <https://connectusfund.org/17-advantages-and-disadvantages-of-paternalistic-leadership>, Erişim Tarihi: 15.12.2021.

- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). Örgütsel Davranış. Fourteenth Edition,(İ.Erdem Çev. Edt.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rowshan, Arthur, (1998). “Stresin Yapısı ve Belirtileri”, Stres Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.11-31.
- Sağlık Bakanlığı (2021). Sağlık Bakanlığı Raporu
- Saç, Ö. (2019). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. American Psychologist. 45(2): 109-119.
- Schein, E.H.(1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review..25(2).
- Schimmoeeller, L. J., “Leadership Styles in Competing Organizational Cultures,” Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 10, Summer 2010, pp.125 – 141.
- Shahhosseini, M., Silong, A.D., ve İsmail, I.A. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. International Refereed Research Journal,- www.researchersworld.com -, Vol.–IV, Issue–1(1), January 2013.
- Sharma, S. K. ve Sharma, A. (2010). Examining the relationship between organisational culture and leadership styles. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36(1), 97-105.
- Sharma S. (1996). Applied Multivariate Techniques, Jhon Wiley & Sons Inc., New York.
- Sheer, V.C. (2010). Transformational and paternalistic leaderships in Chinese organizations: Construct, predictive, and ecological validities compared in a Hong Kong sample. Intercultural Communication Studies XIX: 1 2010, pp. 121-140.
- Sosik, John .J ve Godshalk.(2000).Journal of Organizational Behavior 21 (4): 365-390).
- Strees, Richard M. (1975), Problems In The Measurement Of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, (20:4), pp. 546-558.

- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşer, A., Semiz, T., Kanbay, T. (2022). Sağlık Yönetiminde Uygulanan Liderlik Modelleri Üzerine Bir İnceleme, Sakarya İktisat Dergisi, Cilt 11 Sayı 1. S 33-45.
- Tekin, Y. Ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4. Sayı 3. ss. 93-110.
- Temel, K. Ve Aydın, M. (2018). Sağlık Hizmetlerinde, Hasta-Hekim İlişkisinde Yaşanan Bilgi Asimetrisinin Ortaya Çıkardığı Ekonomik Sorunlar: Çanakkale Örneği, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21(4): 745-765.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. Ve Akbolat, M. (2017). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Tengilimoğlu, D ve Yiğit V.(2017).Sağlık İşletmelerinde Tedarik Zinciri ve Malzeme Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Terzi, A. R., (2000).Örgüt Kültürü, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Topaloğlu, C. (2019). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- Torun, G.S.(2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. T.C. Sanayi Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü. Yayın No:724.
- Tosun, K. (1979). İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları, Yönetim, Yıl, 3. Sayı 11.
- Tsai, Y. Wu, S. W., Chung, H. J. (2009). The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership. 6th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM '09. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5174951> (Erişim Tarihi: 27/ 03/ 2017).

- Tsai, C-Y., Kim, J., Jin, F., Jun, M., Cheong, M. Yammarino, F. J., (2022). Polynomial Regression Analysis And Response Surface Methodology İn Leadership Research, *The Leadership Quarterly*, Volume 33, Issue 1, 2022, 101592, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101592>.
- Tuan, L. T., (2018). “Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices”, *Tour. Manag.*, vol 69, bl 132–144, Des 2018.
- Tuan, L. T., (2020), “Crafting the sales job collectively in the tourism industry: The Roles of Charismatic Leadership and Collective Person-Group Fit”, *J. Hosp. Tour. Manag.*, vol 45, bl 245–255, Des 2020.
- Tuna, K. (2007). *Kültür Sosyolojisi*, Ankara: Ece Yayınları.
- Tutar, H. (2013). *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (TDK) <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim tarihi 21.08.2020.
- Tütüncü, Ö. (2000). “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:4, 106-120.
- Tyssen, A. K., A. Wald, en P. Spieth, (Apr 2014). “The Challenge Of Transactional And Transformational Leadership İn Projects”, *Int. J. Proj. Manag.*, vol 32, no 3, bl 365–375.
- Unutkan, G.A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile Performans İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 71-85.
- Uysal, Ş. (2016). Performans Yönetimi Sisteminin Tanıtımı, Tarihçesi, Amaç ve temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, Vol 5. No 2, pp 32-39.
- Ünüvar, B., & Demirtaş, Ö, (2021). Etik Liderlik Davranışlarının Dile Getirme Davranışı Aracılığıyla Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir

- Araştırma. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 7(1), 117-129.
- Vural, Z.B (1998). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları
- Walumbwa, F. O., C. Wu, en B. Orwa, (2008). “Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Procedural Justice Climate Perceptions And Strength”, Leadersh. Q., vol 19, no 3, bl 251–265,
- Wang, A. C Tsai, . Chou-Yu, Dionne, Shelley D., Yammarino, Francis J., Spain Seth M., Ling, H.-C., Huang M.-P., Chou, L.F., Cheng B.S., (2018). “Benevolence-Dominant, Authoritarianism-Dominant, And Classical Paternalistic Leadership: Testing Their Relationships With Subordinate Performance”, Leadersh. Q., vol 29, no 6, bl 686–697, Des
- Weber, M., (1947). The Theory of Social and Economic Organization Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. New York, New York, USA: Oxford University Press.
- Wilkins, A. (1984). The Creation of Comany Cultures: The Role of Stories and Human Resorurce Systems. Human Resource Managament.23.
- Williams, A., Dobson, P. ve Walters M. (1993). Changing Culture: New Organizational Approaches, Institute of Personnel Management.
- Yavuz, ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon- Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 5. Sayı 2.ss. 143-173.
- Yeloğlu, H.O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları, Ege Akademik Bakış, Cilt 7. Sayı 1, ss. 133-152.
- Yukl, G. (2010). Leadership in orgaizations, New Jersy: Prentice Hall.
- Yüksel, Ö. (2006). Davranış Bilimleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, İ. (2019). Kamu Hastanelerinde Hekimlerin Kalite, Verimlilik, Katkı Bileşenleri ve Döner Sermaye Ek Ödemesi İle İlişkilendirilmesi: Bir Üniversite Hastanesi Ek Ödeme Modeli Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi: İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yüreğir, Y ve Nakıboğlu, A., (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (16: 2), ss. 545-562.
- Zhang, W., Wang, H., Pearce, C.L, (2014). Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment, *The Leadership Quarterly*, Volume 25, Issue 2, (2014). Pages 329-343, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.002>.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. and Spangler, W.D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human Capital Enhancing Human Resource Management, *Leadership Quarterly*, 16 (1), pp.39-52.
- Zhu, J., Song, L.J., Zhu, L., Johnson, R.E., (2019). Visualizing The Landscape And Evolution Of Leadership Research, *The Leadership Quarterly*, Volume 30, Issue 2, Pages 215-232, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>.
- Zuo, L., P.D. Harms, Landay, K., Wood, D., (2022). Reckless ambition: How impulsivity moderates the effect of ambition on transformational leadership, *Personality and Individual Differences*, Volume 187, 111383, ISSN 0191-8869, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111383>.
- <https://www.saglik.gov.tr/TR,11024/saglik-bolge-planlamasi-hakkinda-genelge-ile-hastane-yatak-ve-rolleri-tescil-onayi-201050.html>

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma tamamen **akademik bir amaca** yönelik olarak yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar hastane adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde değerlendirilecektir. Peşin teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunarız.

Fikir ve görüşlerinizi adresine iletebilirsiniz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Yücel EROL

Öğr. Gör. Erdal Taha AYDOĞDU

Hastaneniz?	☐ Devlet Hastanesi	☐ Özel Hastane	☐ Üniversite Araştırma ve Uygulama Hastanesi	
Yaşınız?	☐ 18-24	☐ 25-31	☐ 32-38	☐ 39-45
☐ 53 ve üstü				
Cinsiyetiniz ?	☐ Kadın	☐ Erkek		
Eğitim durumunuz?	☐ İlköğretim	☐ Ortaöğretim	☐ Ön Lisans	☐ Lisans
☐ Doktora				
Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?	☐ 1-5	☐ 6-10	☐ 11-15	☐ 16 ve daha fazla
Hangi Bölümde çalışıyorsunuz?	☐ Tıbbi -Tedavi Hizmetleri		☐ İdari ve Mali İşler	
☐ Teknik Birimler				
Yönetici iseniz hangi kademedede görevlisiniz?	☐ Alt Kademe Yöneticisi		☐ Orta Kademe Yöneticisi	
☐ Üst Kademe Yöneticisi				

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.	1	2	3	4	5
1- Hiçbir zaman 2- Ara Sıra 3- Bazen 4- Sıklıkla 5- Her Zaman 5 puanı temsil etmektedir.	Hiçbir zaman	Ara sıra	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1-Yöneticim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.					
2-Yöneticim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.					
3-Yöneticim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.					
4-Yöneticim, yapılacak işleri programlar.					
5-Yöneticim, elemanlarını önce bir insan sonra çalışan olarak görür.					
6-Yöneticim, çalışanların performansı etkileyen problemlerine karşı özel ilgi gösterir.					
7-Yöneticim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.					
8-Yöneticim, (Bu hastanede) ömür boyu iş güvencemin olmasını ister.					
9-Yöneticim, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılanması için çaba sarf eder.					
10-Yöneticim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.					

11-Yöneticim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.					
12 Yöneticim, çalışanlar arasında iş birliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.					
13-Yöneticim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.					
14-Yöneticim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.					
15-Yöneticim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.					
16-Yöneticim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.					
17-Yöneticim, ekip(takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.					
18-Yöneticim, kolektif bir görev bilinci oluşturur.					
19-Yöneticim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakârlıkta bulunur.					
20-Yöneticim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.					
21-Yöneticim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.					
22-Yöneticim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.					
23-Yöneticim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.					
24-Yöneticim, takım üyelerinin yaptıkları işleri etkileyecek kararlara katılımını sağlar.					
25-Yöneticim, takım üyelerinin potansiyellerinin gelişimini teşvik eder.					
26-Yöneticim, takım üyelerinin (çalışanlarının) özgür düşünen bireyler olmalarını teşvik eder.					
27-Yöneticim, sık-sık takımdaki üyelerin ihtiyaçları ve duygularına olan ilgisini ifade eder.					
28-Hastanedeki yönetim biçimi bireyselliği, risk almayı, yenilikçiliği, özgür hareket etmeyi destekler.					
29-Bu hastaneyi ayakta tutan şey yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Öne çıkmak, ilk olmak sürekli vurgulanır.					
30-Bu hastanede başarı temelde özel ve yeni ürünlere sahip olma ve bunları ortaya çıkarmada öncülüktür.					
31-Hastanemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar iş bitirici ve risk almaya isteklidir.					
32-Bu hastanede yeni kaynaklar elde etme, gelişme, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak önemlidir.					
33-Bu hastanede insan kaynağının gelişimine önem verir. Yüksek seviyedeki birliktelik ve moral önemlidir.					
34-Bu hastanede çalışanlar için özeldir, biz büyük bir aile gibiyiz, paylaştığımız çok şey var.					
35-Hastanede takım çalışmasını, kararlarda fikir birliğini ve çalışanın yönetime katılımını destekler.					
36- Bu hastanedeki yöneticiler genelde bilge, yol gösterici, kolaylaştırıcı ve anne baba gibidir					
37-Bu hastanede ayakta tutan şey, çalışanlar arasındaki yüksek güven ve sadakattir.					
38- Bu hastane oldukça (biçimsel) resmi kural, prosedür ve yapıları olan bir kurumdur. Çalışanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.					
39-Bu hastane oldukça biçimsel, kural ve yapıları olan bir örgüttür. İnsanların ne yapacağını bu var olan resmi süreçler belirler.					
40-Bu hastanede kurumsal devamlılık, istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü, rutin ve sorunsuz işlemesi önemlidir.					
41-Hastanedeki yönetim biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesini, risk ve belirsizlikleri ortadan kaldırıcı, eşit, uyumlu ve tutarlı ilişkileri destekler.					

42-Bu hastanedeki üstlerin rolü; işleri koordine etmek, önceden belirlenen şekilde devamını sağlamaktır.					
43-Bu hastanedeki yönetim biçimi sıkı rekabet etmeyi, hırslı olmayı, profesyonelce hareket etmeyi ve başarılı sonuçlar elde etmeyi destekler.					
44-Bu hastane sonuç odaklıdır. Burada insanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilir.					
45-Bu hastane rekabetçi hareketleri ve başarmayı önemser. Hastane amaçlarını gerçekleştirme, pazar payını artırma ve hedeflere ulaşma önemlidir.					
46-Hastanedeki yöneticileri duygusal değildir, hırslıdır, işlerin süreçlerinden çok sonuçlarına odaklanmıştır.					
47-Bu hastanede esas olan şey, görev ve amaçların ne şekilde olursa olsun başarılmasıdır. Başarılı olma ve kazanmak ortak temadır.					
48-Gelecek bir yıl içinde bu hastaneden ayrılabilirim.					
49-Bu Hastanede yaptığım işi seviyorum.					
50-Bu Hastaneye karşı güçlü bir bağlılık hissim var.					
51-Başka bir işte çalışmış olsaydım sağlığım bundan daha iyi olurdu.					
52-Hastanemiz sık sık yeni fikirler dener.					
53-Hastanemiz işleri başarmak için yeni yollar dener.					
54- Hastanemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.					
55-Hastanemiz yeni hizmet ve tedavileri ilk sunan hastaneler arasındadır.					
56-Hastanemizde yenilik çok riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.					
57-Hastanemizin ortaya çıkardığı yeni hizmet ve tedaviler son 5 yıl içinde artmıştır.					