



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİĞİ KÜLTÜRÜN YÖNETİM TARZINA YANSIMASI: KARMA DESEN ARAŞTIRMASI

Tansu ALARSLAN

Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU ARSLAN

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİĞİ KÜLTÜRÜN YÖNETİM TARZINA
YANSIMASI: KARMA DESEN ARAŞTIRMASI

Tansu ALARSLAN

Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU ARSLAN

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı
Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2025

KABUL VE ONAY

Tansu ALARSLAN tarafından hazırlanan Sağlık Yöneticilerinin Yetiştigi Kültürün Yönetim Tarzına Yansıması: Karma Desen Araştırması” başlıklı bu çalışma, 11/09/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İbrahim Orkun ORAL (Başkan)

Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU ARSLAN (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba MERT

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

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

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

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

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

14/10/2025

Tansu ALARSLAN

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

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

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

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

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu; Tez Danışmanının Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROğLU ARSLAN danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Tansu ALARSLAN

ÖN SÖZ

Çalışmanın her aşamasında bilgi ve tecrübesiyle bana rehberlik eden, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU ARSLAN kendisi, yalnızca akademik anlamda değil, aynı zamanda motivasyonumu sürdürmem konusunda da büyük katkı sağlamıştır. Sabırlı yaklaşımı, yapıcı eleştirileri ve yol gösterici tutumu bu tezin şekillenmesinde çok kıymetli olmuştur. Kendisine en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

Üzerimde bıraktığı etki ve dolaylı katkısı, bu sürecin en kıymetli başlangıç noktalarından olan ve yüksek lisans yapma kararında bana ilham kaynağı olan, akademik duruşu, bilgeliği ve samimiyetiyle her zaman örnek aldığım Prof. Dr. Sinan SARAÇLI'ya gönülden teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, en zor anlarımda bile varlığıyla bana güç veren canım kardeşim Efe Can Alarslan'a en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Bu süreçte en büyük destekçim oldun. Sessizce ama kararlılıkla arkamda duruşun, inancın ve sabrın benim için tarifsizdi. İyi ki varsın, iyi ki kardeşimsin. Bu yol senin desteğinle çok daha kolaylaştı.

Her zaman arkamda duran, sevgisini esirgemeyen canım babam Zafer Alarslan'a gönülden teşekkür ederim. Yorulduğum anlarda gücümü yeniden toplamamı sağladı. Sessiz desteği ve inancı bu sürecin en sağlam temellerinden biri oldu.

Hayatım boyunca güçlü duruşu ve bitmeyen sabrı ile bana ilham kaynağı olan canım annem Filiz Çifçi'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Onun azmi ve sevgisi, bu zorlu süreçte yolumu aydınlattı. Bu tezimi, annem ve onun gibi güçlü tüm kadınlara ve onların sarsılmaz kararlılıklarına ithaf ediyorum.

Tansu ALARSLAN

Ardahan, 2025

ÖZET

ALARSLAN Tansu. *Sağlık Yöneticilerinin Yetiştği Kültürün Yönetim Tarzına Yansıması: Karma Desen Araştırması*, Yüksek Lisans, Ardahan, 2025.

Kültürel unsurlar, yöneticilerin karar alma biçimlerinden liderlik tarzlarına, iletişim yaklaşımlarından insan kaynakları uygulamalarına kadar pek çok alanda belirleyici rol oynamaktadır. Farklı kültürel bağlamlarda gelişen yönetim anlayışları, evrensel yönetim yaklaşımlarının yerel değerlerle nasıl etkileşime girdiğini ortaya koymak açısından önemlidir. Dolayısıyla, kültür ile yönetim arasındaki ilişki, yalnızca teorik değil, aynı zamanda uygulamalı düzeyde de incelenmesi gereken çok katmanlı bir konudur.

Bu çalışmada, Kars ilindeki sağlık kuruluşlarında farklı illerden gelerek yönetici olarak görev yapan bireylerin kültürel özelliklerinin yönetim tarzlarına etkisi incelenmiştir. Kültürel farklılıkların yönetim anlayışına yansıması nitel ve nicel yöntemlerle, karma desen kullanılarak araştırılmış; veri toplamak için anket ve yapılandırılmış soru formları uygulanmıştır. 36 yöneticiye “Hofstede’nin Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği” ve “Kurt Lewin’in Yönetim Tarzları İfadeleri” içeren anketler uygulanmış, ayrıca yüz yüze görüşmelerle derinlemesine veri toplanmıştır.

Araştırmada bireysel kültürel değerler ile yönetim tarzları arasındaki ilişki regresyon analiziyle incelenmiş; kültürel değerler ve alt boyutlarının (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, uzun erimlilik, erillik) yönetim tarzları üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu saptanmıştır.

Kültürel değerlere yönelik yapılan analizlerde; cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi açısından bireysel kültürel değerlerde anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre bazı alt boyutlarda (özellikle güç mesafesi ve kolektivizm) anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Yönetim tarzlarına yönelik analizlerde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenleriyle anlamlı bir fark görülmemiştir.

Nitel verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmış; katılımcı görüşleri belirli tema ve kavramlar çerçevesinde gruplandırılarak yorumlanmıştır. Araştırmada katılımcılar, yönetimi genellikle idare etme, hedefe ulaşma ve adalet sağlama bağlamında

tanımlamış; iyi yöneticiyi ise adaletli, donanımlı ve eşitlikçi özelliklerle betimlemiştir. Çoğunlukla demokratik yönetim tarzı benimsenirken, katılımcıların yetiştiği kültürel yapı ataerkil, geleneksel ve saygı temelli olarak tanımlanmıştır. Coğrafya ve iklimin ise kişilik yapıları üzerinde sabırlı ve yumuşak huylu bir etki oluşturduğu ifade edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:

Hofstede'nin kültürel boyutları, Lewin'in yönetim tarzları, sağlık yöneticisi, karma desen araştırma, derinlemesine görüşme



ABSTRACT

ALARSLAN Tansu. *The Reflection of the Culture That Health Administrators Raised Into the Management Style: Mixed Pattern Research*, Ardahan, 2025.

Cultural elements exert a profound influence on numerous domains, encompassing managerial decision-making methodologies, leadership styles, communication approaches, and human resources practices. The development of management approaches in different cultural contexts is of particular interest in the context of understanding how universal management approaches interact with local values. It is evident that the relationship between culture and management is a multi-layered issue that necessitates examination at both theoretical and practical levels.

The present study examines the impact of cultural characteristics on management styles among individuals from different provinces who work as managers in healthcare institutions in the province of Kars. The investigation of the reflection of cultural differences on management approaches was conducted utilising qualitative and quantitative methodologies, in conjunction with a mixed-method design. The collection of data was facilitated through the implementation of questionnaires and structured interview forms. Surveys containing Hofstede's Individual Cultural Values Scale and Kurt Lewin's Leadership Styles questionnaire were administered to 36 managers, and in-depth data was collected through face-to-face interviews. The relationship between individual cultural values and management styles was examined using regression analysis, which revealed a significant and positive effect of cultural values and their sub-dimensions (power distance, uncertainty avoidance, collectivism, long-term orientation, masculinity) on management styles.

In the analyses of cultural values, no significant differences were found in individual cultural values in terms of gender, marital status, and education level. However, a number of significant differences were observed in certain sub-dimensions (notably power distance and collectivism) according to variables relating to age and length of service. In analyses of management styles, no significant differences were observed based on gender, age, education level, or length of service.

The analysis of qualitative data was facilitated by content analysis, whereby participant opinions were grouped and interpreted within the framework of specific themes and concepts. The study revealed that participants predominantly conceptualised management through the lenses of administration, goal achievement and justice. They delineated the qualities of an ideal manager as being fair, competent and egalitarian. While a democratic management style was largely adopted, the cultural structure in which the participants were raised was described as patriarchal, traditional, and respect-based. It was hypothesised that geography and climate exerted a patient and gentle influence on personality structures.

Keywords:

Hofstede's cultural dimensions, Lewin's management styles, health manager, mixed-methods research, in-depth interview

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. KÜLTÜR.....	3
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	5
1.3. BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER.....	6
1.3.1. Hofstede'nin Bireysel Kültürel Değerler Modeli	6
1.3.2. Florence Kluckhohn ve Fred Strodbeck Değer Yönelimleri Teorisi	7
1.3.3. Schwartz'ın Değer Teorisi ve Değer Yönelimleri Ölçeği	9
1.3.4. Ronald Inglehart ve Christian Welzel Dünya Değerler Araştırması	10
1.3.5. Huang ve Cornell Pozitif Değerler Modeli	11
1.3.6. Türk Kültürüne Yönelik Tutum Modeli	12
1.3.7. Manevi Değerlerin Kazanımında Sosyal ve Kültürel Faaliyetlerin Etkisi ..	12
2. BÖLÜM.....	14
YÖNETİM VE YÖNETİM TARZLARI	14
2.1. YÖNETİM	14
2.2. YÖNETİM TARZI.....	15
2.2.1. Kurt Lewin'in Yönetim Tarzları ve Boyutları.....	17

2.2.2. Rensis Likert'in Dört Sistemli Yönetim Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları.....	19
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Izgarası Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları	20
2.2.4. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları ...	20
2.2.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları.....	21
2.2.6. Stogdill ve Arkadaşlarının Liderlik Davranışları Kuramı: Yönetim Tarzları ve Boyutları	22
2.2.7. Rowe ve Mason'un Yönetim Tarzları ve Boyutları	23
2.2.8. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları.....	24
2.2.9. Babacan Yönetim Tarzı.....	25
3. BÖLÜM.....	26
LİTERATÜR TARAMASI	26
4. BÖLÜM.....	29
METODOLOJİ	29
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORULARI	29
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ	29
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	30
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	30
4.4.1. Nicel Araştırma Yöntemi	30
4.4.2. Nitel Araştırma Yöntemi	31
4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	32
4.6. ARAŞTIRMANIN ÖLÇÜM ARAÇLARI	33
4.7. ARAŞTIRMA VERİSİNİN TOPLANMASI.....	38
4.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ	38
4.9. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	38
5. BÖLÜM.....	39
BULGULAR VE TARTIŞMA	39
5.1. SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR....	39
5.2. KORELASYON ANALİZİ VE BULGULARI	40

5.3. REGRESYON ANALİZİ VE BULGULARI.....	43
5.4. FARKLILIK ÖLÇÜM ANALİZİ VE BULGULARI.....	45
5.5. NİTEL ÇALIŞMA BULGULARI	61
SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA	78
EKLER.....	94
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU FORMU	94
EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ.....	95
EK 3. ANKET FORMU	96
EK 4. AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU.....	102
ÖZ GEÇMİŞ.....	103

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

YT	Yönetim Tarzı
IBM	International Business Machines Corporation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
GLOBE	Çevreye Fayda Sağlamak İçin Küresel Öğrenme ve Gözlemler
ANOVA	Analysis Of Variance
HSD	Dürüst Önemli Fark



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekans analizi.....	39
Tablo 2. Korelasyon analizi bulguları.....	40
Tablo 3. Bireysel kültürel değerler ve alt boyutlarının yönetim tarzları üzerine etkisini inceleyen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları	43
Tablo 4. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin cinsiyete göre incelenmesi	47
Tablo 5. Yönetim tarzları ölçeğinin cinsiyete göre incelenmesi.....	48
Tablo 6. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin medeni duruma göre incelenmesi	49
Tablo 7. Yönetim tarzları ölçeğinin medeni duruma göre incelenmesi	50
Tablo 8. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin yaş değişkenine göre incelenmesi	51
Tablo 9. Yönetim Tarzları ölçeğinin yaş değişkenine göre incelenmesi	53
Tablo 10. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin eğitim düzeyine göre incelenmesi.....	54
Tablo 11. Yönetim Tarzları ölçeğinin eğitim düzeyine göre incelenmesi	55
Tablo 12. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi.....	57
Tablo 13. Yönetim Tarzları ölçeğinin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi	58
Tablo 14. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin çalışılan birime göre incelenmesi.....	59
Tablo 15. Yönetim tarzları ölçeğinin çalışılan birime göre incelenmesi	60

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	38
Şekil 2. Yönetim nedir?” sorusunun yanıtlarına ait kelime bulutu	64
Şekil 3. “İyi bir yöneticiyi iş ortamında nasıl tanımlarsınız?” sorusunun yanıtlarına yönelik kelime bulutu.....	66
Şekil 4. “Yetiştirildiğiniz kültürü nasıl tanımlarsınız?” sorusunun yanıtlarına ilişkin kelime bulutu.....	71
Şekil 5. “Bulunulan bölgenin coğrafyasının ve ikliminin kültürünüze etkisi nedir?” sorusuna verilen yanıtlara ilişkin kelime bulutu	73



GİRİŞ

Dünyada pek çok toplum yer almaktadır. Bu toplumların kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları, dilleri, düşünce yapıları, gelenek ve görenekleri, işaret sistemleri, yasaları ve sanat yapıtları gibi her türlü maddi ve manevi ürün değerlerini kapsayan kültürel özellikleri bulunmaktadır (Karakaya, Ay ve Gürel, 2014). Bunlar, coğrafi bölgeler bakımından farklılaşabileceği gibi daha dar kapsamlı bölgeler açısından da farklılaşabilmektedir. İnsanların yaşam tarzları, düşünme ve davranış kalıpları, belirli bir mekânsal bağlamdan bağımsız düşünülemez; bu nedenle coğrafya ve kültür ile ilişkilendirilmektedir (Kafesoğlu, 1992). İnsanların kültürlerini oluşturan önemli unsurlardan olan yaşanılan mekânın coğrafi konumu kadar din, dil, etnik kimlik, tarihsel birikim, ekonomik yapı ve sosyal dinamikler de bireylerin yaşam biçimlerini ve mekâna dair algılarını derinden etkilemektedir (Turan,1990). Bu duruma bağlı olarak, bölgeler ve bu bölgeler içerisindeki bölümlerin kendilerine özgü kültürel zenginliklerinin yer aldığı söylenmektedir. Bu kültürel farklılıklar, yaşamın her bölümünde çeşitli roller üstlenerek yer alan bütün bireylerin söz konusu davranış unsurları, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde çeşitli biçimlerde etkide bulunabilmektedir. Özellikle bu bireylerin kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri vardır. Bu değerlerin toplamına, sosyoloji biliminde örgüt kültürü adı verilmektedir (Örs, 2010). Örgüt kültürü, örgütlere bir kişilik verir ve yönetim tarzlarını belirler. Bu yönetim anlayışının benimsendiği durum, günümüzde örgütlerin yönetim tarzları, içinde bulundukları toplumun kültürel özellikleri açısından oldukça önemlidir (Uçkun vd. 2014). Örgütlerin yönetim tarzlarında kültürel özelliklerin etkisi birçok çalışmada ele alınmaktadır (Yeşil, 2013).

Hemen her toplumda kültürel özellikler çeşitlilik gösterebildiği gibi farklı toplumlardan kişilerin bir arada çalışarak ortak paydalarda iş yürütebilmeleri ve bu örgütlerin kendine has farklılıkları, benzerlikleri ve kültürel özellikleri ise dikkat çekmektedir. Küreselleşme süreciyle birlikte küresel örgütlerde farklı kültürlerden yönetici ve çalışanlar bulunmakta ve kültür onların yönetim tarzlarına yansımaktadır. Yönetim tarzı ise örgüt başarısına etki etmektedir.

Sağlık sektörü hizmet sektörleri içinde en yoğunluğunu anlık ihtiyaçların acil karşılanmasının gerektiği bir hizmet türü sunan bu sektördeki örgütlerin başarısı

açısından yönetim tarzı ile kültür arasındaki ilişkinin tespiti önem arz etmektedir (Atlı ve Yücel, 2018). Genel olarak sağlık hizmetlerinin ana temasını insan sağlığının oluşturması sebebiyle emek ağırlıklı bir sektör olduğu görülmektedir (Küçükmadan, 2015). Yöneticilerin etkin, verimli ve faydalı olabilmeleri hastanelerin hizmet kalitesi ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Çünkü Covid-19 pandemisinde planlama ve organizasyon gibi yönetsel becerilerin eksikliği ile ortaya çıkan sonuçlar buna iyi bir örnek oluşturmuştur (Öner ve Şen, 2021). Bu çerçevede sağlık örgütlerindeki yöneticilerin kültürel özellikleri ile etkileşimli olan yönetim tarzları, örgütünün başarısına etki ederken yönetim tarzları arasındaki farkların buna nasıl yansıdığı da bu çalışmada mercek altına alınmaktadır.



1. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜLTÜR

Kültür, tarihsel ve toplumsal birikimlerin, çağlar süren olgunlaşma süreci içerisinde yaratılan farklı değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasında kullanılan toplumsal belleğin tümüne verilen isimdir. Bireylerin davranışlarına yön veren etkinlikleri kavrayan kültür, genel ifadeyle bilgi, inanç, fikir, değer, sanat eseri gibi simgeler dizinini açıklamaktadır (Karakaya vd. 2014). Geniş ve çok yönlü bir konu olan kültür, kavramsal açıdan bütüncül ve farklı bir yaşam tarzını işaret eden ve bu bağlamda toplumların yaşam tarzını, onların değer sistemlerini, günlük pratiklerini ve sosyal etkileşim biçimlerini kapsayan kültürel bir bütünlük olarak ifade edilmektedir (Say, 2013). Kültür, bir bütün olarak toplumu içine alır ve anlamlandırır; olayların ve değerlerin farklılıklarını, karşılıklı ilişkilerini incelemektedir (Halis ve Naktiyok, 2003). Başka bir ifadeyle kültür, ulusların kendilerinden önceki kuşaklardan devraldıkları maddi ve manevi değerlerin tümüdür. Kültürü oluşturan unsurlar arasında toplumların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıpların tamamı yer almaktadır (Güçlü, 2003). Bu bağlamda kültür, sonraki nesillere aktarılan ve kişinin doğduğu andan itibaren oluşan bir yaşam tarzı olup bireylerin hayatı boyunca öğrenerek elde ettikleriyle de devamlılık kazanmaktadır (Sığrı ve Tığrı, 2006).

Herder'e göre, her toplum ve dönem, kendine özgü bir bakış açısı, düşünme biçimi ve davranış kalıplarına sahiptir; bu değerler yalnızca kendi bağlamı içinde doğru biçimde anlaşılabilir (Karakaya vd. 2014). Bu yönden bakıldığında kültür, değerler ve gelenekler tarafından verilen eğitim sayesinde kendi toplumlarının konuştuğu dil aracılığıyla yeni nesillere aktararak gelişerek ve biçimlenmektedir (Say, 2013). Diğer bir ifadeyle, toplumun üzerindeki büyük tesirin kaynağı ve toplumdaki bireylerin ortak kalitesi olarak tanımlanan kültür, kişiden kişiye aktararak öğrenilmiş bir yaşam biçimi olarak da ifade edilmektedir (Aytaç, 2006).

Geleneklerden ve aile içerisinde verilen eğitime kadar ahlaki değerler, davranış kalıpları, yaşam biçimleri, sosyal çevre içerisindeki bireylerin ön kabulleri ve tercihlerinin büyük bir çoğunluğunda kültürün izleri görülmektedir. Bu çerçevede yaşananlar toplumsal kültürün eseri olmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007). Kültür konusunda çalışan araştırmacılar, kültürün iki faktörden oluştuğunu belirtmektedir. Bu açıklamalarda kültürün maddi ve manevi değeri olmak üzere iki faktörden oluştuğu görülmektedir. Kültürün en temel iki boyutundan biri olan *maddi kültür*, kültürel yapının somut ve fiziksel unsurlarını içeren boyutunu temsil etmektedir (Bronner, 2006). Bir başka ifade ile *maddi kültür*, insan elinden çıkmış olan ya da doğada yer alan somut örneklerin anlamlandırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Örnek olarak mimari yapılar, el sanatları, dekoratif öğeler, giyim tarzları, mutfak gereçleri ve müzik âletleri gibi unsurlar somut kültürel değerleri kapsamaktadır (Sarıtaş, 2019). Tinsel kültür olarak da adlandırılan *manevi kültür*; kültüre ait ortak bir yaşam tarzına sahip inanç sistemleri, düşünsel yapı ve değer yargıları gibi unsurlar, kültürün soyut niteliklerle tanımlanan manevi yönünü oluşturmaktadır (Tajfel, 2010). *Manevi kültür* soyut terimlerle ifade edilen kültürün, bireylerin sosyal idrak alanlarında yer alan ortak özelliklerinin de belirleyicisidir. İnançlar, gelenekler, normlar, düşünce biçimleri, din, dil, eğitim, politik hayat, ahlak, estetik ve yasalar *manevi kültüre* örnek olarak gösterilmektedir (Sözen, 1991).

Kültür, bireyler üzerinde etkili olmakla birlikte bireylerden oluşan toplulukları (örneğin örgütleri) da etkilemektedir. Örgütlerin sahip olduğu kültürel değerlerin, içinde bulunulan toplumun kültüründen etkilendiği belirtilmektedir (Kaya, 2008). Bir örgütün çevresindeki tanınırlığı, değeri, toplumsal normlar, örgütlerin ve bireylerin çevrelerindeki diğer aktörlerle kurdukları etkileşim biçimleri, ait oldukları kültürel yapının birer yansımasıdır. Ayrıca bireyin herhangi bir konuda edindiği geniş yelpazeden oluşan kültür, örgütsel eylemler ve süreçlerle de yakından ilişkilidir. Örgüt yöneticileri açısından kültürün tanımı ise örgütlerin çalışma şekli ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen kurum çalışanları tarafından paylaşılan değerler, belirli bir grup tarafından oluşturulan hedefler, örf ve adetler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olarak ifade edilmektedir (Aydınlı, 2003).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütsel kültür üzerine çalışan araştırmacılar arasında en etkili isimlerden biri, bu olguyu kapsamlı bir şekilde ele alarak sistematik bir çerçeve sunan Edgar H. Schein'dir (Schein, 1985). Schein, kültürü derinlikli ve anlaşılması güç bir olgu olarak tanımlamakta; onu örgütlerin geçmişte karşılaştıkları sorunlara yönelik hem içsel hem de dışsal uyum sağlamak amacıyla oluşturulan, zamanla keşfedilen, geçerliliği kabul gören ve geliştirilen temel varsayımlar bütünü olarak görmektedir. Ayrıca bu varsayımların, örgütün sürekliliğini güvence altına almak adına yeni üyelere aktarılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda Schein, kültürü üç temel düzeyde ele almakta ve örgütsel yaşamın farklı boyutlarını bu katmanlar üzerinden açıklamaktadır (Schein, 1985);

- 1) Gerçekliğe dair bilincin bulunmadığı ve yüz yüze aktarılan temel varsayımlar.
- 2) Davranışları yönlendiren günlük prensipleri kapsayan değerler.
- 3) Varsayımlar ve değerlerin oluşturduğu gözlemlenebilir fiziksel ve sosyal olayları inşa eden olgular.

Kültür, örgütlerin içinde bulundukları toplumsal çevrenin en belirleyici unsurlarından biri olup, örgütlerin varlığını sürdürme ve gelişme süreçlerini önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgütsel gerçekliğin anlaşılmasını mümkün kılan zihinsel bir çerçeve, diğer bir ifadeyle bir paradigma olarak değerlendirilebilir. Paradigma, bireylere kategoriler, rutin süreçler ve çözüm yolları sunarak, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin öngörülerini güçlendirir. Başka bir deyişle, örgütün paradigması, üyelerine ortak yapılar, paylaşılan bir dil ve referans noktaları sağlayarak, örgüt içindeki problemlerin çözümünde benzer yaklaşımların geliştirilmesine olanak tanır (Atay, 2001).

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörlerin etkili olduğu kabul edilmektedir. Bu süreçte örgütün kurucuları, kültürün temel yönelimlerinin belirlenmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Kurucular, mevcut felsefi veya ideolojik kalıpların kısıtlamasından bağımsız olarak kendi değer, inanç ve varsayımlarını örgütün yapısına yansıtırlar. Bu durum, kurucuların kişisel vizyon ve dünya görüşlerinin örgütsel normlar, semboller ve davranış kalıpları üzerinde belirleyici olmasını sağlamaktadır (Terzi, 2000). Nitekim Schein'in (2010) örgüt kültürü modeli de bu süreci açıklamaktadır. Schein'e göre örgüt

kültürü, kurucuların varsayımlarından hareketle üyeler arasında paylaşılan değerler ve zamanla kurumsallaşan uygulamalar aracılığıyla şekillenir. Dolayısıyla örgüt kültürünün temelinde kurucuların inanç ve değer sistemleri yer almakta, bu unsurlar örgütün işleyişini yönlendiren görünür ve görünmeyen dinamiklerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

1.3. BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER

Kültürel değerler bireylerin yaşadıkları her türlü davranışa kaynaklık etmektedir ve bireylerin gelişen dünyaya uyum sağlamalarında yardımcı olmaktadır. Bu değişim sayesinde birey, kişisel ve sosyal gelişim sağlayarak davranış biçimini geliştirmekte ve hayatını bu kurallara göre biçimlendirmektedir (Bars, 2017). Toplamların sosyal yapısında merkezi bir rol üstlenilerek kültürel birikimin zamanla şekillenmesiyle de değerler oluşmaktadır. Kültürel değerlerin aktarılması bebeğin doğumuyla beraber aile içerisinde başlayarak ölümüne kadar devam etmektedir. Aileler, sahip oldukları maddi ve manevî değerleri çocuklarına aktarmak suretiyle kültürel değerlerin toplum içerisinde devamlılığının sağlamasına yardımcı olmaktadır (Bars, 2017).

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte kültürlerarası etkileşimler, örgütsel yapıların ve yönetim pratiklerinin temel belirleyicileri arasında yer almaya başlamıştır. Bu bağlamda, kültürel farklılıkların sistematik biçimde incelenmesine olanak tanıyan teorik çerçeveler içerisinde özellikle uluslararası işletmecilik, iletişim ve yönetim alanları ön planda yer almaktadır. Kültürlerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi amacıyla Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kuramı ile kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkileri açıklanmaktadır (Saylık, 2019).

1.3.1. Hofstede'nin Bireysel Kültürel Değerler Modeli

Geert Hofstede, 1967–1973 yılları arasında IBM firmasının 70'ten fazla ülkedeki çalışanlarıyla gerçekleştirdiği ampirik araştırma sonucunda, kültürel farklılıkları altı temel boyut üzerinden sınıflandıran bir model geliştirmiştir (Hofstede, 1980; Hofstede ve Minkov, 2010). Bu model, kültürel değer sistemlerinin bireylerin davranışlarına ve örgütsel yapılara etkisini anlamada yaygın biçimde kullanılmaktadır (Saylık, 2019). Modelin boyutları aşağıda verilmiştir:

Güç Mesafesi: Güç mesafesi, toplumda gücün eşitsiz dağılımının ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda hiyerarşi doğallaştırılırken, düşük güç mesafesine sahip toumlarda ise eşitlikçi yapılar ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1984). Bu boyut, liderlik tarzları ve karar alma süreçlerinde önemli farklılıklar yaratmaktadır (Yeşil, 2013).

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, toplumun belirsizlikle başa çıkma kapasitesini ifade etmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan kültürlerde kurallara sıkı bağlılık, riskten kaçınma ve güvenlik ihtiyacı belirgin bir şekilde gözlenmektedir. Örneğin, Güney Avrupa ülkeleri bu boyutta yüksek skorlar almaktadır (Hofstede, 2001).

Kollektivizm: Bireycilik, bireyin kendi ihtiyaç ve amaçlarını ön planda tuttuğu toplumları tanımlarken; kolektivist toplumlarda grup bağlılığı öncelikli olup birey grubun parçası olarak değerlendirilmektedir (Triandis, 2018). Hofstede'nin çalışmasına göre, Batı toplumları yüksek bireycilik eğilimindeyken, Asya ülkeleri daha çok kolektivist özellikler göstermektedir (Hofstede, 2010).

Uzun Erimlilik: Bu boyut, toplumların geçmişe ve geleneklere mi, yoksa geleceğe ve değişime mi odaklandığını ifade etmektedir. Uzun vadeli yönelime sahip kültürler, azim, tasarruf ve uyum gibi değerlere önem verirken kısa vadeli yönelim, geleneksel değerleri ve mevcut normlara bağlılığı önceliklendirmektedir (Hofstede, 2010).

Erillik / Dişillik: Bu boyut, toplumun başarı, rekabet ve maddi kazanımlara mı (erillik), yoksa iş birliği, bakım verme ve yaşam kalitesi gibi değerlere mi (dişillik) önem verdiğini göstermektedir. Japonya gibi ülkeler yüksek eril özellikler gösterirken İskandinav ülkeleri dişil değerlere sahip kültürler olarak öne çıkmaktadır (Hofstede, 2001).

1.3.2. Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck Değer Yönelimleri Teorisi

Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck'in Değer Yönelimleri Teorisi, kültürler arası farklılıkları anlamada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Teori, kültürlerin benzer evrensel sorunlara verdikleri yanıtlarla şekillendiğini öne sürmektedir. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), toplumların karşılaştıkları temel sorunlara verdikleri yanıtların, kültürlerin değer sistemlerini belirlediğini savunmaktadırlar. Bu temel sorunlara verilen yanıtlar, kültürler arasında farklılık gösterse de teorinin evrensel bir yapısı olduğu kabul

edilmektedir. Teoriye göre, her toplum, insan doğasının ne olduğu, insan-doğa ilişkisi, zaman yönelimi, insan faaliyetlerinin amacı ve sosyal ilişkiler gibi evrensel sorunlara farklı değer yönelimleri geliştirmektedir (Tunçay ve Özer, 2020). Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) belirlediği altı temel değer boyutu aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

İnsan Doğasına Yönelik Algı: İnsan doğasına ilişkin yönelim, bireylerin insanın temel özelliklerine dair inançlarını yansıtmaktadır. Bu yaklaşım, insanların doğuştan sahip oldukları kalıtsal niteliklerin varlığını kabul eder ve bu niteliklerin, insanları özünde iyi, kötü ya da her iki özelliğin birleşimi şeklinde tanımlamaya imkân sunduğunu ileri sürmektedir (Kartari, 2006).

İnsan ve Doğa Arasındaki İlişki: İnsanın doğayla kurduğu ilişki ve bu ilişkiye yönelik tutumu, kültürel değer yönelimlerinin belirleyici unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Kluckhohn ve Strodtbeck'in kültürel değerler kuramına göre, bireylerin doğaya karşı tutumları doğanın üstün gücünü kabullenme, doğayla uyum içinde yaşama ve doğa üzerinde denetim kurma başlıkları altında üç ana eğilim doğrultusunda sınıflandırılmaktadır. Doğanın gücünü kabullenen kültürlerde, doğa insan iradesinin ötesinde, denetlenemeyen ve boyun eğilmesi gereken bir güç olarak algılanmaktadır (Kartari, 2006).

Zaman Yönelimi: Zaman yönelimi, bireyin yaşamında zamanı nasıl algıladığını, değerlendirdiğini ve hangi zaman dilimlerine öncelik verdiğini ifade etmektedir (Kartari, 2006). Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) ortaya koyduğu kültürel değerler kuramına göre, bireylerin zaman algısı, içinde bulundukları kültürel bağlam tarafından şekillendirilmektedir. Bu doğrultuda geçmiş, şimdi ya da geleceğe odaklanan farklı zaman yönelimleri geliştirilmektedir. Özellikle geçmişe dönük yönelimi olan kültürlerde, geleneksel değerler, tarihsel deneyimler ve atalara ait bilgiler büyük bir önem taşımaktadır.

İnsan Faaliyeti: Etkinlik yönelimi, bireyin faaliyetlerini nasıl anlamlandığı, kendini bu etkinlikler aracılığıyla nasıl ifade ettiği ve bu süreçlerin yaşamına nasıl yansıdığı ile ilgilidir (Erarslan, 2023). Samovar, McDaniel ve Jandt (2010) göre etkinlikler, "yapmak", "olmak" ve "gelişirken olmak" şeklinde üç temel biçimde değerlendirilmektedir. "Yapmak" yöneliminin hâkim olduğu kültürlerde, bireylerin etkinliklere yaklaşımı daha çok başarı elde etmeye, üretkenliğe ve somut sonuçlara odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, bireyin değeri büyük ölçüde gerçekleştirdiği işler ve

elde ettiği çıktıları üzerinden tanımlanmaktadır. “Olmak” yönelimi, bireyin kimliğini eylemler aracılığıyla değil; içsel denge, toplumsal roller ve ilişkiler bağlamında, kendini olduğu gibi kabul etmesi üzerinden tanımlayan bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu yönelimde bireyden beklenen, doğal hâliyle var olmasıdır dolayısıyla ne yaptığı değil, kim olduğu önceliklidir. “Gelişirken olmak” yönelimi ise bireyin varoluşunu sürekli bir gelişim, kişisel olgunlaşma ve potansiyelin gerçekleştirilmesi süreci içerisinde ele alan bir bakış açısını temsil etmektedir. Bu çerçevede, hem varlık hem de eylem anlamlı kabul edilmekle birlikte, esas vurgu bireyin zaman içerisinde kendini dönüştürme ve geliştirme yönündeki içsel çabasına odaklanmaktadır.

Sosyal İlişkiler: İlişkisel yönelim, bireylerin diğer insanlarla kurduğu sosyal ilişkilerin doğasını ve bu ilişkilerin hangi değer temellerine dayandığını açıklamaktadır (Erarslan, 2023). Kluckhohn ve Strodtbeck’e (1961) göre bu yönelim, bireycilik, grup sürekliliği ve yararcılık olmak üzere üç temel eğilim üzerinden incelenmektedir. Bireycilik, bireyin hak ve özgürlüklerini önceleyen, kişisel başarı ve özerkliğe vurgu yapan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Grup sürekliliği, toplumsal dayanışma, aidiyet ve normlara bağlılıkla ilişkiliyken yararcılık, ilişkilerde karşılıklı fayda ve pragmatizmi temel almaktadır. Bu yönelimler, kültürlerin sosyal ilişkileri nasıl yapılandırığını belirleyen en önemli göstergeler arasında sayılmaktadır (Kartari, 2006).

1.3.3. Schwartz’ın Değer Teorisi ve Değer Yönelimleri Ölçeği

Schwartz’ın (1992; 1994) ifade ettiği üzere değerler toplumlar, bireyler ve gruplar hakkında anlamlı bilgi edinmeyi sağlayan temel yapısal unsurlar arasında yer almaktadır (Benli ve Kızgın, 2020). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde değerlerin yalnızca bireyleri birbirinden ayıran kişisel özellikler olmadığı, aynı zamanda grupları ve toplumları da birbirinden farklılaştıran kültürel göstergeler olduğu söylenmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010). Schwartz’a (2009) göre değerler, bireylerin arzuladıkları hedeflere ulaşmalarında davranışlarını yönlendiren, duygularla bağlantılı inanç sistemleridir. Bu bağlamda, değerler, sadece kişisel tercihler olmanın ötesinde, toplumsal yapının oluşumunda ve devamlılığında merkezi bir rol oynamakla birlikte bireylerin davranışlarına yön veren evrensel ilkeler olarak da ele alınmaktadır.

Schwartz ve Bilsky (1987; 1990), Rokeach’ın 36 değerden oluşan değerler sistemine dayanarak, değerleri bireylerin yönelimlerini ve davranışlarını şekillendiren

evrensel yapılar olarak tanımlamış ve bu değerleri bireyler arası ve kültürler arası karşılaştırmalara imkân tanıyacak biçimde sınıflandırmaktadırlar (Küçük, 2016). Bu öncül çalışmaların devamında Schwartz (1992), Rokeach'ın listesini daha kapsamlı hâle getirerek evrensel nitelikte olduğu varsayılan 56 değeri belirlemiş ve bu değerleri 10 temel değer grubunda toplamıştır. Geliştirilen bu değer ölçeği, 54 farklı ülkede yürütülen kapsamlı uygulamalarla test edilmiş ve böylece kültürlerarası geçerliliği de ortaya konulmuştur. Ayrıca Schwartz, bireylerin değer tercihlerindeki çelişkileri açıklamak amacıyla bu değerleri iki temel boyutta incelemiştir: *"değişime açıklık"* ile *"tutuculuk"* ve *"kendini aşma"* ile *"kendini geliştirme."* Bu boyutlar, bireylerin değer yönelimlerini daha bütüncül bir çerçevede anlamayı mümkün kılmaktadır (Benli ve Kızgın, 2020). Schwartz'ın değer kuramına göre, *"kendini aşma"* boyutu, bireyin bencil çıkarlarından vazgeçerek diğer insanların veya doğanın yararını gözetmesini ifade eden *"evrenselcilik"* ve *"iyilikseverlik"* değerlerini kapsamaktadır. Buna karşılık, *"kendini geliştirme"* boyutu, bireyin kişisel çıkarlarını ve başarılarını ön plana çıkaran *"güç"*, *"başarı"* ve *"hazcılık"* gibi ego merkezli motivasyonlara dayanmaktadır. *"Tutuculuk"* ise bireylerin sosyal düzeni, gelenekleri ve güvenlik arayışını önceleyen *"geleneksellik"*, *"uyum"* ve *"güvenlik"* gibi değer yönelimlerini içermektedir. Öte yandan, *"değişime açıklık"* boyutu, bireyin kendi içsel arzularını ve entelektüel merakını takip etmesini sağlayan *"özyönelim"* ve *"uyarılım"* değerlerinden oluşmaktadır. Schwartz'ın modeli, bu on temel değer in güdüsel amaçlar doğrultusunda birbiriyle nasıl ilişkilendiğini açıklamayı amaçlamakta ve bu ilişkilerin bazı durumlarda uyum içinde, bazı durumlarda ise çelişkili olabileceğini ortaya koymaktadır (Karalar ve Kiracı, 2010).

1.3.4. Ronald Inglehart ve Christian Welzel Dünya Değerler Araştırması

Toplumların değer sistemleri zamanla dönüşmekte ve bu dönüşüm, ekonomik gelişme, sekülerleşme ve bireysel özgürlük gibi çok boyutlu süreçlerle ilişkilendirilmektedir. Ronald Inglehart ve Christian Welzel tarafından geliştirilen değerler kuramı, bu dönüşümü derinlemesine analiz etmek için kapsamlı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dünya Değerler Araştırması verilerine dayanan bu yaklaşım, kültürel değişimleri sadece betimlemekle kalmaz, aynı zamanda modernleşme ve demokratikleşme süreçleriyle nasıl ilişkilendiğini de açıklamaktadır (Inglehart ve Welzel, 2005). Inglehart ve Welzel'in modelinde iki temel boyut yer almaktadır.

Geleneksel / Seküler-Rasyonel Değerler: Geleneksel değerlere sahip toplumlar, din, aile, otorite ve ulusal kimlik gibi yapıları kutsallaştırırken seküler-rasyonel değerler, bireyselliği ve eleştirel düşünceyi öne çıkarmaktadır. Türkiye'deki akademik çevrelerde bile bu geçişin karmaşık bir süreç olduğu ve birçok bireyin sekülerleşse dahi kültürel olarak geleneksel kalabildiği belirtilmektedir (Öztürk 2020).

Hayatta Kalma / Kendini İfade Değerleri: Hayatta kalma değerleri, ekonomik güvenlik, otoriteye bağlılık ve düşük hoşgörü ile karakterize edilirken kendini ifade değerleri bireysel özgürlük, çevre duyarlılığı ve demokratik katılımı vurgulamaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalar, bireylerin özellikle ekonomik kriz dönemlerinde hayatta kalma değerlerine daha çok yöneldiğini göstermektedir (Dokur, Duran ve Meydan, 2021).

1.3.5. Huang ve Cornell Pozitif Değerler Modeli

Pozitif psikoloji yaklaşımı, bireyin güçlü yönlerini, olumlu tutumlarını ve değerlerini merkeze alarak psikolojik iyi oluşu anlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda geliştirilen modeller, bireylerin olumlu kişilik özelliklerini sistematik biçimde değerlendirme imkânı sunmaktadır (Demir ve Türk, 2020). Huang ve Cornell (2016) tarafından geliştirilen Pozitif Değerler Ölçeği, bireylerin prososyal eğilimlerini ve olumlu karakter değerlerini ölçmeyi amaçlayan kısa ve geçerli bir ölçektir. Türkiye bağlamında bu ölçek, Arslan (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve psikometrik özellikleri değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe formu 9 maddeden oluşmakta olup sosyal sorumluluk ve saygı olmak üzere iki temel boyutu içermektedir:

Sosyal Sorumluluk: Bu boyut, bireylerin başkalarına karşı duyarlılığı, sorumluluk duygusu ve toplumsal katkı sağlama eğilimlerini yansıtmaktadır. Öğrencilerin toplum yararına davranma, kurallara uyma ve başkalarının haklarını gözetme gibi tutumlarını ölçmektedir (Arslan, 2018).

Saygı: Bu boyut ise bireylerin çevresindeki insanlara karşı duydukları saygıyı, empati düzeylerini ve etik değerlere bağlılıklarını ele almaktadır. Özellikle arkadaşlık ilişkilerinde hoşgörü, nezaket ve farklılıklara duyarlılık gibi alt tutumları içermektedir (Arslan, 2018).

1.3.6. Türk Kültürüne Yönelik Tutum Modeli

Kültürel tutumlar, bireylerin farklı kültürlerle yönelik bilişsel, duyuşsal ve davranışsal eğilimlerini anlamada önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Özellikle dil öğrenme süreçlerinde, öğrencilerin hedef dilin kültürüne yönelik tutumları, dil edinimi sürecinin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir (Kramsch, 1998). Bu doğrultuda, Türkçe'yi yabancı dil olarak öğrenen bireylerin Türk kültürüne yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik geliştirilen ölçekler, kültürel farkındalığın değerlendirilmesi ve desteklenmesi açısından önemli katkılar sunmaktadır.

Yılmaz, Babatürk ve İnalöz (2023) tarafından geliştirilen Türk Kültürüne Yönelik Tutum Ölçekleri, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyutta yapılandırılmaktadır. Ölçek geliştirme süreci kapsamında, 495 yabancı uyruklu katılımcıdan alınan veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş; ölçeklerin psikometrik açıdan geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Üç temel boyut şu şekilde sıralanmaktadır:

Bilişsel Tutum: Bilişsel boyut, bireylerin Türk kültürü hakkında sahip oldukları düşünce, bilgi ve inançlara odaklanmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin Türk kültürünün yapısına, geleneklerine, tarihine ve sosyal normlarına ilişkin düşünsel değerlendirmeleri ölçülmektedir (Yılmaz vd. 2023).

Duygusal Tutum: Duygusal boyut, bireylerin Türk kültürüne yönelik hissettikleri duygusal tepkileri ve değer yüklemelerini kapsamaktadır. Sevgi, yakınlık, saygı ya da yabancılık gibi duygular bu boyutta ele alınmaktadır (Yılmaz vd. 2023).

Davranışsal Tutum: Davranışsal boyut, bireylerin Türk kültürüyle etkileşime geçme düzeyleri, kültürel pratikleri benimseme ve uygulama niyetleriyle ilgilidir. Bu bağlamda Türk yemekleri deneme, kültürel etkinliklere katılma veya gelenekleri yaşatma gibi davranışsal göstergeler ön plana çıkmaktadır (Yılmaz vd. 2023).

1.3.7. Manevi Değerlerin Kazanımında Sosyal ve Kültürel Faaliyetlerin Etkisi

Toplumların kültürel sürekliliğini sağlayan en önemli unsurlardan biri, bireylerin erken yaşlardan itibaren kazandıkları manevi değerlerdir. Bu değerlerin bireylere kazandırılmasında sosyal ve kültürel faaliyetlerin önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, Koç ve Budak (2021) tarafından geliştirilen Manevi

Değerlerin Kazanımında Sosyal ve Kültürel Faaliyetlerin Etkisi Ölçeği, öğrencilerin bu tür faaliyetler aracılığıyla manevi değerleri ne düzeyde edindiklerini değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ölçek, sosyal faaliyetler, kültürel faaliyetler ve değerler eğitimi boyutlarından oluşmaktadır:

Sosyal Faaliyetler Boyutu: Bu boyut, bireylerin topluma yönelik gönüllü katılımını ve sosyal sorumluluk etkinliklerine katılımının manevi değerlerle ilişkisini ölçmeyi hedeflemektedir. Sosyal faaliyetler; yardım kampanyaları, çevre temizliği, yaşlı ve muhtaçlara yardım gibi bireyde empati, merhamet ve sorumluluk bilincini geliştiren etkinlikleri kapsamaktadır (Koç ve Budak, 2021).

Kültürel Faaliyetler Boyutu: Bu boyut, bireylerin geleneksel ve sanatsal etkinliklere katılımının, kültürel mirası tanıma ve benimseme düzeyini, dolayısıyla da manevi değer kazanımı üzerindeki etkisini ölçmektedir. Müzik, tiyatro, halk oyunları, milli bayram etkinlikleri gibi faaliyetler, bireyin kimlik gelişimi ve kültürel bağlılık düzeyini artıran deneyimler sunmaktadır (Koç ve Budak, 2021).

Değerler Eğitimi Boyutu: Bu boyut, doğrudan okul ortamında verilen değerler eğitiminin bireyin manevi gelişimine katkısını ele almaktadır. Değerler eğitimi dersleri, bireyin sevgi, saygı, adalet, yardımseverlik gibi temel insani erdemleri içselleştirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Koç ve Budak, 2021).

2. BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM TARZLARI

2.1. YÖNETİM

İnsan, ne yapacağı önceden kestirilmesi zor olan bir varlıktır. İnsanların birbirleri üzerinde kurdukları otorite ve etkilerin tümü ise yönetim konusunu oluşturmaktadır. Yönetim bilimi insanın, toplumsal yaşamın bir gereği olan diğer insanlarla olan iletişimini, onların çeşitli faktörler altındaki davranışlarını incelemektedir. Bu bağlamda her birey kendi hayatının yöneticisi olmaktadır. İlgi alanlarını ve yaşamlarını planlayıp onları yönetmekte ve kontrol etmektedir (Güçlü,2003). İnsanların ev yaşamı dışındaki zamanlarının çoğu iş yerinde geçmektedir. İş yerlerinde farklı uzmanlık, kişilik ve kültür özelliklerine sahip olan bireylerin bir arada ve ortak bir iş çıkarması oldukça zor olduğundan yönetilmeleri gerekmektedir (Çelik ve Şimşek, 2013).

Yönetim en küçük birimden (aile, işletme gibi) başlayıp en büyük birime (devlet, uluslararası şirketler gibi) kadar tüm kurumlarda gerekli bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır (Çavuş, 2005). Ebeveynler günlük işlerini, ev faaliyetlerini planlamakta ve çocuklarını yönetmektedir. Öğrenciler ise eğitim hayatlarında birçok konu ve derslerde başarılı olabilmek için zamanını planlamak ve yönetmek zorunda kalmaktadır. Yönetime üst düzeyde bakıldığında ise farklı alanlarda çeşitli sorumlulukları kapsadığı görülmektedir. Başhekim sağlık örgütlerini, müsteşar devlet kurumunu, çiftçi çiftliği, genel müdür şirketi, dekan ise fakülteyi yönetmekle sorumludur. Bu çeşitli uğraşlar farklı disiplinlere aitmiş gibi görünse de hepsinin ortak noktası, farklı alanlara yönelik örgütlerin yönetilmesidir (Can, 2001).

Yönetim, bireylerin bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek, iletişim kurmaları ve iş birliği içinde yürüttükleri faaliyetlerin ve çabaların bütünüdür. (Tosun, 1992). Diğer bir tanıma göre yönetim, hedeflenen amaçlara ulaşmak için işletmelerin parasal, mekanik ve insan gücü kaynaklarını koordineli ve stratejik biçimde kullanma faaliyeti olarak açıklanabilmektedir (Stead vd. 1984, s. 90). Başka bir ifadeyle ise yönetim iş gücü, sermaye, teknik donanım gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek

üzere planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir (Rachman vd. 1993). Dünyanın her neresinde bulunursa bulunsun işletmelerin temel kuruluş amaçları sınırlı kaynaklarla bir amaca ulaşmaya çalışmaktır. Evrensel bir kavram olan yönetim ise bu sınırlı kaynaklarla verimlilik ve etkinliği doğru kullanarak hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bir süreçtir (Güçlü, 2003). Kısacası yönetim, örgütlerin hedeflerine etkinlik ve verimlilikle ulaşmalarını sağlayan vazgeçilmez bir unsurdur (Tortop vd. 1993 s. 20). Ayrıca bir toplumun örgütlerdeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile kalkınmışlık seviyesi arasında doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Rachman vd. 1993).

2.2. YÖNETİM TARZI

Birden fazla insanın yaptığı faaliyetlerin yönetilmesinin gerekliliği, literatürde genel kabul gören bir görüştür (Özgür, 2011). Bunun için yönetim sistemi içerisinde faaliyetleri kontrol edebilecek bir yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Robbins'e (2012) göre yöneticiler, başkalarıyla birlikte amaca erişmeye çalışanları yönlendiren, faaliyetlerini izleyip değerlendiren ve örgütün hedeflerine ulaşmalarında onlara yardımcı olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Yöneticilerin görev ve sorumlulukları gereği gösterdiği davranış ile çalışanlarla kurduğu iletişimde sergilediği davranışın etkileşimi sonucunda ortaya çıkan davranış türü yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile yöneticinin bir işi gerçekleştirirken sergilemiş olduğu yönetsel eylemleri, yönetim tazını belirlemektedir. Yönetim tarzı, kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve her yöneticinin kendine özgü bir stili bulunmaktadır. Ayrıca yönetim tarzı, bir örgütün yönetim anlayışının genel karakterini ve yönetsel yaklaşımlarını yansıtan temel bir gösterge olarak ifade edilmektedir (Özgür, 2011). Yapılan tanımlar ve incelemeler, her yöneticinin ulaşmak istenen hedefleri yerine getirebilmek için kullandığı bir yönetim tarzının bulunduğunu göstermektedir. Yönetim tarzı, bir yöneticinin örgüt yönetiminde tercih ettiği liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmekte (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013) ve yöneticiler tarafından ele alınan en iyi liderlik stratejisi şeklinde de tanımlanmaktadır (Namiq, 2018).

Literatürde bu konuyla ilgili olarak, araştırmacılar tarafından çok sayıda çalışma yürütülmüş ve farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Yöneticilik ve liderlik tarzlarıyla ilgili araştırmalara bakıldığında, yapılan farklı sınıflandırmalara rağmen genel anlamda

yönetim tarzları geleneksel yönetim ve lider yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır (Özgür,2011).

- *Geleneksel Yönetim:* Geleneksel yönetim tarzına sahip yöneticiler dışsal etkenlerden uzak bir şekilde, işi uzmanlıklara göre ayırmakta ve çalışanları iş birimi alanlarına konumlandırmaktadır. Bu yöneticiler otoriter, demokratik ve insancıl olarak tanımlanmaktadır (Özgür,2011).

- *Lider Yönetim:* Örgütün vizyonu, yöneticinin benimsediği yönetim anlayışıyla doğrudan ilişkilidir (Bektaş, 2014). Bu bağlamda, liderlik edecek yöneticiler yalnızca mevcut düzeni sürdüren değil; aynı zamanda vizyon oluşturan, değişimi yöneten ve çalışanları bu vizyona ortak eden bireylerdir. Lider yöneticiler; otokratik, demokratik, bürokratik, karizmatik, durumsal, etkileşimsel, örgütsel, girişimci ve doğal liderlik gibi farklı kategoriler altında sınıflandırılmakta ve geleneksel yöneticilerden stratejik düşünme, etkili iletişim ve motivasyon sağlama gibi yönleriyle ayrılmaktadır (Özgür, 2011).

Aktif örgütleri diğerlerinden ayırt edici yapısal ve davranışsal özellikler üzerinden inceleyen Likert (1961), yönetim tarzlarında, istismarcı-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı ve demokratik yönetim olmak üzere dördü bir sınıflandırma öngörmüştür. *İstismarcı-otokratik yönetim*, tehdit ve korku temelli bir yönetim anlayışından oluşurken *yardımsever-otokratik yönetim*, potansiyel ceza ve ödül temelli bir yaklaşımı benimsemektedir. *Katılımcı yönetim*, karar verme süreçlerinde yönetici ve astlar arasında güven ilişkisi sağlamak üzerine kuruluyken *demokratik yönetim* ise karar alma ve hedef belirleme süreçlerinde örgüt üyelerini katılıma teşvik etme temelli bir yaklaşımdır. Blake ve Mouton (1964) yöneticiler üzerine yaptıkları incelemelerde, işe odaklı yaklaşımlardan insana odaklı yönetim tarzlarına uzanan farklı eğilimleri temel alarak çeşitli yönetici sınıflandırmaları geliştirmişlerdir. Başaran (2008) tarafından yapılan çalışmada ise otoriter yönetimden demokratik yönetime doğru bir yönetim tarzları sınıflandırması oluşturulmuştur. Bunun gibi birçok çalışma ile günümüzde yönetici davranışları birçok amaca göre sınıflandırılmış olup otoriter liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakan liderlik en çok kullanılan sınıflandırmalar arasında yer almaktadır (White ve Lippert, 1960).

2.2.1. Kurt Lewin'in Yönetim Tarzları ve Boyutları

Liderlik, bireyleri belirli hedefler doğrultusunda yönlendirme ve motive etme süreci olarak tanımlanmakta olup kurumların etkinliğini doğrudan etkileyen temel bir yönetsel işlev olarak ifade edilmektedir (Eren, 2014). Yönetim sürecinde benimsenen liderlik biçimi, sadece karar alma mekanizmalarını değil, aynı zamanda örgüt iklimi, çalışan bağlılığı ve iş verimliliği gibi birçok faktörü de derinden etkilemektedir. Bu çerçevede, sosyal psikolojiye önemli katkılar sunan Kurt Lewin, liderlik tarzlarını sınıflandırarak bu tarzların birey ve grup davranışları üzerindeki etkilerini deneysel olarak ortaya koymuştur (Lewin, Lippitt ve White, 1939). Bu çalışmanın araştırması için de temel alınan Lewin'in liderlik tipolojisi temel olarak otoriter, demokratik ve serbest tarzları içermekle birlikte, Türkiye gibi kolektivist kültürlerde paternalist liderlik de kuramsal çerçeveye entegre edilerek değerlendirilmektedir (Aycan, 2006).

Otoriter Liderlik Tarzı: Otoriter yönetim anlayışı yöneticinin karar süreçlerini tek başına yürüttüğü, astlara sınırlı söz hakkı tanıdığı ve genellikle yukarıdan aşağıya iletişimin hâkim olduğu bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tarzda lider, astlarını sıkı biçimde kontrol ederek çoğunlukla geri bildirim almadan yönlendirmelerde bulunmaktadır. Lewin'in deneysel çalışmalarında otoriter liderlik altında görev yapan bireylerin üretkenliğinin kısa vadede yüksek seyrettiği, ancak lider ortamdan çekildiğinde çalışma isteğinin hızla azaldığı gözlemlenmiştir (Lewin vd. 1939). Türkiye'de yapılan araştırmalarda bu bulguları desteklemektedir; otoriter liderlik tarzının belirli durumlarda hızlı karar alma ve kriz yönetimi açısından etkili olduğu, ancak uzun vadede çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumsuz etkileyebileceği ifade edilmektedir (Akçit, Barutçu ve Akşit, 2018). Tunçbilek ve Kaya'nın (2020) demir-çelik sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada ise otoriter liderliğin çalışan bağlılığı üzerinde kısa vadede olumlu etkiler yaratabildiği, fakat bu etkinin sürdürülebilir olmadığı vurgulanmaktadır.

Demokratik Liderlik Tarzı: Demokratik liderlik, karar alma sürecine çalışanların da aktif olarak katıldığı, iletişim ve iş birliğinin ön planda tutulduğu bir yönetsel yaklaşımdır. Bu tarz liderler, ekip üyelerinin fikirlerine değer vererek katılımcılığı teşvik etmektedir (Tunçbilek ve Kaya, 2020). Lewin'in araştırmalarında, demokratik liderlik uygulanan gruplarda daha yüksek düzeyde bağlılık, iş kalitesi ve içsel motivasyon tespit edilmiştir (Lewin vd. 1939). Türkiye'deki araştırmalar da bu bulgularla örtüşmektedir (Karaca,

2017). Yapılan araştırmalarda demokratik liderliğin örgütsel bağlılık ve güven düzeyleri üzerindeki etkisini daha derinlemesine incelemektedir. Örneğin, Balıkesir ili kamu okullarında yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin demokratik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif ilişki olduğu, demokratik liderliğin güveni artırdığı belirtilmektedir (Çelik, 2016). Ayrıca İstanbul bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada demokratik-katılımcı yönetim tarzının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide bir aracılık rolü araştırılmış, demokratik liderliğin direkt etkili olmadığı ancak bağlamda önemli bir tutum oluşturduğu bulunmuştur (Tuğsal, 2019). Bu bulgular, demokratik liderliğin yalnızca karar alma süreçlerine katılımı desteklemekle kalmayıp çalışanların güven, aidiyet ve bağlılık duygularını güçlendirmede de merkezi bir rol oynadığına işaret etmektedir.

Serbest (Laissez-Faire) Liderlik Tarzı: Bu liderlik biçiminde, çalışanlar yöneticiden doğrudan bir yönlendirmeye ihtiyaç duymadan görevlerini yerine getirmektedirler. Lider, astlarının karar süreçlerine neredeyse hiç müdahale etmez ve her bireyin, kendisine verilen sorumluluklar doğrultusunda kendi hedeflerini belirlemesine ve kendi çalışma planını oluşturmaya imkân tanımaktadır. Bu tarz liderler, sahip oldukları yetkiyi aktif biçimde kullanmak yerine, bu yetkiyi büyük ölçüde çalışanlara devrederek karar alma sürecini tabana yaymaktadırlar (Tunçbilek ve Kaya, 2020). Ancak literatürde, serbest liderlik tarzının bazı olumsuz sonuçlar doğurduğu da vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu liderlik anlayışının çalışanlar arasında belirsizlik yaratarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyonu olumsuz etkileyebildiğini ortaya koymaktadır (Ayan, Ünsar ve Oğuzhan, 2016). Özellikle yönlendirme ve denetime ihtiyaç duyan çalışanlar için rehberlik eksikliği, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Çelik, 2016). Bu nedenle, serbest liderlik yaklaşımı her ne kadar bireysel sorumluluğu teşvik etse de, örgütsel yapının ve çalışan profilinin bu esnekliğe uygun olması büyük önem taşımaktadır.

Paternalist Liderlik Tarzı: Paternalist liderlik tarzı, liderin çalışanlara karşı koruyucu, yönlendirici ve şefkatli bir tutum içinde olduğu, aynı zamanda karar alma yetkisini elinde bulundurduğu bir yaklaşımdır. Bu modelde lider, otorite ve ilgiyi aynı anda sunmaktadır. Özellikle kolektivist kültürel yapılarda bu tarzın daha yaygın ve etkili olduğu görülmektedir (Karabulut ve Seymen, 2020). Yapılan araştırmalar, paternalist

liderliğin çalışan bağlılığını, güvenini ve örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirdiğini göstermektedir (Çakıcı ve Burak, 2019). Bununla birlikte, liderin aşırı koruyucu ya da müdahaleci tavırları, çalışanların özerklik algısını zayıflatabilmektedir (Cesur, Erkiyet ve Taylan, 2015). Bu nedenle paternalist liderlik, dengeli uygulandığında olumlu sonuçlar doğururken, sınırları aşan bir otorite anlayışı örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir.

2.2.2. Rensis Likert'in Dört Sistemli Yönetim Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları

Yönetim süreçlerinin etkinliği, büyük ölçüde liderin sergilediği tutumlara ve çalışanlarla kurduğu iletişime göre şekil almaktadır. Bu bağlamda, örgütsel davranış alanında önemli katkılar sunan Rensis Likert (1961), yöneticilerin karar alma biçimlerine, ast-üst ilişkilerine ve motivasyon tekniklerine odaklanarak geliştirdiği Dört Sistemli Yönetim Modeli ile liderlik anlayışına sistematik bir yaklaşım getirmiştir. Kuram, yönetim tarzlarını otoriterden demokratik yapıya doğru ilerleyen dört temel sistem üzerinden açıklamakta ve çalışanların yönetime katılımının örgütsel verimliliği artıracığı savını temel almaktadır (Likert, 1967). Bu kuramsal çerçeve, liderlik uygulamalarının değerlendirilmesi kadar, örgüt kültürünün şekillenmesinde de belirleyici bir yer tutmaktadır. Likert tarafından geliştirilen modelde yönetim sistemleri, otoriter yönetimden demokratik katılım odaklı yapıya kadar dört temel kategoride incelenmektedir:

Sömürücü-Otoriter yönetim: Bu sistemde yöneticiler çalışanlarına güven duymaz, kararlar merkezî olarak alınır ve iletişim tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Motivasyon araçları genellikle cezalandırma ve korkuya dayalı olup bu da çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmelerine ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasına yol açmaktadır (Likert, 1967).

Yardımsever-Otoriter yönetim: Yöneticinin sınırlı düzeyde güvene dayalı, kısmen katılıma açık bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu sistemde kararların çoğu yönetici tarafından alınmakla birlikte, çalışan görüşleri yalnızca belirli durumlarda dikkate alınmaktadır. İletişim çoğunlukla tek yönlüdür; ancak liderin yardımsever tutumu, astlarla temel düzeyde bir etkileşim kurulmasına olanak sağlamaktadır. Bu yapı, özellikle geleneksel hiyerarşik örgütlerde yaygın olarak görülmektedir (Likert, 1967).

Danışmacı yönetim: Bu boyut yöneticinin çalışanlarına yüksek düzeyde güven duyduğu, onların görüşlerine değer verdiği ve karar alma sürecine katılımlarını teşvik ettiği bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu yönetim anlayışında iletişim çift yönlüdür ve astlar, yalnızca uygulayıcı değil aynı zamanda karar süreçlerine katkı sunan paydaşlar olarak görülmektedir (Likert, 1967).

Katılımcı yönetim: Bu boyut çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak dâhil edildiği, karşılıklı güven ve iş birliğine dayalı bir liderlik anlayışını temsil etmektedir. Bu yönetim tarzında iletişim çift yönlüdür ve yöneticiler, çalışanların görüşlerini örgütsel kararların şekillenmesinde önemli bir kaynak olarak görmektedir (Koçel, 2011).

2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Izgarası Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları

Yönetim ve liderlik literatüründe, liderlik tarzlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisi uzun yıllardır araştırılmaktadır. Blake ve Mouton (1964) tarafından geliştirilen Yönetim Tarzları Izgarası (Managerial Grid) modeli, yöneticilerin iş ve insan odaklılık düzeylerine göre sınıflandırılmasını sağlayan önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, liderlerin hem üretim hem de çalışanlara yönelik ilgilerini iki ana eksenle değerlendirmektedir: Üretime yönelik ilgi ve insana yönelik ilgi. İnsana yönelik ilgi, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak sıcak ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmayı hedeflerken; üretime yönelik ilgi, işin planlanması, örgütlenmesi ve grup hedeflerine ulaşılması sürecine odaklanmaktadır (Eren, 2014). Bu doğrultuda, liderlik tarzları, yöneticinin her iki eksenindeki davranışları ile şekillenmektedir. Blake ve Mouton'un geliştirdiği bu model, farklı liderlik tarzlarının çeşitli örgütsel hedeflere ulaşmada nasıl etkili olabileceğini ortaya koyarken liderlerin örgüt içinde çalışanlarla nasıl etkileşimde bulunduğunu ve görevleri nasıl yönettiğini de anlamamıza yardımcı olmaktadır (Northouse, 2021).

2.2.4. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları

Liderlik, başarılı bir organizasyonun temel yapı taşlarından biridir ve liderlik etkinliği, yalnızca liderin kişisel özelliklerine bağlı değil, aynı zamanda içinde bulunduğu duruma göre değişkenlik göstermektedir (Yazgan, 2007). Fred Edward Fiedler (1967),

liderlik etkinliğinin, liderin davranış tarzı ile örgütsel durumun uyumlu olmasına bağlı olduğunu savunmuş ve bu bağlamda Durumsal Liderlik Modeli'ni geliştirmiştir. Fiedler'a göre, liderlerin davranışlarını etkileyen en önemli faktör, liderin karşılaştığı durumsal koşullardır ve bu koşullara bağlı olarak liderlerin görev odaklı veya ilişki odaklı liderlik tarzlarını benimsemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bu model, liderlik tarzlarının organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Northouse, 2021). Fiedler, liderlerin etkinliğini değerlendirdiği modelinde iki temel boyut kullanmıştır: Görev Yönelimli Liderlik ve İlişki Yönelimli Liderlik. Bu boyutlar, liderin organizasyona ve çalışanlarına nasıl yaklaşacağını, organizasyondaki işlerin nasıl yapılacağını ve ekip üyeleriyle nasıl etkileşimde bulunacağını belirlemektedir (Fiedler, 1967).

Görev Yönelimli Liderlik: Bu boyut liderin etkinliğinin, görevlerin açıkça tanımlanması ve işlerin doğru bir şekilde yapılmasına odaklanmasından geçtiğini vurgulamaktadır. Bu liderler, çalışanlarını açık yönergeler ile belirli hedeflere ulaşmaları için yönlendirmek suretiyle işleri yapılandırmaktadır. Görev odaklı liderler, genellikle yüksek yapılandırılmış görevlerde ve belirgin sonuçlar gereken ortamlarda daha başarılı olmaktadır (Yazgan, 2007). Bu tarz liderler, örgütlerde verimlilik ve hedeflere ulaşılma konusunda etkili olabilmektedir; çünkü çalışanlar ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler ve süreçler düzenli bir şekilde yürütülmektedir (Acar, 2014).

İlişki Yönelimli Liderlik: Bu liderlik, liderlerin çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına ve duygusal durumlarına duyarlı olmasını, onların güvenini kazanarak motive etmeyi hedeflemektedir. İlişki odaklı liderler, çalışanlarına rehberlik etmekte, açık iletişim kanalları oluşturmakta ve onlarla güçlü işbirlikleri kurmaktadır. Bu liderler, ekip üyelerinin psikolojik ihtiyaçlarına önem vermekte ve genellikle daha az yapılandırılmış görevlerin bulunduğu, çalışan gelişiminin kritik olduğu ortamlarda daha etkili olmaktadır (Güler, 2007). İlişki yönelimli liderler, çalışanların memnuniyetini artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmeye katkı sağlamaktadırlar (Eren, 2014).

2.2.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli: Yönetim Tazrları ve Boyutları

Liderlik, örgütlerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır ve etkili liderlik, büyük ölçüde liderin kişisel özelliklerinden ziyade, içinde bulunduğu koşullara ve takipçilerinin

özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, liderlerin, takipçilerinin gelişim düzeyine göre liderlik tarzlarını uyarlamaları gerektiğini savunmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1969). Bu model, liderlik etkinliğinin, liderin takipçilerine sağladığı yönlendirme ve destek düzeyine bağlı olarak değiştiğini öne sürmektedir (Northouse, 2021). İki tane davranış boyutu vardır: Görev boyutu ve İlişki boyutu. Görev Boyutu takipçilerin görev ve sorumluluklarının net biçimde tanımlandığı ve bu görevlerin nasıl yerine getirileceğine ilişkin açık yönlendirmelerin sağlandığı liderlik tarzını ifade ederken ilişki boyutu ise liderin kendisi ile takipçileri arasında kişisel ve insani etkileşimlerin ön planda olduğu liderlik tarzını ifade etmektedir (Aslan, 2013).

2.2.6. Stogdill ve Arkadaşlarının Liderlik Davranışları Kuramı: Yönetim Tarzları ve Boyutları

Ralph M. Stogdill ve arkadaşlarının Ohio State Üniversitesi'nde yürüttüğü liderlik davranışları araştırmalarından elde edilen bulgular liderlerin davranışlarının hem örgüt verimliliği hem de çalışan memnuniyeti üzerindeki rolünü anlamak için önemli bir temel oluşturmaktadır. Stogdill, liderliğin yalnızca bireysel özelliklerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda liderin sergilediği davranışların örgütsel başarıya etkisi olduğunu da savunmuş ve liderlik davranışlarını Görev Yönelimli Liderlik (Initiating Structure) ve İlişki Yönelimli Liderlik (Consideration) olarak iki temel boyutta incelemiştir (Northouse, 2021).

Görev Yönelimli Liderlik: Görev yönelimli liderlik davranışları, liderin çalışanlarının görev ve sorumluluklarını açık bir biçimde tanımlayıp yapılandırmasıyla karakterize edilmektedir (Stogdill, 1974). Bu doğrultuda görev odaklı bir lider planlama yapmak, bilgi paylaşımında bulunmak, görevleri dağıtmak ve yeni fikirler geliştirmek gibi iş süreçlerini organize eden ve yönlendiren kişi konumundadır.

İlişki Yönelimli Liderlik: İlişki yönelimli liderlik davranışları çalışanlarla karşılıklı güven ilişkisi kurmayı, onların düşüncelerine saygı göstermeyi ve duygusal ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi temel almaktadır (Stogdill, 1974). Bu boyut, liderin çalışanlarıyla kurduğu güvene dayalı ilişkileri ve onların bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesini ifade etmekle birlikte psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını dikkate alarak, onlara rehberlik etme ve destek sunma kapasitesini de yansıtmaktadır. İlişki yönelimli liderler, ekip üyeleriyle

sağlıklı ve etkili iletişim kurup empatik yaklaşım sergileyerek çalışanlarının moralini yüksek tutmaya çalışmaktadırlar (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Eren (2014), bu tür bir liderliğin, çalışan bağlılığını ve örgütsel bağlılığı artırma konusunda önemli bir etkisi olduğunu ifade etmiştir.

2.2.7. Rowe ve Mason'un Yönetim Tarzları ve Boyutları

Yöneticilerin karar alma biçimleri, sadece bireysel tercihlere göre değil, aynı zamanda sahip oldukları bilişsel ve davranışsal özelliklere de dayanmaktadır. Bu bağlamda Rowe ve Mason (1987) tarafından geliştirilen yönetim tarzları modeli, yöneticilerin karar alma süreçlerini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Model, bireylerin karar verirken kullandıkları bilgi düzeyi, risk algısı ve insan ilişkilerine verdikleri öneme göre farklı yönetim tarzlarını ortaya koymaktadır. Bu yönetim tarzında yöneticiler direktif, analitik, kavramsal ve davranışsal olmak üzere dört farklı tarzda gruplandırılmaktadır (Rowe ve Mason, 1987). Türkiye'de bu model üzerine yapılan çalışmalar, özellikle liderlik tarzlarının örgütsel performans, iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Örneğin, Kabasakal ve Bodur (2002) tarafından yapılan, Türkiye'de liderlik tarzlarının kültürel temellerinin araştırıldığı çalışma ile karar alma süreçlerinin kültürel bağlamda nasıl şekillendiği açıklanmıştır. Rowe ve Mason'a göre yönetim tarzları, bireylerin karar alma süreçlerinde gösterdikleri zihinsel eğilimlere ve davranışsal tutumlara göre dört başlıkta sınıflandırılmaktadır:

Direktif Yönetim Tarzı: Bu tarzı benimseyen yöneticiler, hızlı ve kesin kararlar alma eğilimindedir. Genellikle yapılandırılmış verilere ve geçmiş deneyimlere dayanarak hareket etmektedirler. Belirsizlikten hoşlanmazlar ve netlik arayışı içerisindeyler (Rowe ve Mason, 1987).

Analitik Yönetim Tarzı: Analitik yöneticiler, kararlarını vermeden önce geniş kapsamlı veri toplayarak çeşitli alternatifleri değerlendirip olasılık hesaplarına yer vermektedirler. Bu yöneticiler, risk analizini ön planda tutarak daha sistematik bir yaklaşım sergilemektedirler (Rowe ve Mason, 1987).

Kavramsal Yönetim Tarzı: Bu tarzı benimseyen yöneticiler, belirsizlik ortamında uzun vadeli ve stratejik kararlar alma eğilimindedirler. Soyut düşünme becerileri yüksek olan bu liderler, yaratıcı çözümler üretmeye açık olup, örgüt vizyonunu geliştirme konusunda etkili davranışlar sergilemektedirler (Rowe ve Mason, 1987). Kavramsal

yöneticiler çoğunlukla örgütte katılımı ve fikir çeşitliliğini teşvik etmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, bu tarzın özellikle değişim yönetimi ve inovasyon süreçlerinde etkin olduğu ve çalışanların motivasyonunu artırdığı tespit edilmiştir (Bozkurt ve Göral, 2013).

Davranışsal Yönetim Tarzı: Bu tarzda yöneticiler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını dikkate alır ve katılımcı bir karar alma süreci benimsemektedir. Empati, açık iletişim ve grup kararlarına önem veren bu stil, örgütsel bağlılığı artırıcı etkilere sahiptir (Türkmen, 2015).

2.2.8. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Modeli: Yönetim Tarzları ve Boyutları

Günümüzde hızla değişen ve rekabetin yoğunlaştığı iş dünyasında, liderlik anlayışları da sürekli olarak evrim geçirmektedir. Bu bağlamda, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Dönüştürücü Liderlik Modeli, liderlerin sadece yönlendiren değil, aynı zamanda ilham veren, motive eden ve takipçilerini geliştiren bireyler olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini ve bireysel potansiyellerini gerçekleştirmelerini teşvik etmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Bass ve Avolio'nun modelinde dönüştürücü liderlik dört ana boyutta ele alınmaktadır:

İdealize Edilmiş Etki: Lider, etik değerleri benimseyerek ve örnek davranışlar sergileyerek takipçileri için bir rol model olmaktadır. Bu tutum, takipçilerin lidere duyduğu güveni ve saygıyı artırmaktadır.

İlham Verici Motivasyon: Lider, açık ve etkileyici bir vizyon sunarak takipçilerini motive etmektedir. Bu vizyon, takipçilerin ortak hedeflere yönelmesini ve bu hedeflere ulaşma konusunda istekli olmalarını sağlamaktadır.

Entelektüel Uyarım: Lider, takipçilerini mevcut düşünce kalıplarını sorgulamaya ve yenilikçi çözümler üretmeye teşvik etmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel öğrenmeyi ve yaratıcılığı desteklemektedir.

Bireyselleştirilmiş İlgi: Lider, her takipçinin bireysel ihtiyaçlarını ve gelişim alanlarını dikkate alarak, onlara özel destek ve rehberlik sağlamaktadır. Bu tutum, takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerini teşvik etmektedir.

2.2.9. Babacan Yönetim Tarzı

Babacan yönetim tarzı, liderin çalışanlara karşı samimi, koruyucu, anlayışlı ve çoğu zaman aile büyüğü gibi davranması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tarzda lider, sadece yönetsel bir figür değil, aynı zamanda çalışanların kişisel sorunlarıyla da ilgilenen, empati kuran ve onları destekleyen bir pozisyonda bulunmaktadır (Aycan, 2006). Literatürde sıkça vurgulanan bu yaklaşım, paternalist liderlik modeliyle örtüşse de daha düşük düzeyde kontrol ve daha yüksek düzeyde duygusal destek içermesi bakımından ayrılmaktadır (Gerçek, 2018). Literatürde yapılan içerik analizleri babacan yönetim tarzının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu tarzın öne çıkan temel boyutları şunlardır: *otoriterlik*, *yardımseverlik* ve *ahlaki liderlik*. *Otoriterlik*, liderin karar alma süreçlerinde mutlak yetki sahibi olması ve çalışanların davranışlarını doğrudan yönlendirmesi anlamına gelmektedir. *Yardımseverlik boyutu* ise liderin çalışanların kişisel yaşamlarına, sağlık durumlarına ve bireysel refahlarına duyarlılık göstermesiyle ilgilidir. *Ahlaki liderlik* ise liderin yüksek etik standartlara sahip olması, adaletli davranması, dürüstlük sergilemesi ve çalışanları için güvenilir bir rol model olarak konumlanmasıyla karakterize edilmektedir (Gerçek, 2018)

3. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

İlgili literatür incelendiğinde, bu çalışmada ele alınan değişkenleri doğrudan ve birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, konunun bilimsel açıdan özgünlüğünü ve literatürdeki boşluğu ortaya koymaktadır. Her ne kadar söz konusu değişkenleri birlikte ele alan araştırmalar bulunmasa da, konuya dolaylı yoldan temas eden ve çalışmanın kapsamına en yakın olan bazı araştırmalar literatürde yer almaktadır. Aşağıda, mevcut çalışmayla ilişkili araştırmalara yer verilmiştir.

Özbakır ve Velioğlu (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı sürdürülebilir pazarlamaya geçiş sürecinde işletmelerin yapmaları gereken öğeleri belirleyerek, uygulamaya dönük süreci tanıtmak ve yaygınlaştırmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan örnek olay analizi kullanılmıştır. Yapılan çalışma pazarlama uygulamalarının ilk örneklerinden olan Marks & Spencer işletmesi yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek sorular sorulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda işletme kültürünün yöneticilerin karar alma süreçlerini olumlu yönde etkilemekte olduğu, bu sayede daha hızlı ve etkili kararlar almalarına yardımcı olmaktadır.

Köse, Tetik ve Ercan (2001) tarafından yapılan çalışmanın amacı örgüt kültürünü oluşturmada etki eden faktörlerin incelenmesidir. Araştırma Manisa Defterdarlığında ve Vakıfbank Salihli şubesinde yapılmıştır. Çalışma, 28 sorudan oluşmakta olup toplamda 55 katılımcıya uygulanmıştır. Genel olarak her iki örgütte de çalışanlar örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Nitekim örgütte paylaşılan güçlü bir kültürün olup olmadığına ilişkin olarak Defterdarlıkta ve Vakıfbank' ta farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütlerde kültürel değerlerin benimsenmesinde ve aktarılmasında temel bir araç olarak işlev gören ortak dilin olmasıdır. Yapılan çalışmada ise Vakıfbank'ta çalışanların kendilerine özgü ortak bir dilin olduğunu ifade ederken, Defterdarlıkta bu konuda bir belirsizlik olduğu görülmüştür.

Çırpan ve Koyuncu (1998) tarafından yapılan çalışmanın amacı bir örnek olay çerçevesinde işletme kültürünün ilk kademe yöneticileri üzerindeki etkilerini ve yöneticilerin çalıştıkları işletmenin kültürünü benimseme dereceleri araştırmaktır.

Araştırma bir gıda sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmedeki alt kademe yöneticilerin 10'u ile katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılarak açık uçlu sorular sorulmuştur. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulguları, güçlü bir işletme kültürünün, alt kademe yöneticilerinin motivasyonunu artırdığı ve performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Saylık'ın (2019) çalışmasında, Hofstede'nin bireysel kültürel değerler kuramına dayanan ve Yoo, Donthu ile Lenartowicz (2011) tarafından geliştirilen Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması ile bu ölçeğin geçerlik ve güvenirliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu ölçek, alt boyutlarıyla birlikte ele alındığında bireylerin kültürel değerlerini ölçmeye yönelik bir model oluşturmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, katılımcıların her bir kültürel değer boyutuna ilişkin inanç düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmış olsa da bu ölçekten toplam bir puan elde edilmesi mümkün değildir. Alt ölçeklerden alınan yüksek puanlar, bireylerin ilgili kültürel değere güçlü biçimde inandığını ve bu değeri benimsediğini; düşük puanlar ise söz konusu değere ilişkin inanç düzeyinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin sosyolojik ve kültürel yapısına dair değerlerin niteliği ve düzeyinin belirlenmesi; örgütsel süreçler, kültürel kavramlar ve yönetsel yaklaşımlar açısından politika yapıcılara, uygulayıcılara ve araştırmacılara hem kuramsal hem de uygulamalı katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Yapılacak olan bu araştırmanın önemli materyallerini oluşturan ölçekleri Saylık'ın Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması isimli çalışmasında yer alan Hofstede'nin geliştirdiği beş boyutlu kültürel değerler ölçeğinden ve Bektaş'ın Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İncisnal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği isimli tez çalışmasında yer alan yöneticilerin yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan incisnal iletişim kanallarını ne derece etkilediğini ölçmek amacıyla yönetim tarzları ve incisnal iletişim kanallarına ait ölçeklerden oluşan anket çalışmasından faydalanılmıştır.

Bektaş'ın (2014) çalışmasında, yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzlarının örgütlerdeki incisnal iletişim kanallarını ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, yöneticilerin yönetim tarzlarını tespit etmeye yönelik olarak, demografik değişkenler ile birlikte yönetim tarzlarına ve incisnal iletişim kanallarına ilişkin ölçeklerin yer aldığı bir anket kullanılmıştır. Araştırma bulguları, yöneticilerin tercih ettikleri yönetim tarzlarının incisnal iletişim biçimleri

üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Burdur ilinde yürütölen çalışmada, kamu kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticilerin ağırlıklı olarak demokratik yönetim tarzını benimsedikleri; çalışanların ise daha çok kurum içi sohbetlere katıldıkları ve çeşitli informal gruplar oluşturdukları tespit edilmiştir.



4. BÖLÜM

METODOLOJİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORULARI

Araştırmadaki temel amaç, hastanelerde yönetici olarak görev yapan bireylerin mensup oldukları kültür temelinde yönetim tarzlarının yansımaları araştırmaktır. Bu amaçla sağlık yöneticilerinin kültürel özellikleri ile yönetim tarzları incelenmekte ve bunların arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Buna göre “Sağlık yöneticilerinin yetiştiği kültürün yönetim tarzına etkisi var mı?” sorusuna bağlı olarak alt sorular şu şekildedir:

- Sağlık Yöneticilerinin yetiştiği kültür hangisidir?
- Sağlık Yöneticilerinin yetiştiği kültürün değerleri nelerdir?
- Sağlık Yöneticilerinin yetiştiği kültürün değerleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Sağlık Yöneticilerinin tercih ettikleri yönetim tarzları nelerdir?
- Sağlık Yöneticilerinin tercih ettikleri yönetim tarzları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
- Sağlık yöneticileri yetiştikleri kültürü nasıl tanımlamaktadır?
- Sağlık yöneticileri yönetim tarzlarını nasıl tanımlamaktadır?

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ

Yapılan araştırmanın kapsamını Kars ili ve bu ilde yer alan hastaneler oluşturmaktadır. Bu hastanelerde görev yapmakta olan sağlık yöneticilerinin yetiştiği kültürün yönetim tarzları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan bu çalışma neticesinde Kars’ ta yer alan hastanelerdeki yöneticilerin kendi kültürleri bağlamında yöneticilik yaptıkları hastanelerdeki yönetim tarzları, bilimsel veriler ışığında değerlendirilmiştir. Daha önceki çalışmalar incelendiğinde sağlık yöneticilerinde kültürün yönetim tarzına yansıması konusunda yeterli çalışmaya rastlanılmamıştır ve bu da çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Sağlık örgütlerinde görev yapan yöneticiler, çeşitli kültürlerden gelmekte olduğundan bu farkların örgüt kültürü değerlerine ve yönetim tarzlarına nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Bulgular sadece sağlık alanındaki yöneticileri tanımlamaktadır. Ayrıca araştırmanın kapsamı verinin toplandığı Aralık 2023-Şubat 2024 zaman aralığında ve Kars iliyle sınırlı olup bu bölgedeki ve zamandaki yöneticileri temsil etmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada sağlık yöneticilerinin yetiştiği kültürün yönetim tarzına yansımaları araştırmak için bu çalışmada karma desen (ilk kısmı nicel, ikinci kısmı ise nitel araştırma) kullanılmıştır. Karma araştırma modeli, nitel veya nicel veriler toplanarak analiz edilmektedir. Karma araştırma kapsamındaki çalışmalar nicel veya nitel araştırma yaklaşımıyla birbirinden ayrı olarak yürütülüp güçlü yönleri kullanılarak tek bir çalışma olarak ortaya konulmaktadır (Teddlie ve Tashakkori, 2010).

4.4.1. Nicel Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, yoğun emek kullanılan hastanelerde görev yapan yöneticilerin yetiştikleri kültürel ortamın, benimsedikleri yönetim tarzları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu tespiti sağlamak üzere tarama modelinde kesitsel araştırma ve veri elde etmek için nicel tekniklerden anket kullanılmıştır. Anket maddeleri katılımcıların algısal cevaplarıyla değerlendirilmiştir. Nicel araştırma, ölçülebilir verilerin toplanması ve analiz edilmesi yoluyla nesnel sonuçlara ulaşmayı amaçlayan, sayısal verilere dayalı sistematik bir yaklaşımdır. Bu yöntem, genellikle belirli değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi, neden-sonuç bağlamında hipotezlerin sınanması ve örneklemden elde edilen veriler aracılığıyla evren hakkında genellemelere ulaşılması amacıyla tercih edilmektedir (Büyüköztürk vd. 2021).

Anket uygulamasını gerçekleştirmek amacıyla, hastanenin bulunduğu Kars ilinin İl Sağlık Müdürlüğü'ne ve Kafkas Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Başhekimliği'ne başvuru yapılarak gerekli izinler alınmıştır. İzin sürecinin ardından kurumlar ve kişiler ziyaret edilerek çalışma hakkında bilgilendirme yapılmış, aydınlatılmış onam formları (Ek.4) dağıtılarak katılımcıların gönüllü olarak araştırmaya

dahil olmaları sağlanmıştır. Bu araştırmanın temeli nitel ölçüme dayandırılmış, nicel veri ile nitel kısmının desteklenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırmada derinlemesine görüşme için temel alınan katılımcı sayısının yanında nicel araştırma analizinde kullanılacak testlerin koşullarını sağlamak üzere minimum 30 kişilik katılımcı kriterinin sağlanması da göz önünde bulundurularak 36 katılımcı ile araştırma sonlandırılmıştır. Nicel araştırma kısmı için kullanılan testlerden bağımsız örneklem t-testi için “her iki anakütleden tesadüfi olarak seçilen örneklerin birim sayısı n_1 ve $n_2 \geq 30$ ise örnek ortalamaları arasındaki farklar ($x_1 - x_2$), anakütle ortalamaları arasındaki farkın ($\mu_1 - \mu_2$) etrafında standart sapmayla normal dağılım gösterirler” (Orhunbilge, 2000, s. 161) koşulu böylece sağlanmıştır. Ayrıca varyans testlerinin kullanılması için ikiden fazla grupların karşılaştırılabilmesi için örnek birim sayılarının belirli bir düzeyde ($n \geq 30$) olmasının gerekliliğinin (Orhunbilge, 2000, s. 245) yanında gruplardaki denek sayılarının 30’dan az olmasının araştırma sonuçlarının güvenilirliğini olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2007, s. 79).

Nicel araştırma, ölçülebilir verilerin toplanması ve analiz edilmesi yoluyla nesnel sonuçlara ulaşmayı amaçlayan, sayısal verilere dayalı sistematik bir yaklaşımdır. Bu yöntem, genellikle belirli değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi, neden-sonuç bağlamında hipotezlerin sınanması ve örneklemde elde edilen veriler aracılığıyla evren hakkında genellemelere ulaşılması amacıyla tercih edilmektedir (Büyüköztürk vd. 2021).

4.4.2. Nitel Araştırma Yöntemi

Nitel araştırma; verilerin mülakat, gözlem veya doküman analizi gibi nicel olmayan tekniklerle toplandığı, bireylerin algılarının ve olayların doğal ortamlarında, bütüncül bir yaklaşımla incelendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Nitel araştırmalarda sıklıkla karşılaşılan temel sorunlardan biri uygun örneklemin belirlenememesidir. Nicel araştırmalarda örneklem büyüklüğü belirlemek için çeşitli hesaplama araçları kullanılabilirken, nitel çalışmalarda veri derinliği ve analiz sürecinin karmaşıklığı nedeniyle bu tür yaklaşımlar genellikle uygulanabilir değildir. Nitel araştırmalarda, örneklemin niceliğinden ziyade niteliği önem arz etmektedir (Baltacı, 2019). Bu nedenle, büyük örneklem grupları yerine, araştırmanın amacına uygun ve derinlemesine bilgi sağlayabilecek katılımcıların seçilmesi gereklidir (Coyne, 1997). Olgusal araştırmalarda örneklem büyüklüğü bir kişiden (Miles ve Huberman, 1994) 325

kişiyeye kadar değışiklik gösterebilmektedir (Neuman, 2007). Örneğın, Rubin ve Babbie (2009), olgu (araştırılan konuyu deneyimleme) araştırmalarında üç ila 10 katılımcı arasında bir örneklemin yeterli olabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, söz konusu çalışmada Rubin ve Babbie'nin (2009) önerilerine uygun olarak, hastane çalışanları arasında çeşitli kültürlerde yetişmiş olup yönetici pozisyonunda görev yapan 36 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Olgubilimsel araştırmalarda, örnekleme dahil edilen kişilerin incelenen olguyu doğrudan yaşamış olmaları beklenmektedir (Rolfe, 2006). Bu bağlamda, araştırmacılar genellikle amaçlı örnekleme yöntemini tercih etmektedirler (Rubin ve Babbie, 2009). Amaçlı örnekleme yönteminde, araştırmacı çalışma evrenindeki çeşitlilikten hareketle, araştırmanın amacına en uygun varyasyonu belirlemekte ve bu varyasyonu temsil etme kapasitesi en yüksek bireyler örnekleme dahil edilmektedirler (Marshall, 1996; Baltacı, 2019).

Çalışmada veri toplamak üzere nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan görüşme yöntemi kullanılmıştır (Allmark vd. 2009). Verinin çözümlenmesi içinse içerik analizine başvurulmuştur. İçerik analizi yöntemi, belli bir miktarda kaynağın incelenip sistematik bir veri oluşturmak, bu veriden çıktılar elde etmek, bu çıktıları anlamlandırabilmek üzere yorumlama yapabilmek amacıyla kullanılmakta olup (Gökçe, 2006) altı aşamada yürütölmektedir. Bu aşamalar (1) problemi tanımlama, (2) evreni belirleme, (3) araştırma için kategoriler oluşturulması, (4) kodlama cetveli hazırlanması, (5) kodlama cetvelinin test edilmesi ve (6) veri girişı, analizi ve yorumlama sırasıyla gerçekleşmektedir (Taylan, 2011).

4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Kars ilinde sağlık örgütlerinde görev yapan yöneticiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Coğrafi olarak ulaşılabilir olması ve kültürel özellikler bakımından çeşitlilik göstermesi itibarıyla bu evren tercih edilmiştir. Örnekleme dahil edilecek katılımcıları belirlerken elverişli ve amaçlı örnekleme yöntemi birlikte kullanılmıştır.

Sağlık örgütleri resmi izin kanalları üzerinden araştırmaya katılmaya davet edilmiştir. Ulaşılabilir olan örgütlerden olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemlerinden elverişli örnekleme yöntemi ile araştırmanın katılımcıları oluşturulmuştur. İki araştırma tipinden özellikle nitel yaklaşımda kullanılan örnekleme yöntemlerinden olasılıksız örnekleme şeklinin zemininde, araştırmada daha derin veriye ulaşmak için konuyla ilgili

bilgi zenginliğine sahip katılımcıların seçilmesi yatmaktadır (Vogt vd., 2012). Olasılıksız örnekleme yöntemleri, derinlemesine ve çeşitli bilgi sağladığı oranda kullanışlı olmaktadır (Morgan ve Morgan, 2008). Elverişli örnekleme, anakütle üyelerinin çalışmanın amacı doğrultusunda kolay erişilebilirlik, katılmak üzere gönüllülük, coğrafi yakınlık veya belirli bir zaman aralığında bulunabilirlik gibi bazı kullanışlı kriterleri karşıladığı, rastgele olmayan veya olasıksız bir örnekleme türüdür (Etikan, Musa ve Alkassim, 2016). Nitel araştırmalar için örneklem hacmine karar verirken araştırmacının bilgi ile ilgili genişlik ve derinlik arasında göstereceği taviz, önem arz etmektedir. Araştırmalarda kaynaklar ve zaman sınırlı olduğundan bir araştırmacı, fazla sayıda kişiyi dahil ederek belli bir kısım veriye (genişlik) ulaşabilirken daha az kişiyle çalışarak çok farklı deneyimler konusunda veri (derinlik) elde edebilir (Baltacı, 2017). Araştırma ve analizlerde, nitel kısım daha geniş yer tuttuğundan örneklem hacmi nitel veri elde etmeye odaklı olarak belirlenmiştir.

Kars İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı olarak il merkezinde faaliyet gösteren sağlık örgütlerinde ve Kafkas Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde, kurumların resmi internet sitelerinden, yönetici olarak görev yapan 152 kişi bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Kars ili merkezinde yer alan sağlık örgütlerinde görev yapan, Aralık 2023-Şubat 2024 döneminde görevi başında bulunan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 36 yönetici araştırmaya dahil edilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Demografik Bilgiler: Önceden yapılmış olan araştırmalardan faydalanılarak anketin birinci bölümünde katılan kişilere yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan birim, gibi değişkenlerin yer aldığı 6 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanarak uygulanmıştır (Ek.3).

Hofstede'nin Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği: Araştırmaya katılacak olan sağlık yöneticilerinin yetiştiği kültürün yönetim tarzına yansımaları belirlemek için Hofstede tarafından geliştirilen beş boyutlu kültürel değerler ölçeğinin Yoo, Donthu, Lenartowicz'in (2011) tarafından yenilenmiş ve Saylık (2019) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış hali kullanılmıştır. Ankette bireysel kültürel değerlere ait 26 soru ve beş boyut yer almaktadır (Ek.3). Söz konusu ölçek; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma,

kolektivizm, uzun erimlilik ve erlilik olmak üzere beş boyutu olduğu görülmektedir. Yanıt kategorileri 5'li derecelemeye tabi tutulmuştur (1-Hiç katılmıyorum, 2-Çok Az katılıyorum, 3-Orta düzeyde katılıyorum, 4-Büyük ölçüde katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum). Ölçeğin boyutlarına bakıldığında;

- *Güç Mesafesi*: Güç mesafesi, kişiler ve kurumlar arasındaki güç ilişkisinin eşit şekilde dağılmadığına dayanarak açıklanan ölçüdür. Güç aralığı fazla olan toplumların alt katmanları ve üst katmanlar arasında, örgütlerde ise ast ve üstler arasında güç mesafesi bulunmaktadır (Güney, 2011). Ölçekte bireylerin güç mesafesine bakış açısı sorgulanmaktadır.

- *Belirsizlikten Kaçınma*: Hofstede bu kültür tipinde, bir topluluğun veya bireylerin, çevredeki belirsizliklere ve bilginin yetersiz olduğu durumlarda nasıl bir tutum sergilediklerini inceler. Belirsizlik, insanlar tarafından endişe kaynağı olduğu için gerilim yaratmaktadır (Hofstede, 2001). Ölçekte insanların, belirsizliklere karşı nasıl bir tutum izlediği ölçülmektedir.

- *Bireycilik/ Toplumculuk*: boyutunda ise kişilerin kendi ihtiyaçları mı yoksa toplumun ihtiyaçlarına mı değer verdiği ile ilgilenir. Bireysellikte, kişiler kendi çıkarlarını örgütün amaçlarının önünde tutar, uyumun ve yardımlaşmanın ne derecede kıymetli olduğuna değinir (Hodgetts ve Luthans 2006). Toplumda, bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi egemen değerler olarak algılandığını gösterir.

- *Dişilik / Erillik*: Hofstede, kültürün bu boyutun da ise toplumun cinsiyetlere yüklediği rollere göre tanımlamıştır. Eğer bir toplumda kararlı, sert ve maddi yönelimli gibi değerler hâkim ise insana verilen önem geri planda kalmışsa erillik özelliği egemendir. Dişilik özelliğinde ise insana verilen değer, insanlar arası ilişkiler ve alçak gönüllülük esastır (Hofstede, 2001). Bir toplumda erkeğe veya kadına atfedilen yahut yüklenen rollerin, toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne miktarda adama ya da hanıma has bulunduğunu anlatım eder.

Kurt Lewin Yönetim Tarzları Ölçeği: Örgütlerdeki yönetim biçimleri ölçeği Kurt Lewin tarafından geliştirilen liderlik biçimleri sınıflandırması baz alınarak hazırlanmıştır. Liderlik tarzları, paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı olarak dört şekilde sınıflandırılmıştır. Otoriter yönetim tarzına ilişkin ölçeğe ait ifadeler Pellegrini ve Scandura (2008)'nın tarafından yapılan çalışmadan alınmış ve Türkçeye uyarlanmıştır. Demokratik yönetim tarzına ait

ölçek Sungurhan (2008)'ın araştırmasından alınarak hazırlanmış bir ölçektir. Serbest bırakıcı yönetim tarzına ait ölçek ise Cesur (2005) tarafından yapılan araştırmadan alınmıştır. Bu yönetim tarzlarına ek olarak, Türk toplumunun yapısına ve değerlerine uygun olan paternalist yönetim tarzı boyutu da eklenmiştir. Ankette yönetim biçimlerine ait 31 soru ve dört boyut yer almaktadır (Ek.3). Ayrıca ölçeklerde yer alan ifadeler katılımcıların cevaplarını 5'li Likert ölçeğine göre cevaplamaları istenmiştir: 1-Hiç katılmıyorum, 2-Çok Az katılıyorum, 3-Orta düzeyde katılıyorum, 4-Büyük ölçüde katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum (Bektaş, 2014). Anketin üçüncü bölümünde yer alan örgütlerdeki yönetim tarzlarına ilişkin ölçeğe ait ifadeler Meral Bektaş'ın (2014) çalışmasından alınmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde ise, yapılan literatür taraması doğrultusunda oluşturulan görüşme sorularına yer verilmiştir. Her sorunun yanında hangi kaynaktan alındığı belirtilmektedir (Ek.3).

- 1) Yönetim sizce nedir? Yenisu, Şahin ve Öztekkeli (2019) tarafından yapılan çalışmada sürekli gelişen dünyada insanların toplu halde yaşadıkları her alanda bir değişime gereksinim duyulmuştur ve bu da yönetim olgusunu gündeme getirmiştir. Yapılan literatür taramaları sonucunda yönetim nedir sorusuna birçok yanıt verilmiştir.
- 2) İyi bir yöneticiyi iş ortamında nasıl tanımlarsınız? Astlarına karşı tavrı ve ilişkileri, işlere karşı yaklaşımı nasıldır? Bedük (2000) tarafından yapılan çalışmada başarılı bir yöneticide olması gereken özellikler üzerinde durulmuştur.
- 3) Aşağıdaki yönetim tarzlarından hangisi size daha yakın görünüyor? Örgütlerdeki yönetim biçimleri ölçeği Kurt Lewin tarafından geliştirilen liderlik biçimleri sınıflandırması baz alınarak hazırlanmıştır. Liderlik tarzları otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı olarak üç şekilde sınıflandırılmıştır (Pellegrini ve Scandura 2008).
 - a) **Otoriter Yönetim Tarzı:** Otokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, işletmeye ilişkin karar alma süreçlerinde tüm yetkiyi kendi denetimlerinde

tutma eğilimindedirler ve astlarına karar sürecine katılım hakkı tanımazlar; bu liderlerin aldığı kararlar ise genellikle tartışmaya ve sorgulamaya kapalıdır (Bolden vd. 2003).

b) Demokratik Yönetim Tarzı: Demokratik liderlik, liderin çevresindekilerin görüşlerine değer verdiği ve karar alma süreçlerine onları aktif biçimde dâhil ettiği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzında, yöneticiler sahip oldukları yetkiyi izleyenleriyle paylaşarak, örgütün daha hızlı kararlar almasını, daha verimli çalışmasını ve daha yüksek kalitede çıktılar üretmesini mümkün kılmaktadır (Harris ve Chapman, 2004).

c) Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı: Bu liderlik tarzında, yöneticiler sahip oldukları otoriteyi büyük ölçüde kullanmaktan kaçınmakta; karar alma süreçlerinden uzak durmakta ve bu süreçleri sürekli olarak ertelemektedirler. Astlarını kendi hâllerine bırakan bu liderler, çalışanlara karşı herhangi bir sorumluluk hissetmeden pasif ve kaçınmacı bir tutum sergilemektedir (Bennet, 2009). Bu liderler yalnızca kendilerine doğrudan yöneltilen konulara ilişkin fikir beyan etmekte ve ancak görüşleri talep edildiğinde sürece dâhil olmaktadır (Doğan, 1982).

d) Paternalist Yönetim Tarzı: Paternalist liderlik tarzında, toplumsal kültürün önemli bir yapı taşı olan paternalizm, özellikle iş birlikçi eğilimlerin ve yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda yaygın olarak gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, Doğu toplumlarında paternalist yaklaşımlar, kültürel yapının bir yansıması olarak Batı toplumlarına kıyasla daha belirgindir (Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi, 2017). Doğu ile Batı arasındaki kültürel farklılıklar, yalnızca sosyal yaşamda değil, aynı zamanda örgütsel yapılarda ve liderlik anlayışlarında da kendini göstermektedir. Paternalizm, ataerki kültürden beslenen ve bireyin karşısındaki kişiyi bir “baba figürü” olarak konumlandığı; koruma, rehberlik ve destek karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (Köksal, 2011). Bu yapı, yalnızca örgütsel hiyerarşinin öngördüğü sınırlara bağlı kalmayıp taraflar

arasında daha karmaşık ve çok boyutlu bir ilişki ağını da beraberinde getirmektedir (Börekçi, 2009). Paternalist lider, astını koruyan, yönlendiren ve ona değer veren bir rol üstlenirken; çalışan ise lidere karşı sadakat, saygı ve bağlılıkla karşılık verir. Bu karşılıklı ilişki, yalnızca duygusal değil, aynı zamanda maddi ve sosyal kaynakların paylaşımı açısından da karşılıklı faydaya dayalı bir değişim sürecini ifade eder. Aycan ve Kabasakal'a (2006) göre bu yapı, kişisel ilgi ve güven temelli ilişkisel değişim türlerinin önemli bir örneğini oluşturmaktadır.

- 4) Yetiştığınız kültürü kısaca tanımlar mısınız? Özellikleri ve değerleri nelerdir? Oğuz (2011) tarafından yapılan çalışmada Türk toplumunun içindeki yeri, toplumsal kümeleri, toplumsal sınıfları, ekonomik, toplumsal ve siyasal kuramları, yerleşme düzeni, bilgi ve teknoloji düzeyi ile gelenekler, görenekler ve inançlar, davranış kalıplarını kısaca kültürü ve bunlar arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur.
- 5) Bulunduğunuz bölgenin coğrafyasının ve ikliminin kültürünüze etkisi nedir? Özdevecioğlu (2002) tarafından yapılan çalışmada bireylerin yaşadıkları çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçasıdır. Doğuştan getirilen bazı özellikler değişebilir veya değişmez ancak çevresel koşullar değiştikçe insanların davranışları değişir ve kişiliklerinde görülür ya da görülmez birtakım değişimler görülmektedir.
- 6) Kültür yaşamınıza nasıl yansır ve farklı kültürlerdeki bireylerin yaşamlarından hangi noktalarda ayrılır? Özdevecioğlu (2002) tarafından yapılan çalışmada bireyler, tutum ve davranışları itibarıyla birbirinden farklılık gösterirler. Olaylara gösterilen farklı tepkiler, insanların hareketleri, duyguları ve düşünceleri bakımından birbirlerinden farklı olmaları üzerinde durulmuştur.
- 7) Sizce yetiştığınız kültür yönetim tarzınızı etkilemekte mi? Yani farklı kültürde yetişmiş birinin yöneticilik özellikleri ile sizinki farklılaşmakta mı? Maden (1993) tarafından yapılan çalışmada yöneten ve yönetilenlerin kişilikleri kültürel özelliklerine göre değişikliği araştırılmıştır.

4.7. ARAŞTIRMA VERİSİNİN TOPLANMASI

Bu çalışmada anket ve görüşme ile veri toplanmış olup araştırma ve anket onayı için Ardahan Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kuruluna (Ek.2) ve izin içinse Kars İl Sağlık Müdürlüğü' ne ve Kafkas Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Başhekimliği'ne yazı yazılmıştır. İzinler alındıktan sonra hazırlanmış ve basılmış olan anket formları vasıtasıyla katılımcılarla yüz yüze görüşülerek anketi cevaplamaları istenmiş ardından mülakat yapılmıştır.

4.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4.9. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Bu çalışmada toplanan nicel verinin analizinde SPSS paket programının kullanılması yoluyla tanımlayıcı istatistiksel analizlerle birlikte fark analizleri için T-testleri ve varyans analizleri ve ilişkilerin tespiti içinse korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Nitel araştırma verisi ise MAXQDA programında içerik analizi uygulanmasıyla çözümlenmiştir.

5. BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1. SOSYO-DEMOGRAFIK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Sosyo-demografik özelliklere ait veriler, frekans analizi ile analiz edilmiştir. Ankete katılım sağlayan yöneticilerin “cinsiyet”, “yaş”, “medeni durum”, “eğitim durumu”, “çalışma süresi”, “çalışılan birim” yönelik sorulara verilerin cevapları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.Sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekans analizi

Sosyo-Demografik Değişkenler (N=36)	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	21	58,3
Erkek	15	41,7
Medeni Durum		
Bekar	13	36,1
Evli	23	63,9
Yaş		
25-35 yaş aralığı	18	50
36-46 yaş aralığı	10	27,8
47 yaş ve üzeri	8	22,2
Eğitim Durumu		
Lise	2	5,6
Ön Lisans	9	25
Lisans	16	44,4
Yüksek Lisans	6	16,7
Doktora	3	8,3
Çalışma Süresi		
3-15 yıl	21	58,3
16-28 yıl	11	30,6
29 yıl ve üzeri	4	11,1
Çalışılan Birim		
Başhekimlik	15	41,7
Hemşirelik Hizmetleri	21	58,3

Katılımcıların %58,3(n=21)’ü kadın, %41,7(n=15)’si erkek; %63,9(n=23)’ü evli, %36,1(n=13)’i bekar; %50(n=18)’si 25-35 yaş aralığında, %27,8(n=10)’i 36-46 yaş aralığında; %44,4(n=16)’ü lisans, %16,7(n=6)’si yüksek lisans, %5,6(n=2)’si lise

mezunu; %58,3(n=21)'ü 3-15 yıl, %30,6(n=11)'sı 16-28 yıl çalışma süresine; %58,3(n=21)'ü hemşirelik hizmetlerinde geriye kalanın başhekimlik hizmetlerinde çalıştığı görülmüştür (Tablo 1).

5.2. KORELASYON ANALİZİ VE BULGULARI

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişki düzeyini ölçme amacıyla kullanılmaktadır. Korelasyon analizi neticesinde ortaya çıkan Pearson korelasyon (r) değerlerinin; 0,00 olması değişkenler arasında ilişki olmadığını, 0,01-0,29 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğunu, 0,30-0,70 arasında olması orta düzeyde ilişki olduğunu, 0,71-0,99 arasında olması yüksek düzeyde ilişki olduğunu, 1,00 olması ise değişkenler arasında mükemmel ilişki olduğunu belirtmektedir (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk Bökeoğlu, 2018). Bu bilgiler ışığında yönetim tarzı (YT) ve boyutları ile kültür ve boyutları arasındaki korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Korelasyon analizi bulguları

		Paternalist	Otoriter	Serbest	Demokratik	Güç Mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Kolektivizm	Uzun Erimlilik	Erillik	kültür_ortalama	yönetim_ortalama
Değişken	Ort. ± SS											
Paternalist YT	3,46±0,71	1										
Otoriter YT	2,26±0,74	,371*	1									
Serbest YT	1,49±0,83	-,061	-,126	1								
Demokratik YT	4,17±1,04	,290	-,019	,232	1							
Güç Mesafesi	2,15±0,88	,321	,457*	,222	-,229	1						
Belirsizlikten kaçınma	4,26±0,66	,241	,216	,202	,164	,188	1					
Kolektivizm	3,31±0,91	,377*	,023	,005	-,100	,299	,119	1				
Uzun Erim	4,19±0,84	,235	,130	-,330*	,111	,069	,030	,209	1			
Erillik	2,00±1,11	,202	,193	-,070	-,093	,352*	-,062	-,022	-,093	1		
Kültür_ort.	3,27±0,47	,516*	,354*	-,025	-,070	,695**	,378*	,660*	,503*	,421*	1	
Yönetim_ort.	3,06±0,51	,840*	,610**	,159	,589*	,324	,327	,190	,183	,151	,417*	1

Not: (**= 0,01 önem seviyesinde anlamlı düzeyde ilişki vardır. *= 0,05 önem seviyesinde anlamlı düzeyde ilişki vardır.)

Tablo 2’de korelasyon analizinden önce ölçek toplamaları ve alt boyutların puan ortalamaları ile standart sapma değerleri yer almaktadır. Buna göre yönetim tarzlarından demokratik tarz ($4,17 \pm 1,04$), en yüksek puana sahip olup bunu paternalist yönetim tarzı ($3,46 \pm 0,71$) takip etmektedir. Kültürel değerlerden en yüksek puan ortalamasını belirsizlikten kaçınma ($4,26 \pm 0,66$) alt boyutu oluştururken bunu uzun erimlilik ($4,19 \pm 0,84$) alt boyutu takip etmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde kültürün *güç mesafesi* ile erillik arasında 0,05 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki ve *güç mesafesi* ile kültür ortalama puanı arasında 0,01 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürün *belirsizlikten kaçınma* ile kültür ortalama puanı arasında 0,05 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Kültürün *kolektivizm* boyutu ile kültür ortalama puanı arasında 0,01 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Kültürün *uzun erimlilik* boyutu ile kültür ortalama puanı arasında 0,05 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürün *erillik* boyutu ile kültür ortalama puanı arasında ve kültür ortalama puanı ile yönetim ortalama puanı arasında 0,05 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler elde edildiği görülmektedir. Konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda (House, 1996; Ehrhart ve Klein, 2001) lider davranışlarının kültürel özelliklerden etkilendiği belirlenmiştir. Etkili bir yöneticilik için yönetim tarzlarının kültürel olarak desteklenmesinin gerektiği ve kültürel değerlere has olan liderlik görüşlerinin araştırılmasının önem arz ettiği bildirilmiştir (Pınar, 2022).

Ayrıca, *paternalist yönetim tarzı* ile otoriter yönetim, kolektivizm ve kültür ortalama puanları arasında 0,05 önem seviyesinde orta düzeyde ve paternalist *yönetim tarzı* ile yönetim tarzı ortalama puanları arasında 0,01 önem seviyesinde yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. *Otoriter yönetim tarzı* ile kültürün *güç mesafesi* boyutu ve kültür ortalama puanı arasında 0,05 önem seviyesinde orta düzeyde ve *otoriter yönetim tarzı* ile yönetim ortalama puanı arasında 0,01 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Otoriter tarzda yöneticilerin astlarıyla mesafeyi korumak istediği ve bu bulgunun da *güç mesafesi*yle ilişkisini açıkladığı söylenebilir. *Serbest yönetim tarzı* ile kültürün *uzun erimlilik* boyutu arasında

0,05 önem seviyesinde orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki elde edildiği görülmektedir. Uzun erimliliği tercih edenlerin geleceğe odaklı olup yer edinmekle ve kalıcı olmakla ilgilendikleri düşünüldüğünde serbest tarzı benimseyen yönetimle ters bir ilişkide olması kabul edilebilir. Zira serbest tarzı benimseyen yöneticiler kontrolü astlarına devredip tam bir özerklik sağlama taraftarıdır. Diğer ifadeyle uzun erimlilikte merkezde olma endişesi var iken serbest yönetim tarzında kenarda kalma isteğinin baskın olduğu söylenebilir. *Demokratik yönetim tarzı* ile yönetim ortalama puanı arasında 0,01 önem seviyesinde orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulguların literatürdeki benzer çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Lauter (1968) ve Kozan'ın (2002) yaptığı araştırmalarda, güç mesafesi boyutunda yüksek bir sıralamada yer almanın ve otoriter yönetim tarzıyla birlikte merkezi karar verme eğilimlerine sahip olmanın, özel girişim veya devlet işletmesi olması fark etmeksizin, Türk örgütlerinin karakteristik özelliği olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle Kozan'ın (2002) çalışmasına göre devlet işletmelerinde üstlerin emirlerinin muhakkak yerine getirilmesi gerekmektedir. Araştırmacı bunu Türk yöneticilerin otoriteyi sadece pozisyonlarına değil, kendilerine ait bir şey olarak görmeleriyle açıklamaktadır. Kuzulugil (2009) tarafından yapılan çalışmada, kültürün boyutlarıyla liderlik stilleri arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Başarı ve güce değer veren bireylerin dönüşümcü liderlik stillerini tercih etme olasılığının daha yüksek olduğu iddiası kısmen desteklenmiştir. Dönüşümcü liderliğin bu çalışmadaki demokratik liderlik tarzı ile örtüşen özellikler barındırdığı kabul edilirse başarı ve güç değerleriyle (güç mesafesi) anlamlı olmasa da negatif yönde bir ilişki elde edildiği, diğer ifadeyle iki çalışmanın bulgularının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Referans çalışmada elde edilen bulgulardan biri kültürel değerlerden güvenlik ve uyuma önem verenlerin dönüşümcü liderliği daha az tercih edeceği yönünde olup kısmen desteklenmiştir. Bu çalışmada bu değerler, *kültürün belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlilik* boyutlarına karşılık gelmekte olup demokratik yönetim tarzı ile anlamlı olmasa da pozitif yönde kısmen ilişki olduğu tespit edilmiş ve bulguların örtüştüğü yönünde değerlendirilmiştir. Kaynak çalışmadaki bir diğer bulgu, uyum ve gelenekselliğe önem veren kişilerin paternalist liderlik stilini daha fazla tercih edeceği yönündeki iddianın reddedilmesidir. Ancak bu çalışmada geleneksellik barındıran kültürün *kolektivizm* boyutu ile paternalist yönetim tarzı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki sağlanmış olup bulguların örtüşmediği görülmüştür. Aynı

zamanda kaynak çalışmada her ne kadar katılımcı (demokratik) liderlik stili ile paternalist liderlik stili arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki sağlanmış olsa da bu çalışmada paternalist tarz ile otoriter tarz arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki sağlanmış ve demokratik tarz ile anlamlı bir ilişki elde edilememiştir.

Farklı yönetim karakterlerinin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili çıkmaması beklenen bir durumdur. Zira bu boyutların her biri kendi içinde bağımsız yapılar olarak ele alınmaktadır. Özellikle korelasyon analizlerinde negatif ilişkilerin ortaya çıkması, boyutların birbirinden ayrıştığını ve her birinin özgün bir yapı sergilediğini göstermektedir. Bu durum, faktör analizi ve korelasyon çalışmalarında da benzer şekilde değerlendirilmektedir. Nitekim faktör analizinde boyutlar arasında düşük veya negatif korelasyonların gözlenmesi, faktörlerin birbirinden bağımsız yapılar olduğunu desteklemektedir (Büyüköztürk, 2019). Dolayısıyla negatif korelasyonların varlığı, boyutların kendi iç bütünlüklerini koruduklarının ve diğer boyutlarla doğrudan bağlantılı olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu bağlamda, elde edilen sonuçların literatürdeki benzer araştırmalarla desteklenmesi, çalışmanın bulgularını güçlendirecektir.

5.3. REGRESYON ANALİZİ VE BULGULARI

Çalışmada bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı incelemek üzere gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Regresyon modeli bireysel kültürel değerler düzeyinin yönetim tarzı üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir.

Tablo 3. Bireysel kültürel değerler ve alt boyutlarının yönetim tarzları üzerine etkisini inceleyen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

	DEĞİŞKEN	B	β	R^2	R^2 'deki değişim	F	t	p
Yönetim Tarzları	Kültürel Değerler	,450	,417	,174	,149	7,147	2,844	,011
	Güç Mesafesi	,188	,324	,105	,078	3,980	12,139	,054
	Belirsizlikten Kaçınma	,253	,327	,107	,080	4,062	3,656	,052
	Kolektivizm	,107	,190	,036	,008	1,278	8,302	,266
	Uzun Erimlilik	,111	,183	,033	,005	1,173	5,927	,286

Erillik	,070	,151	,023	,006	,789	16,295	,381
----------------	------	------	------	------	------	--------	------

Tablo 3’te bireysel kültürel değerler ve alt boyutlarının yönetim tarzları üzerindeki etkisini inceleyen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre bireysel kültürel değerlerin yönetim tarzları üzerine etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ve yönetim tarzlarındaki toplam varyansın %17,4’ünü açıkladığı görülmüştür ($R = ,417$ $R^2 = ,174$ $F = 7,147$ $p < ,05$). Bireysel kültürel değerler ve alt boyutlarının (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, uzun erimlilik, erillik) yönetim tarzları üzerinde 0,05 önem düzeyinde bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu noktada bireysel kültürel değerlerin yönetim tarzlarındaki toplam varyansın %17,4’ünü açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunlardan “belirsizlikten kaçınma” boyutunun toplam varyansın %10,7’sini, “güç mesafesi” boyutunun toplam varyansın %10,5’ini, “kolektivizm” boyutunun toplam varyansın %3,6’sını, “uzun erimlilik” boyutunun toplam varyansın %3,3’ünü ve “erillik” boyutunun toplam varyansın %2,3’ünü açıkladığı görülmektedir. Bireysel kültürel değerlerin genel olarak yönetim düzeyi üzerinde yüksek bir etkiye sahip olması beklenmekte idi. Analizler sonucunda elde edilen daha net bir bulgu ise bu değerlerden “belirsizlikten kaçınma” ve “güç mesafesi”nin yönetim tarzlarını ortaya koyma konusundaki açıklayıcılığın etkisinin diğer kültür unsurlarına göre belirgin bir şekilde yüksek olmasıdır.

Konuyla ilgili önceki çalışmalardan Kabasakal ve Dastmalchian’ın (2001) çalışmasında benzer bulgular elde edilmiştir. Araştırmacıların GLOBE veri tabanından elde edilen veri ile birlikte yürüttükleri araştırma kapsamında topladıkları verinin birlikte değerlendirilmesi sonucu güç mesafesi puanları oldukça yüksek elde edilmiş ve en yüksek indeks değeri 5,80, en düşük değer ise 3,25 olarak hesaplanmıştır. Türkiye’ye ilişkin elde edilen güç mesafesi değeri 5,57 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Hofstede’nin (Hofstede, 2001, s. 500) araştırmalarında Türkiye kültürü, “yüksek belirsizlikten kaçınma”, “yüksek güç mesafesi”, “düşük bireycilik” ve “dişil” özellikler gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır. Paşa, Kabasakal ve Bodur’un (2001) çalışmada Türk toplumunda örgüt kültürü ile etkili ve etkili olmayan lider özelliklerine ilişkin algılar incelenmiştir. Hem bağımsız araştırmalardan hem de GLOBE veri tabanından elde edilen veri setine uygulanan analizler neticesinde Türkiye’deki örgütlerde baskın kültürel değerlerin önem sırasına göre; kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve

gelecek odaklılık olduğu belirlenmiştir. En sık gözlenen liderlik davranışlarının ise sırasıyla otokratik, paternalist, etkileşimsel ve serbestlikçi liderlik olduğu saptanmıştır. Sonuçlara göre, Türkiye bağlamında örgüt kültüründe kolektivizm önem arz ederken tüm liderlik davranışları kültürel değerlerden etkilenmektedir. Büyükaslan, Özkara ve Özdemir (2016) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin karar verme stilleri ile kültürel unsurlar arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre kültürel unsurlardan güç mesafesi ve yönetim tarzlarından babacan davranış ile pozitif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Bu da çalışmamız ile benzerlik göstermektedir. Araştırmacılar çıkan sonuçların arasında güç mesafesi değerinin düşük olması sebebinin, örnekleme oluşturan yöneticilerin yüzde 60'ının 20-40 yaşları arasında olmasından kaynaklandığını düşünmektedirler.

5.4. FARKLILIK ÖLÇÜM ANALİZİ VE BULGULARI

Demografik değişkenlere göre farklılık ölçüm analizi ile katılımcıların bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzları ölçeği düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan birime göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İnceleme için analiz yapılacak veri setinin yapılacak testlerin koşullarına uygunluğu kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda iki grup arasındaki farkın olup olmadığını tespit etmek için “Bağımsız Örneklemeler için T-Testi”, ikiden fazla grup karşılaştırmalar için “Tek Yönlü ANOVA Testi”, parametrik ölçüm koşullarının sağlanmadığı durumlar için “Kruskal Wallis H Testi” uygulanmıştır.

İncelenen değişkenin bağımsız iki grup arasında anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmek amacıyla genelde bağımsız örneklemeler için T-Testi kullanılmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007). Katılımcı sayısının gruplarda eşit olmaması ve bir grupta katılımcı sayısının 30'un altında olması gibi sebeplerle parametrik olmayan (non-parametrik) bir test olan Kruskal Wallis H Testi kullanılmaktadır (Kalaycıoğlu ve Akhanlı, 2020). İki grup arasında farklılığın tespit edilmesi için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi uygulanmakta ve farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının saptanması durumunda ise varyans homojenliği varsa Scheffe veya Tukey HSD, varyans homojenliği yoksa Tamhane's T2 gibi çoklu karşılaştırma testleri uygulanmaktadır (Güriş ve Astar, 2015).

Bu bilgiler doğrultusunda bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzlarının cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan T-Testi sonucu Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur. Katılımcıların bireysel kültürel değerlerin toplam ve güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, uzun erimlilik, erilik alt boyutları ile cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($t=,321$, $p=,175$ $p>,05$). Erkeklerin bireysel kültürel değerler düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu halde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4). Benzer şekilde Örs (2010) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü tipinin algılanmasında, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisini araştıran Öztürk’ün (2015) yaptığı çalışmada, tüm kültür alt grupları için yapılan analizler neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Diğer ifade ile kadın ve erkek katılımcılar kültür boyutlarında benzer algılara sahiptirler. Bu farklılığı sorgulamanın sebebi olarak ise insan doğası gereği verilen kararlarda birçok farklı unsurun etkisinin olduğu ve olayları algılamanın ve değerlendirmenin buna bağlı olarak çeşitlendiği belirtilmektedir. Atasoy (2019) tarafından spor yöneticileri üzerinde yapılan daha detaylı bir araştırmada, yöneticilerin örgüt kültürü değerlerinden güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyci/toplumcu alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmediği; erilik/dişilik alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptandığı ortaya konulmuştur. Erilik/dişilik boyutunda erkek yöneticilerin puan ortalamalarının kadın yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı bunu spor yönetimindeki kadroların %85’ten fazlasının erkekler tarafından işgal edilmesi ve dolayısıyla yönetim kademelerinde eril değerlerin yüksek olduğu bir popülasyonun oluşmasına bağlamaktadır. Sivas ili genelindeki girişimcilerin yetiştikleri çevresel özellikler ve demografik faktörlerin Hofstede’in örgüt kültürü unsurları ile ilişkisini incelemeye yönelik Öncül, Deniz ve İnce (2016) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla belirsizlikten kaçınma eğiliminde oldukları, kadınların erkeklere oranla daha fazla dişil özellikler sergiledikleri, kadınların erkeklere göre daha fazla kısa erimli olarak karar verdikleri ve kadınların erkeklere göre daha fazla bireysel oldukları tespit edilmiştir. Araştırmada, kadınlar ve erkekler arasında güç mesafesine ilişkin anlamlı farklılıklar

görülmemiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, kadınların erkeklere göre daha insancıl ve nazik değerlere önem vermesi, yani dişil özellikler sergilemesi, araştırmacılar tarafından beklenen bir durumdur. Erkeklerin kadınlara oranla daha fazla belirsizlikten kaçınma eğilimi göstermelerinin sebebini ise araştırmacılar, erkeklerin gelecekle ilgili taşıdıkları endişe seviyesinden kaynaklı olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin cinsiyete göre incelenmesi

Kültürel Değerler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güç Mesafesi	Kadın	21	1,91	,77	1,043	,058
	Erkek	15	2,48	,95		
Belirsizlikten Kaçınma	Kadın	21	4,36	,66	,005	,288
	Erkek	15	4,12	,65		
Kolektivizm	Kadın	21	3,25	,87	1,389	,618
	Erkek	15	3,41	,98		
Uzun Erimlilik	Kadın	21	4,11	,75	,322	,470
	Erkek	15	4,32	,97		
Erillik	Kadın	21	1,80	1,00	,367	,213
	Erkek	15	2,28	1,22		
Ölçek Toplam	Kadın	21	3,18	,43	,321	,175
	Erkek	15	3,40	,52		

Katılımcıların yönetim tarzları toplam ve paternalist, otoriter, serbest, demokratik alt boyutları ile cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda (Tablo 5) ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($t=,149$, $p=,768$ $p>,05$). Yönetim tarzlarının astların iş tatmini ve örgütsel bağlılığına etkisinin araştırıldığı bir çalışmada sağlık yöneticilerinin cinsiyetlerine dayalı olarak herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir (Tor, Güney ve Gürül, 2021). Örs (2010) tarafından Türkiye’de büyük bir ilin Vergi Dairesi Başkanlığı’nda çalışan yönetici ve uzmanlarla yürütülen bir araştırmada yönetim tarzının algılanmasında kadın ve erkeklerin ölçek puan ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu tespit edilmiş ve cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Alkan, Oğrak ve Akkuş (2023) tarafından “Kamu kurumlarındaki yöneticilerin demokratik ve otoriter yöneticiliğe bakış algıları”nı ölçmek üzere yapılan çalışmada ortaya çıkan sonuçlara göre yöneticilerin hem demokratik-katılımcı hem de otokratik (otoriter) yönetim şekillerinde

cinsiyete dayalı anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmamıştır. Diğer ifade ile kadın ve erkeklerin yönetim tarzı konusundaki tercihleri benzerdir. Bu bulgular çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Literatürde, bu araştırma bulguları ile örtüşmeyen bulguların yer aldığı çalışmalar da mevcuttur. Eagly ve Carli (2007) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında, erkeklerin daha çok yönlendirici ve otoriter bir yaklaşım benimsemeye meyilliyken, kadınların ekip çalışması ve iş birliğini vurgulayan daha demokratik ve katılımcı bir yöneticilik tarzına sahip olma eğiliminde olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum, yönetim tarzlarındaki cinsiyet farklılıklarının kurumsal sonuçları etkilemesinin mümkün olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Aynı araştırmacıların yıllar sonra tekrar ettikleri meta-analiz çalışmasında, kadın yöneticiler erkeklerden daha kapsayıcı, şefkatli ve işbirlikçi olarak nitelendirilmiş olup astlarının hedeflerine ulaşmaları için onları güçlendirmeyi ve cesaretlendirmeyi vurgulayan dönüşümsel bir liderlik tarzını benimsemeye daha yatkın oldukları ifade edilmiştir (Eagly ve Carli, 2018; Rodriguez ve Rodriguez, 2024).

Tablo 5. Yönetim tarzları ölçeğinin cinsiyete göre incelenmesi

Yönetim Tarzları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Paternalist	Kadın	21	3,43	,75	,520	,814
	Erkek	15	3,49	,66		
Otoriter	Kadın	21	2,16	,67	1,612	,385
	Erkek	15	2,39	,84		
Serbest	Kadın	21	1,49	,87	,098	,991
	Erkek	15	1,48	,80		
Demokratik	Kadın	21	4,25	1,06	,006	,603
	Erkek	15	4,06	1,03		
Ölçek Toplam	Kadın	21	3,03	,55	,149	,768
	Erkek	15	3,09	,47		

Katılımcıların bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan T-Testi sonucu Tablo 6 ve Tablo 7’de sunulmuştur. Katılımcıların bireysel kültürel değerlerin toplam ve güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, uzun erimlilik, erilik alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı

bulgusuna ulaşılmıştır ($t=,671$, $p= ,967$ $p>,05$). Evli katılımcıların bireysel kültürel değerler düzeylerinin bekârlardan daha yüksek olduğu ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 6). Literatürdeki çalışmalara bakıldığında spor yöneticilerini dahil ederek yaptığı araştırmada Atasoy (2019), yöneticilerin medeni durumuna dayalı olarak kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dışılık ve bireyci/toplumcu boyutlarında anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Öncül ve arkadaşlarının (2016) Sivas ili genelindeki girişimciler ile yürüttükleri araştırmanın bulgularına göre medeni duruma dayalı olarak Hofstede'in örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Bu çalışmalardaki bulgular, araştırmamızı destekler nitelikte olup aynı kültürde yetişmenin kültürel değerlerin algılanması açısından kadın ve erkeklerde benzer etki yarattığı söylenebilir.

Tablo 6. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin medeni duruma göre incelenmesi

Kültürel Değerler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güç Mesafesi	Bekâr	13	1,96	,79	1,074	,365
	Evli	23	2,25	,93		
Belirsizlikten Kaçınma	Bekâr	13	4,26	,71	,936	,998
	Evli	23	4,26	,65		
Kolektivizm	Bekâr	13	3,37	,87	,017	,801
	Evli	23	3,28	,95		
Uzun Erimlilik	Bekâr	13	4,25	,72	,004	,765
	Evli	23	4,16	,92		
Erillik	Bekâr	13	2,03	1,08	,040	,901
	Evli	23	1,98	1,15		
Ölçek Toplam	Bekâr	13	3,27	,44	,671	,967
	Evli	23	3,28	,50		

Katılımcıların yönetim tarzları toplam ve otoriter, serbest, demokratik alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($t=,010$, $p= ,125$ $p>,05$). Paternalist yönetim tarzı ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p= ,036$ $p < ,05$). Evli katılımcıların bekârlara göre paternalist yönetim tarzını benimsedikleri ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Tablo 7). Literatürde benzer çalışmalara rastlanmaktadır. Okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre yönetim tarzı

tercihlerini incelediği çalışmasında Yılmaz (2016) serbesti tanıyan yönetim tarzında cinsiyete temelinde herhangi bir farklılığa ulaşmazken demokratik ve otokratik yönetim tarzlarında anlamlı farklılıklar elde etmiştir. Elde edilen bulgulara göre bekâr yöneticilerin demokratik yönetim tarzını ve evli yöneticilerin otokratik yönetim tarzını kullandıkları görülmüştür. Araştırmacı, bunu evlilik ve aile hayatının yöneticileri demokratik tarzdan uzaklaştırıp otokratik yönetim tarzına yönelttiği şeklinde yorumlamıştır.

Tablo 7. Yönetim tarzları ölçeğinin medeni duruma göre incelenmesi

Yönetim Tarzları	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Paternalist	Bekâr	13	3,13	,72	,581	,036
	Evli	23	3,64	,64		
Otoriter	Bekâr	13	2,18	,73	,050	,660
	Evli	23	2,30	,76		
Serbest	Bekâr	13	1,38	,75	,568	,573
	Evli	23	1,55	,88		
Demokratik	Bekâr	13	4,14	,90	,014	,883
	Evli	23	4,19	1,13		
Ölçek Toplam	Bekâr	13	2,88	,51	,010	,125
	Evli	23	3,16	,49		

Araştırmada katılımcıların bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzları düzeylerinin yaş temelinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için ANOVA Testi uygulanmıştır. Analize ait veri Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmuştur. Katılımcıların bireysel kültürel değerlerin toplam ($F=7,803$ $p=,002$) ve güç mesafesi ($F=10,271$ $p=,000$) alt boyutu ile yaş değişkeni arasında ilişki olduğu, başka bir ifadeyle istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hangi yaş grubunun etkili olduğuna bakmak için yapılan grup içi post-hoc analizinde 47 yaş ve üzeri katılımcıların 25-35 yaş aralığı ve 36-46 yaş aralığında olan katılımcılara göre bireysel kültürel değerler ve güç mesafesinde daha etkili olduğu, farkındalıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<,05$). Diğer alt boyutlara bakıldığında ise, belirsizlikten kaçınma ($p=,859$), erillik ($p=,176$), kolektivizm ($p=,143$) ve uzun erimlilik ($p=,302$) alt boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşının bu alt boyutlar üzerinde istatistiksel

olarak olumlu/olumsuz etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 8). Literatürde yapılan incelemeler neticesinde çalışmamızı destekler nitelikte araştırmalara rastlanmıştır. Atasoy'un (2019) Türkiye genelindeki Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerden toplam 457 kişi ile yaptığı araştırmasında yaş değişkeni ile kültürel değerler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki elde edilmediğini ve yaştan kültürel değerler açısından bir farklılaşma yaratmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular çalışmamızın bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Turan ve diğerlerinin (2005) üniversite yöneticileri ile yürüttükleri araştırmada ise yaş temelinde kültürün belirsizlikten kaçınma ve dışıl-eril değerleri benimseme boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken kolektivizm (bireyci-toplumcu) ve güç mesafesi boyutlarında farklı yaş grupları arasında belirgin farklar olduğu görülmüştür. 30-40 yaş aralığındaki yöneticilerin, 51 ve yukarıdaki yaş grubunda olan yöneticilerin bireycilik-toplumculuk tercihleri arasında fark olup yaşları 51 ve yukarı olan yöneticilerin bireyci değerleri daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. 30-40 yaş aralığındaki yöneticilerinse toplumculuğu daha fazla tercih edip astlarını bir ekibin üyeleri olarak gördüğü ve iş birliği sağlama taraftarı oldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerden 30-40 yaş aralığında olanlarla 51 ve üstündeki yaş grubunun güç mesafesini benimseme düzeyleri arasında anlamlı farklar olup 51 ve üstündeki yaş grubunda olan yöneticiler statü farklılığından kaynaklı ast-üst arasındaki eşitsizliği doğal kabul etmektedir.

Tablo 8. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin yaş değişkenine göre incelenmesi

Kültürel Değerler	Yaş Grupları	N	Ortalama	SS	Varyans Kayn.	KT	sd	KO	F	P	Grup. Arası Fark
Güç Mesafesi	25-35	18	1,70	,61	Gruplar Arası	10,539	2	5,269	10,271	,000	47+ / 25-35
	36-46	10	2,22	,76	Grup İçi	16,931	33	,513			p= ,000
	47+	8	3,07	,86	Toplam	27,470	35				47+ / 36-46
											p= ,043
Belirsizlikten Kaçınma	25-35	18	4,30	,73	Gruplar Arası	,142	2	,071	,153	,859	
	36-46	10	4,16	,63	Grup İçi	15,284	33	,463			
	47+	8	4,30	,60	Toplam	15,426	35				
Kolektivizm	25-35	18	3,12	,91	Gruplar Arası	3,257	2	1,628	2,063	,143	
	36-46	10	3,23	,86	Grup İçi	26,042	33	,481			
	47+	8	4,56	,85	Toplam	29,299	35				

Uzun Erimlilik	25-35	18	4,18	,63	Gruplar Arası	1,766	2	,883		
	36-46	10	3,93	1,28	Grup İçi	23,446	33		1,243	,302
	47+	8	4,56	,47	Toplam	25,212	35	,710		
Erillik	25-35	18	1,83	,89	Gruplar Arası	4,344	2	2,172		
	36-46	10	1,80	1,15	Grup İçi	39,092	33		1,833	,176
	47+	8	2,65	1,38	Toplam	43,436	35	1,185		
Ölçek Toplam	25-35	18	3,12	,39	Gruplar Arası	2,552	2	1,276		47+ / 25-35
	36-46	10	3,15	,44	Grup İçi	5,397	33	,164	7,803	p= ,002
	47+	8	3,77	,37	Toplam	7,949	35			47+ / 36-46
										p= ,008

Katılımcıların yönetim tarzları ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan test sonucunda; toplam ($p = ,664$), paternalist ($p = ,132$), otoriter ($p = ,540$), serbest ($p = ,843$) ve demokratik ($p = ,119$) alt boyutu ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle katılımcılar hangi yaşta olursa olsun yönetim tarzı tercihlerinde farklılaşma yaşanmamaktadır (Tablo 9). Literatürde yapılan çalışmalar sorgulandığında benzer değişkenlerin dahil edildiği araştırmalara rastlanmaktadır. Yılmaz'ın (2016) okul yöneticilerinin yönetim tarzlarını incelemek üzere 198 kişiyi dahil ettiği çalışmasında yaşa bağlı olarak yönetim tarzlarında herhangi bir farklılık saptanmamıştır. Örs (2010) tarafından vergi dairesi çalışanları ile yürütülen araştırmada yönetim tarzının algılanmasında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Alkan ve diğerleri (2023) tarafından yapılan çalışmada, kamu kurumlarında görev yapan katılımcıların yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin yaşları temelinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Sağlık yöneticilerinin yöneticilik tarzlarını incelemek üzere yöneticilerin astlarından veri toplanarak değerlendirme yapılan diğer bir araştırmada ise yöneticilik tarzı algısının yaşa göre gruplar arasında dönüşümcü liderlik stilinde anlamlı farklılığa sebep olduğu ancak etkileşimci liderlik stilinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı gözlenmiştir (Tor, 2021). Bu çalışmalardaki bulgular, çalışmamız ile örtüşmektedir. Diğer yandan literatürde tersi yönde bulgular da mevcuttur. Örneğin İngiltere'de farklı sektörlerde görev yapan 405 yönetici ile yürütülen araştırmadan elde edilen bulgular, daha genç ve daha yaşlı yöneticilerin yönetim tarzı uygulamalarının yaşa bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Demokratik-katılımcı tarzı daha yaşlı yöneticilerin daha geniş bir şekilde uyguladıkları ancak,

otokratik tarzı tüm yaş gruplarında hemen hemen aynı derecede kullandıkları tespit edilmiştir (Oshagbemi, 2004). Kakabadse ve diğerleri (1998), Birleşik Krallık'taki Ulusal Sağlık Hizmeti örgütlerinde görev yapan yöneticiler üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda örgütsel görev süresi ve bireylerin yaşı gibi örgütsel demografik faktörlerin, örgütlerdeki liderlerin felsefesini, tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmede önemli ölçüde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Tablo 9. Yönetim Tarzları ölçeğinin yaş değişkenine göre incelenmesi

Yönetim Tarzları	Yaş Grupları	N	Ortalama	SS	Varyans Kayn.	KT	sd	KO	F	p
Paternalist	25-35	18	3,37	,78	Gruplar Arası	2,051	2	1,025	2,156	,132
	36-46	10	3,27	,64	Grup İçi	15,695	33	,476		
	47 +	8	3,90	,47	Toplam	17,745	35			
Otoriter	25-35	18	2,15	,75	Gruplar Arası	,717	2	,358	,628	,540
	36-46	10	2,25	,60	Grup İçi	18,843	33	,571		
	47 +	8	2,51	,90	Toplam	19,559	35			
Serbest	25-35	18	1,40	,69	Gruplar Arası	,251	2	,126	,172	,843
	36-46	10	1,56	,95	Grup İçi	24,079	33	,730		
	47+	8	1,58	1,05	Toplam	24,330	35			
Demokratik	25-35	18	4,45	,63	Gruplar Arası	4,608	2	2,304	2,269	,119
	36-46	10	4,18	,93	Grup İçi	33,500	33	1,015		
	47 +	8	3,54	1,63	Toplam	38,108	35			
Ölçek Toplam	25-35	18	3,03	,46	Gruplar Arası	,227	2	,114	,414	,664
	36-46	10	2,99	,56	Grup İçi	9,056	33	,274		
	47+	8	3,20	,59	Toplam	9,283	35			

Araştırmada katılımcıların bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzları düzeylerinin eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için ANOVA Testi uygulanmıştır. Analize ait veri Tablo 10 ve Tablo 11’de sunulmuştur. Katılımcıların bireysel kültürel değerlerin toplam ($p= ,794$), güç mesafesi ($p= ,679$) belirsizlikten kaçınma ($p= ,719$), erililik ($p= ,887$), kolektivizm ($p= ,369$) ve uzun erimlilik ($p= ,810$) alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların eğitim düzeylerinin bireysel değerler üzerinde istatistiksel olarak olumlu/olumsuz etkisi olmadığı sonucuna

ulaşılmıştır (Tablo 10). Öncül ve diğerlerinin (2016) Sivas ilindeki 293 girişimci ve girişimci adaylarıyla yürüttükleri araştırmada ve Atasoy'un (2019) Türkiye genelindeki 457 spor yöneticisi ile yaptıkları başka bir çalışmada benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular çalışmamızla benzerlik göstermekte olup eğitim/öğrenim düzeyinin kültürel öğeleri algılamakta ve tercih etmekte herhangi bir farklılık yaratmadığı yönündedir. Diğer ifade ile lisans mezunu bir kişi için de lise mezunu bir kişi için de örgüt kültürü boyutlarının benzer algı ve tercihler yarattığı söylenebilir.

Tablo 10. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin eğitim düzeyine göre incelenmesi

Kültürel Değerler	Eğitim Durumu	N	Ort	ala	Ss	Varyans Kayn.	KT	sd	KO	F	p
Güç Mesafesi	Lise	2	1,80	,84							
	Ön Lisans	9	1,88	,90		Gruplar Arası	1,252	3	,417		
	Lisans	16	2,25	,85		Grup İçi	26,218	32		,509	,679
	Yüksek Lisans ve üzeri	9	2,31	1,00		Toplam	27,470	35	,819		
Belirsizlik ten Kaçınma	Lise	2	4,50	,70							
	Ön Lisans	9	4,42	,73		Gruplar Arası	,624	3	,208		
	Lisans	16	4,23	,69		Grup İçi	14,802	32		,449	,719
	Yüksek Lisans ve üzeri	9	4,08	,57		Toplam	15,426	35	,463		
Kolektivizm	Lise	2	3,16	,23							
	Ön Lisans	9	3,57	,77		Gruplar Arası	2,709	3	,903		
	Lisans	16	3,44	1,07		Grup İçi	26,589	32		1,087	,369
	Yüksek Lisans ve üzeri	9	2,87	,74		Toplam	29,299	35	,831		
Uzun Erimlilik	Lise	2	4,58	,58							
	Ön Lisans	9	4,18	,80		Gruplar Arası	,736	3	,245		
	Lisans	16	4,27	,77		Grup İçi	24,476	32		,321	,810
	Yüksek Lisans ve üzeri	9	4,00	1,11		Toplam	25,212	35	,765		
Erillik	Lise	2	2,37	1,23							
	Ön Lisans	9	1,77	,77		Gruplar Arası	,851	3	,284		
	Lisans	16	2,03	1,27		Grup İçi	42,585	32		1,331	,887
	Yüksek Lisans ve üzeri	9	2,11	1,21		Toplam	43,436	35			
Ölçek Toplam	Lise	2	3,36	,35							
	Ön Lisans	9	3,27	,44		Gruplar Arası	,248	3	,083		
	Lisans	16	3,34	,53		Grup İçi	7,701	32		,344	,794
	Yüksek Lisans ve üzeri	9	3,14	,45		Toplam	7,949	35	,241		

Katılımcıların yönetim tarzları ölçek toplamı ($t=,383$ $p=,766$), paternalist ($t=,422$ $p=,739$), otoriter ($t=,454$ $p=,716$), serbest ($t=,073$ $p=,974$) ve demokratik ($t=,704$ $p=$

Araştırmada katılımcıların bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzları düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ait ANOVA testi sonuçları Tablo 12 ve Tablo 13'te sunulmuştur. Katılımcıların bireysel kültürel değerlerin toplam ($F=8,457$ $p=,001$), güç mesafesi ($F=7,771$ $p=,002$) ve kolektivizm ($F= 5,071$ $p=,012$) alt boyutları ile çalışma süresi değişkeni arasında ilişki olduğu, başka bir ifadeyle istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşıldı. Hangi çalışma yılı grubunun etkili olduğuna bakmak için yapılan grup içi post-hoc analizinde 29 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların 3-15 yıl çalışma süresi olan katılımcılara göre bireysel kültürel değerler, güç mesafesi ve kolektivizm alt boyutlarında daha etkili olduğu puan ortalamalarının daha yüksek hesaplanmasıyla anlaşılmıştır ($p<,05$). Diğer alt boyutlara bakıldığında ise belirsizlikten kaçınma ($p=,985$), erillik ($p=,565$), ve uzun erimlilik ($p=,130$) alt boyutları ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların çalışma süresinin bu alt boyutlar üzerinde istatistiksel olarak olumlu/olumsuz etkisi olmadığı söylenebilir (Tablo 12). Literatürde, araştırmamızın bu bulgularını destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur. Bhatt'ın (2020) Hindistan'da elektronik ticaret yapan bir firmada yürüttüğü araştırmada Hofstede'nin kültürel boyutları temelinde örgüt kültürü algısını ölçtüğü bir çalışmada çalışma süresine göre tercihler arasında anlamlı farklar elde edilmiştir. Bhatt'a göre bir birey yaşı ve tecrübesi arttıkça öğrenme ile görüşleri, değerleri, algıları, tutumları, tercihleri ve hedefleri etkileyen becerilere sahip olmaktadır. Bu da bazı kültür boyutlarında farklılaşmaları açıklamaktadır. Diğer yandan tersi yönde bulguların olduğu çalışmalara da rastlanmaktadır. Türkiye genelinde gençlik ve spor müdürlüklerinde görevli olan yöneticilerin örgüt kültüründe benimsediği değerlerin araştırıldığı bir çalışmada yaş değişkeni ile yapılan korelasyon analizinde anlamlı sayılamayacak seviyede düşük ilişkiler elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmacılar katılımcıların kültürel boyutları benimsemelerinde yaşa göre anlamlı farklılıklar bulunmadığını belirtmişlerdir (Atasoy, 2019). Benzer şekilde Örs'ün (2010) çalışmasında da çalışma süresine göre katılımcıların örgüt kültürü algılarında herhangi bir değişme görülmemiştir. Yöneticilerin benimsediği örgüt kültürü değerlerinin çalışma sürelerinden bağımsız olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 12. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi

Kültürel Değerler	Çalışma süresi (Yıl)	N	Ortalama	SS	Varyans Kayn.	KT	sd	KO	F	P	Grup. Arası Fark
Güç Mesafesi	3-15	21	1,79	,67	Gruplar Arası	8,796	2	4,398	7,771	,002	29 yaş üzeri/ 3-15yıl p= ,002
	16-28	11	2,41	,86	Grup İçi	18,674	33	,566			
	29 +	4	3,30	,82	Toplam	27,470	35				
Belirsizlikten Kaçınma	3-15	21	4,24	,63	Gruplar Arası	,014	2	,007	,015	,985	
	16-28	11	4,29	,77	Grup İçi	15,411	33	,467			
	29+	4	4,25	,66	Toplam	15,426	35				
Kolektivizm	3-15	21	3,07	,84	Gruplar Arası	6,888	2	3,444	5,071	,012	29 yaş üzeri/ 3-15yıl p= ,009
	16-28	11	3,36	,87	Grup İçi	22,411	33	,679			
	29+	4	4,50	,36	Toplam	29,299	35				
Uzun Erimlilik	3-15	21	4,07	,87	Gruplar Arası	2,933	2	1,466	2,172	,130	
	16-28	11	4,15	,82	Grup İçi	22,279	33	,675			
	29+	4	5,00	,00	Toplam	25,212	35				
Erillik	3-15	21	1,84	,94	Gruplar Arası	1,477	2	,739	,581	,565	
	16-28	11	2,29	1,5	Grup İçi	41,959	33	1,271			
	29+	4	2,06	0	Toplam	43,436	35				
				,65							
Ölçek Toplam	3-15	21	3,09	,39	Gruplar Arası	2,694	2	1,347	8,457	,001	29 yaş üzeri/ 3-15yıl p= ,001
	16-28	11	3,37	,44	Grup İçi	5,256	33	,159			
	29+	4	3,96	,22	Toplam	7,949	35				
											29 yaş üzeri/ 16-28yıl p= ,045

Katılımcıların yönetim tarzları ve alt boyutları ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan test bulgularında ölçek toplam ($p=,655$), paternalist ($p=,275$), otoriter ($p=,837$), serbest ($p=,568$) ve demokratik ($p=,303$) alt boyutu ile çalışma süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır (Tablo 13). Literatürdeki örneklere bakıldığı zaman bizim çalışmamızla benzerlik gösteren çalışmalara ulaşıldığı gibi farklı bulgular elde edilen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin 198 okul yöneticisini dahil ettiği araştırmasında Yılmaz (2016) demokratik- katılımcı ve otokratik yönetim tarzlarında mesleki kıdem temelinde bir farklılık bulunmadığını ancak tam serbesti tanıyan yönetim tarzında 8 yıl ve aşağısında mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin anlamlı derecede farkla daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu durumu meslek yılı azaldıkça

yönetim tarzında serbesti tanımının daha fazla yaşandığı şeklinde yorumlamıştır. Diğer yandan Örs'ün (2010) araştırmasında, toplam çalışma süresine göre katılımcıların yönetim tarzı algılarında bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiş olup bizim çalışmamızın bulgularıyla örtüşmektedir.

Tablo 13. Yönetim Tarzları ölçeğinin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi

Yönetim Tarzları	Çalışma Süresi (Yıl)	N	Ortalama	SS	Varyans Kayn.	KT	SD	KO	F	P
Paternalist	3-15	21	3,33	,77	Gruplar Arası	1,335	2	,667	1,342	,275
	16-28	11	3,53	,61	Grup İçi	16,411	33	,497		
	29+	4	3,94	,47	Toplam	17,745	35			
Otoriter	3-15	21	2,22	,77	Gruplar Arası	,210	2	,105	,179	,837
	16-28	11	2,26	,66	Grup İçi	19,349	33	,586		
	29+	4	2,47	,98	Toplam	19,559	35			
Serbest	3-15	21	1,44	,66	Gruplar Arası	,819	2	,410	,575	,568
	16-28	11	1,42	,92	Grup İçi	23,511	33	,712		
	29+	4	1,91	1,42	Toplam	24,330	35			
Demokratik	3-15	21	4,40	,66	Gruplar Arası	2,662	2	1,331	1,239	,303
	16-28	11	3,87	1,26	Grup İçi	35,447	33	1,074		
	29+	4	3,79	1,87	Toplam	38,108	35			
Ölçek Toplam	3-15	21	3,03	,49	Gruplar Arası	,235	2	,118	,429	,655
	16-28	11	3,02	,59	Grup İçi	9,048	33	,393		
	29+	4	3,29	,41	Toplam	9,283	35			

Katılımcıların bireysel kültürel değerler ve yönetim tarzlarının çalışılan birime göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan T-Testi sonucu Tablo 14 ve Tablo 15'te sunulmuştur. Katılımcıların bireysel kültürel değerlerin toplam ($t=,335$, $p=,001$) ve güç mesafesi ($t=1,707$ $p=,002$), kolektivizm ($t=,991$ $p=,023$), uzun erimlilik ($t=1,034$ $p=,026$) alt boyutları ile çalışılan birim arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu, başhekimlik biriminde çalışanların hemşirelik hizmetlerine göre bireysel kültürel değerler düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 14). Belirsizlikten kaçınma ($t=,469$ $p=,647$ $p>,05$) ve erillik ($t=1,849$ $p=,347$) alt boyutunda ile çalışılan birim arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda ise değişken grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel değerler ölçek toplam

puanlarında hemşirelik hizmetleri ile başhekimlikte görev yapan gruplar arasında anlamlı farklar elde edilmiştir. Görev yapılan birimin/örgütün kültürel değerlerle uyumunun bireyler üzerinde olumlu etkileri olduğu bazı çalışmalarda ifade edilmiştir (Vilela vd. 2008). Örnek olarak Kılıç (2010) çalışmalarında örgüt kültürü ile bireysel değerler arasındaki uyumun, örgütsel bağlılığı ve çalışanların performanslarını artırdığı ortaya konulmuştur. Ayrıca Ulutaş'ın (2010) hazırladığı tezinde Dalaman Uluslararası Havalimanı'nda işler durumda olan farklı işletmelerin yönetici ve çalışanlarından oluşan 367 kişilik örneklemden elde edilen bulgulara bireysel-örgütsel değerler uyumu ile verimlilik, iş doyumu ve bağlılık ve arasında pozitif yönde; iş stresi ve çatışma arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, bireylerin kültürel değerleriyle örtüşmeyen birimlerde çalışmaları, düşük performans, örgütsel uyumsuzluk ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar yaratabildiği belirlenmiştir (Garipağaoğlu Uğur, Akova ve Semiz Çelik, 2023). Her ne kadar bizim araştırmamızda güç mesafesi, kolektivizm ve uzun erimlilik değerlerinde farklılıklar elde edilip belirsizlikten kaçınma ve erillik değerlerinde anlamlı farklar bulunmasa da farklı bulgular elde eden araştırmalar da mevcuttur. Turan ve diğerlerinin (2005) 38 üniversite yöneticisi ile yürüttükleri araştırmada, çalışma alanlarına göre kültürel değerleri arasında anlamlı farklılıklar elde edildiği görülmüştür. Özellikle dişil-eril değerlerinde farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Diğer yandan literatürde, bireycilik eğilimi yüksek olan kişilerin bağımsız çalışmaya daha istekli olduklarını ve toplulukçuluğa (kolektivizme) eğilimli kişilerin ise takım halinde çalışmaya yönelik ortamlarda daha fazla iş tatmini elde ettiğini ortaya koyan çalışmalara (Karadirek ve Genç, 2019) rastlanmaktadır. Benzer şekilde güç mesafesi yüksek toplumlarda yetişen bireyler hiyerarşik yapıların belirgin olduğu birimlerde kendilerini daha rahat hissederken güç mesafesi düşük bireyler daha yatay organizasyonlarda etkinlik gösterebilmektedir (Tuna, 2020).

Tablo 14. Bireysel kültürel değerler ölçeğinin çalışılan birime göre incelenmesi

Kültürel Değerler	Çalışılan Birim	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güç Mesafesi	Başhekimlik	15	2,66	,87	1,707	,002
	Hemşirelik Hizmetleri	21	1,78	,70		
Belirsizlikten Kaçınma	Başhekimlik	15	4,20	,69	,469	,647
	Hemşirelik Hizmetleri	21	4,30	,65		

Kolektivizm	Başhekimlik	15	3,72	,86	,991	,023
	Hemşirelik Hizmetleri	21	3,03	,85		
Uzun Erimlilik	Başhekimlik	15	4,56	,53	1,034	,026
	Hemşirelik Hizmetleri	21	3,93	,94		
Erillik	Başhekimlik	15	2,21	1,31	1,849	,347
	Hemşirelik Hizmetleri	21	1,85	,94		
Ölçek Toplam	Başhekimlik	15	3,57	,40	,335	,001
	Hemşirelik Hizmetleri	21	3,06	,41		

Katılımcıların yönetim tarzları ve alt boyutları ile çalışılan birim arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda ise otoriter yönetim tarzı ($t=,025$ $p=,023$) alt boyutu ile çalışılan birim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu, başhekimlik biriminde çalışanların hemşirelik hizmetlerine göre otoriter yönetim tarzı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Devlet kurumlarında işlerin son derece titizlikle ve kontrollü bir şekilde yürütülmesi gerekliliği ile birlikte mevzuata uygunluktan esneme sağlanamayacağı dolayısıyla da başhekimlik biriminde çalışanların otoriter bir yönetim tarzını benimsemesi anlaşılabilir bir bulgudur. Yönetim tarzları toplam ($t=,852$ $p=,122$), paternalist ($t=1,264$ $p=,089$), serbest ($t=,087$ $p=,500$) ve demokratik ($t=,713$ $p=,496$) alt boyutunda ile çalışılan birim arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için yapılan T-Testi sonucunda ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 15). Literatürde yer alan çalışmalardan birinde Ankara'daki bir özel hastanenin 154 çalışanı ile yapılan araştırmada (Öztürk vd. 2017) demografik değişkenler temelinde liderlik algılarındaki farklılıklar saptanmaya çalışılmıştır. Bulgularda görev yapılan birime göre dönüşümcü liderlik tarzları arasında anlamlı farklar saptanırken serbesti tanıyan liderlik tarzları arasında anlamlı farklara rastlanmamıştır. Yılmaz'ın (2016) 197 okul yöneticisi ile farklı türdeki devlet okullarında yürüttüğü araştırmasında farklı müfredatlara sahip olan okullarda yönetici olmanın yönetim tarzları açısından farklılıklar yarattığı tespit edilmiştir. Özellikle otokratik ve demokratik yönetim tarzlarında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu bulgular çalışmamızın bulguları ile örtüşmektedir.

Tablo 15. Yönetim tarzları ölçeğinin çalışılan birime göre incelenmesi

Yönetim Tarzları	Çalışılan Birim	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Paternalist	Başhekimlik	15	3,70	,56	1,264	,089
	Hemşirelik Hizmetleri	21	3,29	,76		
Otoriter	Başhekimlik	15	2,59	,69	,025	,023
	Hemşirelik Hizmetleri	21	2,02	,70		
Serbest	Başhekimlik	15	1,37	,81	,087	,500
	Hemşirelik Hizmetleri	21	1,57	,85		
Demokratik	Başhekimlik	15	4,03	1,16	,713	,496
	Hemşirelik Hizmetleri	21	4,27	,96		
Ölçek Toplam	Başhekimlik	15	3,21	,43	,852	,122
	Hemşirelik Hizmetleri	21	2,94	,54		

5.5. NİTEL ÇALIŞMA BULGULARI

Bu çalışma karma desende olup nicel araştırma ile birlikte nitel araştırma da yapılmıştır. Toplanan verinin analizi ve bulguların tartışılmasında nitel araştırmalarda kullanılan metotlardan biri olan içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde, benzer olan veri kaynakları, belirli kavram ve temalar dâhilinde düzenlenerek yorumlanmıştır. Katılımcılar K1, K2, K3..., K36 şeklinde kodlanmıştır. Sorular temelinde kategorize edilen kodların ve temaların verilen yanıtlara göre frekansları hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

Katılımcıların “Yönetim sizce nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar gruplandırıldığında; %12,3(n=10)’ü “idare etmek”, %11,2(n=9)’si “belirli hedeflere ulaşmak için bir grup insanı ve kurumu organize etmek”, %9,9(n=8)’u “işleyişi sağlamak”, %9,9(n=8)’u “işbirliği oluşturmak”, %9,9(n=8)’u “bir hedefe/amaca yönlendirmek”, %8,7(n=7)’si “adaletli olmak”, %8,7(n=7)’si “liyakatli olmak”, %8,7(n=7)’si “disiplinli olmak”, %6,1(n=5)’i “insan gücünü planlamak”, %6,1(n=5)’i “insan gücünü organize etmek”, %6,1(n=5)’i “çözüm önerisi sunmak” ve %2,4(n=2)’ü “görevi yerine en iyi şekilde getirmek” cevabını vermiştir (Tablo 16). Katılımcıların çoğu, yönetimin klasik tanımının içindeki unsurları belirtmekle birlikte "idare etmek", "hedeflere ulaşmak için bir grup insanı organize etmek" ve "adaletli olmak" gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Nitel soruların hazırlanması esnasında ve bulguların elde edilmesinden sonra yapılan literatür araştırmaları sonucunda benzer bulguların olduğu çalışmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmada elde edilen yönetim tanımı kodlarının yönetimin

fonksiyonları ve ilkeleri üzerine odaklandığı, aynı zamanda yönetim sürecine yönetici açısından yaklaştığını görmek mümkündür. Dolayısıyla elde edilen kodların Modern Yönetim düşüncesinin fikir öncüsü kabul edilen Fayol'un tanımı ile örtüştüğü kabul edilebilir. Fayol, yönetimi bir süreç olarak ele almış ve yönetim sürecinin çeşitli fonksiyonlardan oluştuğunu belirtmiştir. Fayol, yönetim sürecindeki sorumluluğu daha çok yönetenlere yüklemiş ve yapılan faaliyetleri gruplara ayırarak genel yönetim ilkeleri ve unsurlarına odaklanmıştır. Ona göre yönetim sürecinde geleceği planlama, organize etme, yürütme, işleri koordine ve kontrol etme faaliyetleri yer almaktadır. Ayrıca Fayol örgütteki diğer fonksiyonları maddi araçlarla ilgili kabul etmiş ve yönetim fonksiyonunun işgücü ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. O nedenle örgüt yönetiminde idare yeteneğine ihtiyaç olduğunu da belirtmiştir (Fayol, 2005; Karaboğa ve Zehir, 2020). Bununla birlikte sağlık örgütlerinin geniş bir yelpazede hizmet sunması, bu hizmetlerin yönetimini özel bir alan durumuna dönüştürmektedir. Her birinde farklı hizmetlerin sunulduğu birçok alt birimden oluşan sağlık hizmetleri içinde poliklinikler, servisler, ameliyathaneler ve laboratuvarlarda görülen hizmetler yer almaktadır. Tüm bu birimleri organize etmek ve aralarında iş birliği sağlamak, sağlık örgütlerinde etkin bir işleyiş sağlamak için kritik değere sahiptir (Şen, 2018). Bunun yanında, sağlık örgütlerinde yönetim; kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı, farklı disiplinlerden gelen bireylerin oluşturduğu ekiplerle çalışmayı ve belirli hedeflere ulaşmak için iş birliği sağlamayı, değişen tıbbi teknolojileri takip etmeyi ve uyum sağlamayı gerektirmektedir (Chatterjee, 2018). Kıran ve Çetinkaya Bozkurt'un (2021) yönetsel rollerle ilgili araştırmasında ise elde edilen kodlar bizim bulgularımızı destekler niteliktedir. Hedefler doğrultusunda yönetmek, görevlerin daha iyi yürütülmesini sağlamak, sorunları çözümlmeye odaklanmak ve sürekli iyileştirmeye odaklı olmak gibi kodlara referans çalışmada da rastlanmıştır.

Bu çalışmalar, yönetimin yalnızca operasyonel bir süreç olmadığını, aynı zamanda etik değerler ve sosyal sorumlulukla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Yönetim, klasik yaklaşımlarda daha çok planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme fonksiyonlarıyla ele alınırken (Fayol, 1916), günümüzde insan ilişkileri ve liderlik yetkinlikleriyle bütünleşen bir yapı olarak görülmektedir. Drucker (2007) ise yaptığı çalışmada yönetimi yalnızca süreçlerin kontrolü olarak değil aynı zamanda çalışanların motivasyonunu sağlamak ve organizasyonu geliştirmek olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, katılımcıların yönetim

kavramına dair tanımları, hem geleneksel idari anlayışı hem de çağdaş liderlik yaklaşımlarını içermektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara örnekler aşağıda verilmiştir.

K2 kodlu katılımcı: “Alt kadroda olanların sevk ve idare organizasyonu.”

K3 kodlu katılımcı: “Çalışanlar arasında planlama ve programlamayı sağlamak.”

K6 kodlu katılımcı: “Amaca ulaşmak için gerekli olan insan gücünün motive ve organize etmek.”

K7 kodlu katılımcı: “İş birliğini sağlamak ve bir amaca yöneltmek.”

K9 kodlu katılımcı: “İşin düzenli ve planlı olarak yürütülmesini sağlayan organ.”

K11 kodlu katılımcı: “İşlerin düzenli işlenmesi, kuralların uygulanması.”

K15 kodlu katılımcı: “İş planını adaletli uygulamak.”

K20 kodlu katılımcı: “Organize etmek, işleri planlamak.”

K19 kodlu katılımcı: “İş düzenini sağlamak, insanları mutlu bir şekilde organize etmek.”

K23 kodlu katılımcı: “Adaletli şekilde iş birliği yapma.”

K25 kodlu katılımcı: “Adalettir, liyakattir.”

K29 kodlu katılımcı: “İş birliğini sağlama ve hedefe yöneltme.”

K35 kodlu katılımcı: “Belirli hedeflere ulaşmak için bir grup insanı veya kurumu organize etmek.”

K32 kodlu katılımcı: “Çözüm önerileri sunan kişi.”

K36 kodlu katılımcı: “Belirlenmiş ortak amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken faaliyetler.”

kendini yönetmek, öncelikleri belirlemek, bilgili ve donanımlı olmak, etkin kararlar almak ve uzlaşma sağlayabilmek. Kıran ve Çetinkaya Bozkurt'un (2021) çalışmasında Türkiye genelinde yönetici arayan iş ilanlarında ele alınan nitelikler araştırılmıştır. Bu nitelikleri temsil eden kodlara bakıldığında sırayla “iletişim, organizasyon, takım çalışması, planlama gibi becerilere sahip olma; çevreye uyum sağlama, esneklik gösterebilme, muhakeme yapabilme, özgüven sahibi olma, büyük resmi görebilme, öngörülebilir bulunabilme ve insan odaklı olma” elde edilmiştir. Araştırma sonunda Türk kültüründe yöneticilerin insan ilişkilerine önem vermekle birlikte daha çok resmi olmayan ilişkileri tercih ettiği ve hiyerarşi duyarlılığının yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca daha az belirtilen niteliklerin zaten yöneticilerde olması gerektiği için fazla üzerinde durulmadığına dair değerlendirme yapılmıştır. Çevik Özdemir ve diğerlerinin (2019) sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerini araştırdıkları çalışmada ise öncelikle sağlık hizmetlerinin özünde insanı, empatiyi, sağlıklı iletişimi ve takım çalışmasını gerektiren bir organizasyon olduğu ve buna uygun bir yönetim benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu doğrultuda başarılı olacak yöneticilerin kalite ve performansı temel alan, gelişim ve değişim odaklı, güven veren, ekip ruhu oluşturabilen, model olan ve yeniliğe açık olma gibi özellikleri barındırması önerilmiştir. Benzer bir çalışmada da yöneticilerin “hiç kimsenin etkisinde kalmadan çalışabilen, iş birliği kuran, etik kurallara uyan, kendine güvenen ve çevresine güven veren, astlarının fikirlerini dikkate alan, diğerlerine saygı gösteren, gelişime ve yeniliklere açık, öğretmeye ve çok yönlü çalışmaya istekli olma” niteliklerini taşıması gerektiği ortaya konulmuştur (Gün ve Aslan, 2018). Jaylovov ve Kerim'e (2021) göre ise yöneticilik becerisi için liderlik yeteneği gerekmektedir. Liderlik yeteneği barındıran yönetim becerileri içinde “iyi iletişim kurabilmek, doğru kararlar almak, takım kurabilmek ve takıma dahil ettiği üyelerin yeteneklerini geliştirmek” yer almaktadır.

Katılımcıların verdikleri cevaplara örnekler aşağıda verilmiştir.

K1 kodlu katılımcı: “Mantığa uygun davranan, astlarına eşit mesafede duran”

K2 kodlu katılımcı: “Plan yapan, ayırım yapmayan, sert mizaçlı olmayan.”

K6 kodlu katılımcı: “Adil, bilgili, duygusal zekâsı yüksek, muhatabıyla uygun bir dille iletişim kuran, özgürlükçü.”

K7 kodlu katılımcı: “Adaletli, hakkaniyetli ve adil olması, ast ve üstlerine karşı disiplinli.”

K9 kodlu katılımcı: “Adil, bilgili, duygusal zekâsı yüksek, muhatabıyla uygun bir dille iletişim kuran, özgürlükçü.”

K10 kodlu katılımcı: “Adaletli ve otoriter.”

K14 kodlu katılımcı: “Adaletli ve donanımlı olmalı.”

K19 kodlu katılımcı: “Güvercin tipi yöneticilik özellikleri.”

K21 kodlu katılımcı: “Saygılı ve astlarına karşı her zaman uyumlu, programlı.”

K25 kodlu katılımcı: “Adil, mantıklı, eşit, hiyerarşik.”

K27 kodlu katılımcı: “Lakaytlıktan uzak, diktatörlükten de uzak, iyi dinleyici, eşitlikçi.”

K32 kodlu katılımcı: “Yönetici yerine göre resmi ya da samimi olabilir, işlerin profesyonelce yürütülmesi.”

K35 kodlu katılımcı: “Gelişime açık, iletişim becerileri yüksek, motive ederek işi daha verimli hale getiren.”

K36 kodlu katılımcı: “Sağlıklı çalışma ortamı, liderlik becerileri kullanılmalı, yaklaşımı demokratik ve yönlendirici olmalı.”

K33 kodlu katılımcı: “Hem disiplinli hem adaletli olmalı.”



Şekil 3. “İyi bir yöneticiyi iş ortamında nasıl tanımlarsınız?” sorusunun yanıtlarına yönelik kelime bulutu

Katılımcıların hangi yönetim tarzını benimsediği sorulduğunda %83,33(n=30) 'si demokratik, %11,11(n=4)' ü paternalist, %5,56(n=2)'sı otoriter yönetim tarzını benimsediklerini iletmiştir (Tablo 16). Bu bulgular, nicel kısımda kullanılan yönetim tarzları ölçeği yanıtlarının analizinden elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Ölçek alt boyutlarından en yüksek puan ortalamasını demokratik yönetim tarzı ve ikinci en yüksek puan ortalamasına paternalist tarz boyutu ulaşmıştır. Böylece nicel ve nitel bulgular birbirini onaylamıştır. Sağlık örgütlerinde sunulan hizmetler doğrudan insan yaşamıyla ilgili olduğundan insan yaşamına duyarlılık, etik değerlere özen ve hassasiyetle uygulama gerektiren bir alandır. Bu nedenle sağlık örgütlerinin yönetiminde hem insan kaynağı ve hem de diğer kaynakların doğru şekilde yönetilmesi son derece önemlidir (Al-Sawai, 2013). Chatterjee (2018) ise sağlık hizmetlerinin hasta bakım kalitesi, hasta güvenliği ve etik standartlara göre uygulama yapılmasının yanında sağlık politikalarına uygun düzenlenmiş yönetmeliklere de uyumu gözetebilecek yönetme becerilerinin gerekliliğinden bahsetmiştir.

Özişli (2023) tarafından Türkiye’de 405 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda sağlık hizmetlerinde eskiye göre daha hızlı şekilde bir gelişim yaşandığı, dolayısıyla yöneticilerin takımında çalışanların fikirlerini ve önerilerini değerlendirerek görev yaptıkları örgütler ve birimler ile özdeşleşmelerinin sağlanması önerilmiştir. Ayrıca sağlık çalışanlarının iş ortamında karşılaştıkları zorluklar ile başa çıkmada aidiyet hissi aracılığıyla daha yüksek başarı gösterebilecekleri vurgulanmıştır. Bu önerinin çalışanların fikirlerine değer veren ve katılımlarını talep eden demokratik yönetimi işaret ettiği ve bizim bulgularımızı desteklediği kabul edilmiştir. Benzer şekilde Öveç (2014) tarafından sağlık örgütleri yöneticileri ile liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yürütülen araştırma, Ankara Numune hastanesinde görev yapan yöneticilere anket uygulanarak yapılmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların fikirlerini önemseyen ve kararlara katılımını sağlayan, yenilikçi, demokratik ve otorite sahibi yöneticilerin örgüt kazanımlarını yükseltmede olumlu yönde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer ifade ile sağlık örgütlerindeki yöneticilerin demokratik olmasının yanında otorite kullanması da çalışanların iş tatmini hissetmesinde etkilidir. Diğer bir çalışmada kamu kurumlarında yönetici ve yöneticilik kavramı araştırılmıştır. Bulgulara göre yöneticilerle astları arasında resmi ilişkilerle birlikte gayri resmi ilişkiler de duruma

göre işlevsellik sağlamak ve yöneticiler daha çok demokratik yönetim tarzını benimsemektedir (Bulut ve Bakan, 2005).

Katılımcıların yetiştirildiği kültür tarzını nasıl tanımladıkları sorusuna verilen yanıtlar kodlandığında %13,6 (n=8)'sı “ataerkil”, %11,9(n=7)'u “büyüklerle karşı saygı ve sevgi dolu”, %10,2(n=6)'sı “sert mizaçlı”, %8,5(n=5)'i “geleneksel”, %6,8(n=4)'i “sakin ve uyumlu”, %5,1(n=3)'i “sıcakkanlı”, %5,1(n=3)'i “aile bağları yüksek”, %3,4(n=2)'ü “hoşgörülü”, %3,4(n=2)'ü “saygılı”, %3,4(n=2)'ü “baskıcı ve gelenekçi toplum”, %3,4(n=2)'ü “otoriter”, %3,4(n=2)'ü “misafirperver”, %3,4(n=2)'ü “dürüst”, %1,7(n=1)'si “bazı hususlarda değişime açık”, %1,7(n=1)'si “kalıpları dışına çıkmayan”, %1,7(n=1)'si “anlayışlı”, %1,7(n=1)'si “katı düşünceli”, %1,7(n=1)'si “bölgesel özellikler yaşanmakta”, %1,7(n=1)'si “insan hak ve özgürlüklerine duyarlı”, %1,7(n=1)'si “sabırlı”, %1,7(n=1)'si “şeffaf”, %1,7(n=1)'si “örf ve adetlere bağlı”, %1,7(n=1)'si “tutucu” ve %1,7(n=1)'si “mükemmeliyetçi” cevabını vermiştir (Tablo 16). Literatürde benzer bulguların elde edildiği çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin Ergün ve Çınar (2016) tarafından yapılan çalışmada katılımcılarından “kendileri için en önemli beş bireysel, beş toplumsal ve beş eğitimsel değer yazmaları” istenmiştir. Frekansı en yüksek olan değer sevgi/saygı değeridir.

Kültürel boyutlardan ilki olan belirsizlikten kaçınma, değişim düzeyinin ve hızının öngörülememesi halinde hissedilen endişeyi ifade ederken (Hofstede, 1983) araştırmamızda elde edilen “hoşgörülü, baskıcı ve gelenekçi toplum, otoriter, bazı hususlarda değişime açık olmak, kalıpları dışına çıkmayan” gibi kodların bu boyut dâhilinde değerlendirilebileceği söylenebilir. Yüksek belirsizlikten kaçınma geleceğin kestirilememesi ve herhangi bir değişime verilen güçlü direnç (Saylık, 2019), belirsizliği azaltmak için kurallara ihtiyaç duyma (Al-Mutairi, 2016) gibi özelliklerle açıklanmaktadır. Dolayısıyla “hoşgörülü ve bazı hususlarda değişime açık olmak” değerleri düşük düzeydeki belirsizlikten kaçınmayı ancak “baskıcı ve gelenekçi toplum, otoriter, kalıpları dışına çıkmayan” değerlerine sahip olmak ise yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmayı işaret etmektedir.

Diğer bir kültür unsuru olan güç mesafesi, aile, yaş, eğitim, statü ve makam gibi etmenlere dayalı olarak bireylerin toplum içine güce sahip olma biçimini anlatmaktadır (Hofstede, 1983).

Hofstede'in 1969 ve 1973 yılları arasındaki anket çalışmasının Türkiye uygulamasında güç mesafesi boyutunda yüksek skorlar elde edilmiştir. Bu bulgu, toplumda yüksek düzeyde eşitsizlik ve otoriter yapıda baskınlık olarak değerlendirilmiştir (Köse ve Ünal, 2000). Toplumdaki eşitsizliği ailede büyükler ile küçükler arasında ve örgütlerde astlar ile üstler arasında hak ve yükümlülüklerin eşit dağılmaması olarak değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen kodlardan “büyüklere karşı saygı ve sevgi dolu, baskıcı ve gelenekçi, otoriter, örf ve adetlere bağlı ve tutucu” özelliklerinin yüksek güç mesafesine işaret ettiği söylenebilir. Nitekim Gümüştekin ve arkadaşlarına (2007) göre güç mesafesinin yüksek olması halinde, örgütlerde ast ve üst arasındaki farklar fazladır; karar mekanizmaları, merkezde toplanmış olup astlara ne yapmaları gerektiği ayrıntılı şekilde söylenmektedir; denetim mekanizması katı bir yaklaşıma bağlı ve çalışanların kazançları arasında farklılıklar fazladır.

Erillik/dişillik boyutu, bir toplumdaki eğilimin insanlara değer verme, sevgi, saygı ve nezaket gösterme yönünde ya da maddi değerlere önem verme, saldırgan ve baskıcı olma yönünde olması konusundadır (Hofstede, 1983). Bu çalışmada elde edilen “sert mizaçlı, sakin ve uyumlu, sıcakkanlı, otoriter, baskıcı ve gelenekçi toplum, katı düşünceli, hoşgörülü, insan hak ve özgürlüklerine duyarlı, mükemmeliyetçi, vb.” kodlarının bu boyutta yer aldığı söylenebilir. Çalışkan'ın (2008) farklı sektörden 450 yöneticiyle gerçekleştirdikleri çalışması da bu gruplamayı desteklemekte olup başkaları ile uyum içinde çalışmak, insanlarla sıcak ilişkiler kurmak, çatışma çözerken orta yol bulmak, bağışlayıcı olmak gibi özelliklerin dişil grupta ve duyarsız olmak, emrivaki iş yaptırmak, baskın olmak, hırslı ve sert olmak, kuralcı ve otoriter olmak, rekabet ve performansı önemsemek gibi özelliklerinse eril grupta olduğunu ortaya koymuştur.

Hofstede'nin (1983) çalışmalarına göre oluşturulan bireycilik/toplulukçuluk boyutu insanların kendi ihtiyaçlarına odaklanmayı mı yoksa başkalarının (grubun) ihtiyaçlarına öncelik vermeyi mi seçtiğini sorgulamaktadır. Diğer ifade ile bu boyut ben ve biz tercihinin yapılması ile ilgilidir. Bu boyutun örgüt ortamındaki değerlendirmesi ise grup uyumu ve yardımlaşmanın ne derece uygulandığı üzerinden yapılmaktadır. Kendi ihtiyaçlarını önceliklendiren kişilerin veya toplulukların bireyci olduğu, diğerlerinin ve grubun faydasını düşünenlerin ise toplulukçu olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışmamızda elde edilen “büyüklere karşı saygı ve sevgi dolu, aile bağları yüksek,

misafirperver, örf ve adetlere bağlı” gibi kodlar, katılımcıların toplulukçu (kolektivist) değerlere sahip bir kültürde yetiştikleri değerlendirmesinin yapılabileceğini göstermektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner’ın (1998) kültürel yönetim yaklaşımlarına göre, toplumların bireycilik ve toplumculuk düzeyleri yöneticilerin karar alma süreçlerini ve çalışanlarla kurduğu iletişimi doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, araştırma bulguları ile uyumlu olarak toplumcu kültürden gelen yöneticilerin grup uyumunu destekleyen ve bireyci kültürden gelen yöneticilerin ise bireysel başarıyı teşvik eden yönetim anlayışlarını benimsediği görülmektedir.

Hofstede’nin kültür boyutlarından sonuncusu zaman oryantasyonu, bir toplumun kararlarını ne oranda geçmişteki olaylara ve geleneklere ya da ne oranda şimdiki zamana bağlı kısa vadeli kazançlara (kısa erimlilik / kısa dönem yönelimi) ve gelecekte sahip olmayı umut ettiği faydalara (uzun erimlilik / uzun dönem yönelimi) dayalı olarak aldığını ifade etmektedir (Hofstede, 1994). Steers ve Sanchez-Runde Nardon’un (2010, s. 413) ifadesine göre kısa dönem yöneliminde gelenekler ve toplumsal kurallar değer görmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen “geleneksel, baskıcı ve gelenekçi toplum, örf ve adetlere bağlı, tutucu” kodlarının, katılımcı grubunda kısa dönem yöneliminin olduğunu düşündürdüğü söylenebilir.

Elde edilen bulgular, yöneticilerin yetiştirildiği kültürlerin otoriteye bakış açısı, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma eğilimleri ve bireycilik-toplumculuk düzeyleri gibi temel kültürel unsurları içerdiğini göstermektedir. Örneğin, geleneksel değerlere sahip kültürlerden gelen yöneticiler daha merkeziyetçi ve otoriter bir yönetim anlayışına sahipken, daha bireyci ve açık toplumlarda yetişen yöneticiler katılımcı ve esnek yönetim tarzlarını benimsemektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara örnekler aşağıda verilmiştir.

K1 kodlu katılımcı: “Misafirperver”

K2 kodlu katılımcı: “Ataerkil, aile bağları yüksek, saygılı”

K4 kodlu katılımcı: “Aile bağları yüksek, büyüklere karşı saygı ve sevgi”

K6 kodlu katılımcı: “Sıcakkanlı, samimi ve mertçe davranış”

K8 kodlu katılımcı: “Aile bağları yüksek, büyüklere karşı saygı ve sevgi”

K10 kodlu katılımcı: “Sabırlı, rahat ve sakin”

K11 kodlu katılımcı: “Ataerkil bir aile yapısı ve saygı”

K12 kodlu katılımcı: “Aileye saygı ön plandadır”

K13 kodlu katılımcı: “Sert mizaçlı”

K15 kodlu katılımcı: “Uyumlu ve sakin”

K21 kodlu katılımcı: “Gelenekselci, bazı hususlarda değişime açık”

K27 kodlu katılımcı: “Hoşgörülü insanlardır”

K29 kodlu katılımcı: “Anlayışlı, hoşgörülü”

K31 kodlu katılımcı: “Uyumlu ve sakin”

K32 kodlu katılımcı: “Otoriter”



Şekil 4. “Yetiştirildiğiniz kültürü nasıl tanımlarsınız?” sorusunun yanıtlarına ilişkin kelime bulutu

Katılımcıların “Bulunduğunuz bölgenin coğrafyasının ve ikliminin kültürünüze etkisi nedir?” sorusuna verilen cevaplar gruplandırıldığında; %20,5(n=9)’i “sabırlı”, %20,5(n=9)’i “yumuşak huylu”, %20,5(n=9)’i “kolay öfkelenmeyen”, %18,2(n=8)’i “sert mizaç”, %15,9 (n=7)’u “otoriter”, %2,3(n=1)’ü “sabırsız”, %2,3(n=1)’ü “mükemmeliyetçi” cevabını vermiştir (Tablo 16). Katılımcılar, coğrafyanın ve iklimin bireysel kültüre etkisini çeşitli şekillerde tanımlamıştır: “Sabırlı”, “yumuşak huylu”, “kolay öfkelenmeyen”, “sert mizaç” ve “otoriter” gibi ifadeler öne çıkmaktadır. Bu bulgular, kültürün yalnızca sosyal çevre ile değil, aynı zamanda fiziki çevre ile de

şekillendiğini göstermektedir. Huntington (1993), medeniyetler çatışması teorisinde coğrafi ve kültürel unsurların, bireylerin yaşama dair bakış açılarını ve sosyal yapısını biçimlendirdiğini ileri sürmektedir. Diamond (1997) ise coğrafyanın ekonomik, politik ve kültürel yapı üzerindeki etkilerini vurgulayarak bireylerin doğdukları çevrenin onların yönetim tarzına da etki edebileceğini belirtmiştir. Örneğin, daha sert iklim koşullarına sahip bölgelerde yetişen bireylerin zorlu hayat koşullarıyla baş etmeyi öğrenmelerinden dolayı daha disiplinli ve kurallara bağlı yönetim anlayışı geliştirdiği; daha ılıman iklimlerde büyüyenlerin ise zorluklarla baş etmek zorunda kalmamış olmakla doğru orantılı olacak şekilde tahammül seviyelerinin yüksek olması itibarıyla daha esnek ve uyumlu yönetim anlayışlarını benimsediği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın bulguları da bireylerin yetiştikleri çevrenin yönetim tarzlarına yansıdığını göstermektedir. Katılımcıların "sabırlı, yumuşak huylu ve kolay öfkelenmeyen" ve "sert mizaç ve otoriter" ifadelerini kullanmaları, doğdukları ve büyüdükleri çevrenin bireysel kültür ve demokratik ve otoriter yönetim anlayışları üzerinde doğrudan etkili olduğunu desteklemektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara örnekler aşağıda verilmiştir.

K6 kodlu katılımcı: “Samimi ve rahat, çabuk öfkelenmeyen, esnek ve kolay uyum sağlayan”

K13 kodlu katılımcı: “Yumuşak, sakın, sabırlı sıcakkanlı insanlar”

K22 kodlu katılımcı: “Yumuşak, sakın mizaçlı, sabırsız, mükemmeliyetçi, çalışkan”

K36 kodlu katılımcı: “Sert mizaçlıdır ayrıca otoriter bir yapıya sahiptir.”



Şekil 5. “Bulunulan bölgenin coğrafyasının ve ikliminin kültürünüze etkisi nedir?” sorusuna verilen yanıtlara ilişkin kelime bulutu

Tablo 16. Yönetici ve yönetim tarzına yönelik açık uçlu soruların/ bulguların gruplandırılması

	Frekans	Yüzde (%)
Yönetim tanımı		
İdare etmek	10	12,3
Belirli hedeflere ulaşmak için bir grup insanı ve kurumu	9	11,2
organize etmek	8	9,9
İşleyişi sağlamak	8	9,9
İş birliği oluşturmak	8	9,9
Bir hedefe amaca yönlendirmek	7	8,7
Disiplinli olmak	7	8,7
Adaletli olmak	7	8,7
Liyakatli olmak	5	6,1
İnsan gücünü planlamak	5	6,1
İnsan gücünü organize etmek	5	6,1
Çözüm önerisi sunmak	2	2,4
Görevi yerine en iyi şekilde getirmek	81	100
Toplam		
İyi bir yöneticiyi iş ortamında tanımlama		
Adaletli	18	20,3
İş ortamında düzen sağlayan	13	14,6
İnsanlara Eşit davranan	13	14,6
Donanımlı	10	11,2
Disiplinli	10	11,2
Otoriter	4	4,5
Hiyerarşiye önem veren	4	4,5
Hoşgörülü	4	4,5
Eleştiriye açık	4	4,5
Gelişimi destekleyen	4	4,5
İletişim becerileri yüksek	4	4,5
Güvercin tipi yöneticilik tarzı	1	1,1
Toplam	89	100
Yönetim tarzı tercihleri		
Demokratik	30	83,33
Paternalist	4	11,11
Otoriter	2	5,56
Toplam	36	100
Yetiştirilen kültürün tanımı		
Ataerkil	8	13,6
Büyüklerle karşı saygı ve sevgi dolu	7	11,9
Sert mizaçlı	6	10,2
Geleneksel	5	8,5

Sakin ve uyumlu	4	6,8
Sıcakkanlı	3	5,1
Aile bağları yüksek	3	5,1
Hoşgörülü	2	3,4
Saygılı	2	3,4
Baskıcı ve gelenekselci toplum	2	3,4
Otoriter	2	3,4
Misafirperver	2	3,4
Dürüst	2	3,4
Bazı hususlarda değişime açık	1	1,7
Kalıpları dışına çıkmayan	1	1,7
Anlayışlı	1	1,7
Katı düşünceli	1	1,7
Bölgesel özellikler yaşanmakta	1	1,7
İnsan hak ve özgürlüklerine duyarlı	1	1,7
Sabırlı	1	1,7
Şeffaf	1	1,7
Örf ve adetlerine bağlı	1	1,7
Tutucu	1	1,7
Mükemmeliyetçi	1	1,7
Toplam	59	100
Kültürün Şekillenmesinde Coğrafya ve İklimin Etkisi		
Kolay öfkelenmeyen	9	20,5
Yumuşak huylu	9	20,5
Sabırlı	9	20,5
Sert mizaç	8	18,2
Otoriter	7	15,9
Sabırsız	1	2,3
Mükemmeliyetçi	1	2,3
Toplam	44	100

SONUÇ

Bu araştırma, sağlık yöneticilerinin yetiştikleri kültürel değerlerin benimsemiş oldukları yönetim tarzlarına etkisini hem nicel hem de nitel veri desenleri kullanarak çok yönlü biçimde ele almıştır. Bu çalışma ile Kars ilinde görev yapan sağlık yöneticilerinin yetiştikleri kültürün yönetim tarzları üzerindeki etkileri ile bu etkilerin sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği arasındaki ilişki araştırılmak istenmiştir.

Araştırma kapsamında 36 yöneticinin katıldığı anketlerin analizleri ile ulaşılan bulgular, bireylerin sosyal çevrede edindikleri kültürel kodların, mesleki yaşamda ortaya koydukları yönetim pratiklerini biçimlendirdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kültürel unsurların yönetim anlayışları üzerindeki etkisi yalnızca kavramsal düzeyde değil, istatistiksel olarak anlamlı ve pratik sonuçlar doğurabilecek düzeyde güçlü bir etki yaratmaktadır.

Nicel bulgular değerlendirildiğinde, bireysel kültürel değerlerin sağlık yöneticilerinin yönetim tarzları üzerindeki etkisinin özellikle “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçınma” boyutlarında daha belirgin olduğu görülmüştür. Paternalist ve otoriter yönetim tarzları ile söz konusu kültürel boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin daha çok hiyerarşik ilişkilere dayalı, merkeziyetçi ve kuralcı bir yönetim anlayışını benimsediklerine işaret etmektedir. Özellikle otoriter yönetim tarzı ile güç mesafesi arasında kurulan bu bağ, Türk toplumunun kültürel temellerinde yatan ataerkil yapı, geleneksel değerler ve otoriteye duyulan saygının yönetsel davranışlara yansımaları göstermektedir. Demokratik yönetim tarzının ise yöneticilik genel ortalama puanları ile pozitif yönde ilişkili bulunması, çağdaş liderlik modellerinin kültürel etkenlerle birlikte şekillendiğini ve bireylerin zamanla farklı yönetim anlayışlarını da içselleştirebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, serbest yönetim tarzı ile uzun erimlilik arasında negatif yönlü bir ilişki saptanması, kontrolsüzlük ile geleceğe yönelik planlama ihtiyacının birbirine zıt düşebileceğini ortaya koymaktadır.

Nitel bulgular katılımcıların “yönetim” ve “iyi yönetici” kavramlarına ilişkin algılarının hem geleneksel yönetim anlayışlarını hem de çağdaş liderlik kavramlarını

kapsadığını göstermiştir. “Adalet”, “disiplin”, “iletişim”, “liyakat”, “ekip çalışması” ve “organize etme” gibi değerlerin öne çıkması, yöneticilerin yalnızca süreç odaklı değil, aynı zamanda insan odaklı, etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışını benimsediklerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun demokratik yönetim tarzını tercih ettiğini beyan etmesi, yönetim anlayışlarının zaman içinde toplumda değişen beklentilerle ve hizmet alanının özellikleriyle evrimleştiğini göstermektedir. Sağlık sektörünün insan hayatına doğrudan temas eden, hata toleransı düşük bir alan olması, yöneticileri hem katılımcı hem de belirli ölçüde otoriter kararlar alma zorunluluğuna yöneltmektedir.

Katılımcıların yetiştirildikleri kültürel yapıları tanımlarken sıkça kullandıkları “geleneksel”, “ataerkil”, “aile bağları güçlü”, “büyüklerle saygılı”, “sert mizaçlı” ve “otoriter” gibi ifadeler, yöneticilik tarzlarına yansıyan temel eğilimlerin kökeninde kültürel mirasın etkili olduğunu desteklemektedir. Coğrafi ve iklimsel koşulların kültürel biçimlenmede rol oynadığına dair ifadeler de bireylerin sosyal yapılar kadar fiziksel çevre tarafından da şekillendiğini ve bunun yönetsel tercihleri etkileyebildiğini göstermektedir.

Özetle, bu çalışma göstermiştir ki sağlık yöneticilerinin benimsediği yönetim tarzları, yalnızca bireysel tercihlere değil; büyük ölçüde yetiştikleri kültürel çevre, toplum yapısı, sosyal normlar ve hatta fiziki çevre gibi dışsal değişkenlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bu nedenle, yönetsel davranışların analizi yalnızca organizasyon içi dinamiklerle sınırlı kalmamalı, kültürel arka planın da dikkate alındığı çok boyutlu bir perspektifle ele alınmalıdır.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Gelecekte yapılacak araştırmaların, sağlık yöneticilerinin kültürel adaptasyon süreçlerini ve farklı sektörlerde kültürel faktörlerin yönetim üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelemesi önerilmektedir. Kültürel farklılıkların sağlık yönetimi alanında nasıl yönetildiğini anlamak, daha etkili ve kültürel açıdan daha duyarlı yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Sağlık yöneticilerinin kendi kültürel temelleri ile birlikte astlarının da değerlerini tanımları ve bu temellerin yönetim tarzlarına etkisini fark etmeleri, etkili liderlik

için kritik bir adımdır. Politika yapıcılar tarafından sağlık yöneticisi olarak atanacak kişilere kapsamlı eğitimler hazırlanmalı ve eğitim modüllerinde (Kültürü tanıma eğitimi, liderlik eğitimi, vb.) gibi kültürel değerlerin liderlik davranışlarına etkisi tartışılmalı ve bireysel farkındalık artırılmalıdır.

- Özellikle sağlık hizmetlerinin doğası gereği insan odaklı, katılımcı ve çözüm odaklı yönetim biçimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, hastane içinde demokratik liderlik stillerini geliştirmeye yönelik rehberlik ve mentorluk uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.
- Araştırma bulguları, olağan dönemlerde demokratik liderlik tarzlarının öne çıktığını, ancak kriz anlarında otoriterliğe yönelim olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, sağlık yöneticilerinin kriz dönemlerinde hangi tarzı ne zaman ne ölçüde uygulamaları gerektiği konusunda karar destek sistemleri geliştirilebilir.
- Sağlık yöneticilerinin kültürel temelli eğilimlerini anlamak adına kurum genelinde kültürel boyutlara ilişkin taramalar yapılmalı ve bu veriler insan kaynakları politikalarına entegre edilmelidir.
- Aynı ülke içinde dahi kültürel farklılıklar göz önünde bulundurularak yöneticilere uygulayabilecekleri alternatif liderlik stratejileri sunulmalı ve yerel bağlama duyarlı organizasyonel yapılar oluşturulmalıdır.
- Kültür-yönetim ilişkisi yalnızca örgütsel davranış açısından değil; sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi alanların katkısıyla daha derinlemesine analiz edilmelidir. Bu kapsamda sağlık yöneticilerinin biyografik geçmişleri, aile yapıları ve eğitsel çevreleri üzerine yapılacak nitel çalışmalar önerilmektedir.
- Araştırmanın Kars ili gibi nüfus ve sağlık kurumu sayısı bakımından sınırlı bir bölgede gerçekleştirilmiş olması, örneklem büyüklüğünü kısıtlamıştır. Bu nedenle, ilerleyen çalışmalarda örneklemin daha büyük illerdeki sağlık örgütlerini kapsayacak şekilde genişletilmesi, farklı yönetim tarzlarının daha çeşitli kültürel yapılarla ilişkilendirilmesine olanak tanıyacak ve elde edilecek bulguların genellenebilirliğini artırarak literatüre daha güçlü katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Allmark, P. , Boote, J. , Chambers, E. , Clarke, A. , McDonnell, A. , Thompson, A. , & Tod, A. M. (2009). *Ethical Issues In The Use Of In-Depth Interviews: Literature Review And Discussion*. Research Ethics, 5(2), 48-54.
- Acar, V. (2014). *Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odasına Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Aydın.
- Akçit, V., Barutçu, E., & Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225.
- Al Mutairi, S. M. (2016). *An Investigation Into The Effect Of National Culture On The Diffusion Of Innovations: A Case Study On The Mena Region*, Doctoral Dissertation, London: Brunel University.
- Al-Sawai, A. (2013). *Leadership Of Healthcare Professionals: Where Do We Stand? . Oman Medical Journal*, 28(4), 285-287.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Alkan, D., Oğrak, A., & Akkuş, A. (2023). Kamu kurumlarındaki yöneticilerin demokratik ve otoriter yöneticiliğe bakış algıları üzerine bir çalışma: Elazığ ve Erciş şeker fabrikaları örneği. *Business Economics and Management Research Journal*, 6(3), 233-249.
- Anıl, Tor., Güney, S., & Gürül, B. (2021). Hastane yöneticilerinin yöneticilik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 8(67), 696-722.
- Arslan, N. (2018). Pozitif Değerler Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Opus International Journal Of Society Researches*, 8(14), 240-252.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla*. Eğitim Yayınevi.

- Astar, M., & Güriş, S. (2015). *Spss İle İstatistik*. Ankara: Der Yayınları.
- Atasoy, B. (2019). *Türk Spor Yöneticilerinin Kültürel Değerlerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri*. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(26), 179-194.
- Atlı, Y., & Yücel, N. (2018). Sağlık Kurumları, Sağlık Kurumlarında Marka Ve Elazığ İli Sağlık Sektörü. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 45-64.
- Ayan, A., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2).
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization. In *Indigenous And Cultural Psychology: Understanding People In Context* (Pp. 445-466). Boston, Ma: Springer Us.
- Aycan, Z., & Kabasakal, H. (2006). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis. *Group & Organization Management*, 31(4), 469-502.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 79-99.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15).
- Aytaç, Ö., & İlhan, S. (2007). Girişimcilik Ve Girişimcikültür: Sosyolojik Bir Perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 101-120.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Bars, M. E. (2017). Kültürel Değerlerin Aktarımında Halk Edebiyatı Ürünlerinden Yararlanma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 217-228.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bedük, A. (2000). Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri Ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 165-174.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Benli, T. & Kızgın, Y. (2020). Schwarz'tın Sosyal Değerler Modelindeki Bireysel Değerlere Göre Tüketicilerin Çevreye Duyarlı Tüketim Davranışlarının İsimsel Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 995-1009.
- Bennett, T. M. (2009). A Study Of The Management Leadership Style Preferred By İt Subordinates. *Journal Of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 13(2).
- Bhatt, P. (2020). Perceived Organizational Culture Across Generation, Tenure, And Gender: An Exploratory Study. *Organization Development Journal*, 38(1), 9-20.
- Blake, R. R. Mouton, J. S. Louis B. Barnes, & Larry E. Greiner. (1964). *Breakthrough In Organization Development* (P. 136). New York, Ny: Graduate School Of Business Administration, Harvard University.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key To Leadership Excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Bolden, R. Gosling, J. Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
- Borekci, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style's Evolution İn E-Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.

- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu University Journal Of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4).
- Böyükaslan, H. D., Özkara, B., & Özdemir, Ş. (2016). Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi. *Journal Of Management And Economics Research*, 14(3), 64-84.
- Bronner, S. J. (2006). Material Culture. *Encyclopedia Of American Folklife*. Ed. Simon Bronner, New York: Me Sharpe.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Büyüköztürk, Ş. Çokluk, Ö. & Köklü, N. (2018). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Pegem Atıf İndeksi, 001-248.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. Z. C. A. N., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2021). Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri.
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimi Ve Tarihçesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cesur, D. K., Erkilet, A., & Taylan, H. H. (2015). Paternalist Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi* (A1d), 14(1), 87-116.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri* (Master's Thesis, Ankara Üniversitesi (Turkey)).
- Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). Literature Review On Leadership In Healthcare Management. *Journal Of Social Science Studies*, 5(1), 38-47.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling In Qualitative Research. Purposeful And Theoretical Sampling; Merging Or Clear Boundaries? . *Journal Of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Çakıcı, A., & Burak, A. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Gemiadamları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 323-347.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü* (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Çavuş, Ö. G. M. F. (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 152-166.

- Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik Liderlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği* (Master's Thesis, Balıkesir University (Turkey)).
- Çevik Özdemir, H. N. Çakır, R., & Küçükali, R. (2019). Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. *Opus International Journal Of Society Researches*, 13(19), 2893-2907. <https://doi.org/10.26466/opus.555047>
- Çırpan, H., Koyuncu, M., & İ. B. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, 2(9), 223-230.
- Demir, R., & Türk, F. (2020). Pozitif Psikoloji: Tarihçe, Temel Kavramlar, Terapötik Süreç, Eleştiriler Ve Katkıları. *Humanistic Perspective*, 2(2), 108-125.
- Diamond, J. (2003). Tüfek, Mikrop Ve Çelik (Çev. Ülker İnce). *Tu Bitak Yayınları, Ankara*.
- Doğan, M. (1982). *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*. Yaşar Eğitim Ve Kültür Vakfı Yayınları.
- Dokur, A. S., Duran, M. E., & Meydan, H. (2021). Türkiye'de Din Darlığının Görünümü: Dünya Değerler Araştırması Verileri Üzerinde Boylamsal Bir Analiz. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 21(2), 733-768.
- Drucker, P. Ve Maciariello, J. (2007). *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). *Women And The Labyrinth Of Leadership*. Harvard Business Review, 85(9), 62-71. Retrieved From <https://bit.ly/4djmsjb>
- Eagly, A., & Carli, L. (2018). *Women And The Labyrinth Of Leadership*. In *Contemporary Issues In Leadership* (P. 16). Routledge. Retrieved From <https://bit.ly/3kv2kmu>
- Ehrhart, M. G. & Klein, K. J. (2001). Predicting Followers' Preferences For Charismatic Leadership: The Influence Of Follower Values And Personality, *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Eraslan, H. (2023). *Yerel Halkın Turizm Gelişimine Yönelik Tutumlarında Kültürel Duyarlılık Ve Duygusal Dayanışma İlişkisinin Rolü: Şanlıurfa Örneği* (Doctoral Dissertation, Balıkesir University (Turkey)).
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Ergün, M., & Çınar, H. (2016). Bilim Sanat Merkezi Yöneticilerinin Değer Kavramını İle İlgili Görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 5(4), 126.
- Etikan, I. Musa, S. A. & Alkassim, R. S. (2016). Comparison Of Convenience Sampling And Purposive Sampling. *American Journal Of Theoretical And Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Fayol, H. (2005). *Genel Ve Endüstriyel Yönetim*. Çeviren: Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayın.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle Et Generale*. Paris: Dunod. First Published.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory Of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill Series In Management.
- Garipağaoğlu Uğur, N. Akova, O. & Semiz Çelik, D. (2023). Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Journal Of Marmara Social Research/Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (20).
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi: Kuramsal Ve Pratik Bilgiler*. Siyasal Kitabevi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güler, S. (2007). *Fiedler'in Lpc Ölçeği İle Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüştekin, G. E. Ve Emet, C. (2007), "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17.
- Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Halis, M. & Naktiyok, A. (2003). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 109-135.

- Harris, A. & Chapman, C. (2004) Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6 (9). ISSN 1206-9620
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2006). *International management: Culture, strategy, and behavior*. (No Title).
- Hofstede, G. (1983). *The Cultural Relativity Of Organizational Practices And Theories*. *Journal Of International Business Studies*, Special Issue On Cross- Cultural Management, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values* (Vol. 5). Sage.
- Hofstede, G. (1994). *Management Scientists Are Human*. *Management Science*, 40 (1), 4-13.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations*, (2nd Ed.). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Kültürün Sonuçları: Uluslararası Değerleri, Davranışları, Kurumları Ve Örgütleri Karşılaştırmak*. Sage Yayınları.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*, 3rd Mcgraw Hill. New York.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory, *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352. [Http://Dx.Doi.Org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://Dx.Doi.Org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Huang, F. L., & Cornell, D. G. (2016). Using multilevel factor analysis with clustered data: Investigating the factor structure of the Positive Values Scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 34(1), 3-14.
- Huntington, S. P. (1993). The Clash Of Civilizations. *Foreign Affairs*, 72(3), 22-49.
- Jaylovov, K., & Kerim, G. (2021). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma. *International Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 8(72), 1789-1805.

- Johnson, N. L. (2014). *Differences Between Generational Cohort, Conflict Management Style, And Leadership Style Of Managers In Healthcare Administration* (Doktora Tezi). Capella University, Minnesota.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic Cluster: A Bridge Between East And West. *Journal Of World Business*, 37(1), 40-54.
- Kabasakal, H., & Dastmalchian, A. (2001). Introduction To The Special Issue On Leadership And Culture In The Middle East. *Applied Psychology: An International Review*, 50: 479-488.
- Kafesoğlu, İ. (1992). *Türk Millî Kültürü, İstanbul*. Boğaziçi Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Benlik, Aile Ve İnsan Gelişimi: Kültürel Psikoloji*. Koç Üniversitesi.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. And Myers, A. (1998), “Demographics And Leadership Philosophy: Exploring Gender Differences”, *Journal Of Management Development*, Vol. 17 No. 5, Pp. 351-88.
- Kalaycıoğlu, O., & Akhanlı, S. E. (2020). Sağlık araştırmalarında güç analizinin önemi ve temel prensipleri: Tıbbi çalışmalar üzerinde uygulamalı örnekler. *Turkish Journal of Public Health*, 18(1), 103-112.
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol Ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *Ibad Sosyal Bilimler Dergisi* (7), 53-68. <https://doi.org/10.21733/Ibad.665130>
- Karabulut, A., & Seymen, O. (2020). Paternalist Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-82.
- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter Ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri* (Master's Thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Karadirek, G., & Genç, K. Y. (2019). Bireyci-Toplumcu Kültür Eğiliminin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Asya Studies*, 2(8), 111-121.
- Karakaya, A., Ay, F., & Gürel, S. (2014). Stratejik Yönetim Süreci Bağlamında Kültür Ve Yönetim Tarzı Etkileşimi: Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir

- Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37(2), 71-98.
- Karalar, R., & Kiracı, H. (2010). Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 79-106.
- Kartari, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim*. Ürün Yayınları.
- Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 353–372.
- Kılıç, Y. K. C. (2010). Bireysel Ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kıran, F., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2021). Mintzberg'in Yönetici Roller Modeli Kapsamında İş İlanlarının Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 17(2), 394-418. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.808332>
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations In Value Orientations.
- Koç, A., & Budak, Y. (2021). Manevi Değerlerin Kazanımında Sosyal Ve Kültürel Faaliyetlerin Etkisi Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 21(1), 323-349.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozan, K. (2002). Kozan, M. K. (2002). *Subcultures And Conflict Management Style*. *Mir: Management International Review*, 42(1), 89-105.
- Köksal, O. (2011). Paternalizm İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet University Journal Of Economics & Administrative Sciences/Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2).
- Köse, S. Ve Ünal, A. (2000). *Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri*. 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs (Nevşehir: Erciyes Üniversitesi): 11
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.

- Kramsch, C., & Widdowson, H. (1998). *Language And Culture*: Oxford University Press. *David Johnson–English Dep Kennesaw State Univ Georg Cult Adult Esl*.
- Kuzulugil, Ş. (2009). *Does One Size Fit All? Value-Based Subcultures And Leadership Preferences In Turkey* (Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Küçük, N. (2016). Schwatz In" Değer Yönelimleri Ölçeği" İle Türkiye'deki Öğrenciler Üzerine Yapılmış Olan Bazı Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 280-296.
- Küçükman, E. (2015). *Marka, Sağlık Hizmetlerinde Markalaşma Ve Marka Sadakati* (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Lauter, G.P. (1968). *An Investigation Of The Applicability Of Modern Management Processes By Industrial Managers In Turkey* (Unpublished Doctoral Dissertation). Los Angeles, Calif.: University Of California.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal Of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns Of Management*, New York (Mcgraw-Hill Book Company) 1961.
- Likert, R. (1961). *New Patterns Of Management*. Mcgraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*.
- Maden, H. A. (1993). Yönetim Ve Kültür. *Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 36(1-2).
- Marshall, MN (1996). Nitel araştırma için örnekleme. *Aile hekimliği*, 13 (6), 522-526.
- Mücevher, M. Ve Erdem, R . (2019). Başarılı Yönetici Ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks.
- Morgan, D. L., & Morgan, R. K. (2008). *Single-case research methods for the behavioral and health sciences*. Sage publications.
- Namiq, FA (2018). Modern işyerleri için en etkili yönetim tarzı. *Uluslararası Mühendislik ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (3), 402-411.

- Neuman, W. L. (2007). Basics of social research.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice* (9th Ed.). Sage Publications.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O., & Abrifor, C. A. (2013). This study focused on management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. The study made use of two brewing industries in Oyo and Osun States of Nigeria. A sample of 200 employees was selected from the two industries. Two instruments were used to generate data for the study namely Supervisory Behaviour Descriptive Questionnaire (SBDQ) and Role-Based Performance Scale... African Journal of Business Management.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2).
- Orhunbilge, N. (2000). *Örnekleme Yöntemleri Ve Hipotez Testleri*. Avcıol Basım Yayın.
- Oshagbemi, T. (2004). Age Influences On The Leadership Styles And Behaviour Of Managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Öner, Ş., & Şen, M. L. (2021). Covid-19 Etkisi Altında Küreselleşmenin Geleceği Üzerine Notlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 958-978.
- Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Öveç, B. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbakır, M., & Velioğlu, M. N. (2010). Pazarlamaya Sürdürülebilirlik Çerçevesinden Bakış Ve Bir Örnek Olay Analizi1. *Tüketici Ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 71.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir

- Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 115-134.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları Ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Özişli, Ö. (2023). Hizmetkar Liderlik Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatminine Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 14(52),787-799.
- Öztürk, B. H. (2020). *Inglehart'ın Değer Dönüşüm Teorisi: Akademisyenler Üzerine Bir İnceleme*. In *Journal Of Social Policy Conferences* (No. 78, Pp. 391-428). Istanbul University.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Öztürk, Z., Doğuç, E., & Arıkan, G. (2017). Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara'da Bir Özel Hastane Örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 381-397.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. E., & Bodur, M. (2001). Society, Organisations, And Leadership İn Turkey. *Applied Psychology: An International Review Special Issue: Leadership And Culture İn The Middle East: Norms, Practices, And Effective Leadership Attributes İn Iran, Kuwait, Turkey, And Qatar*, 50(4), 559 – 589.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research. *Journal Of Management*, 34(3), 566-593.
- Pınar, S. (2022). *Kişilik Ve Öncü Bireysel Değerler Bağlamında Yönetim Tarzları Açısından Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma* (Master's Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. (1993). *Business Today*. New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Robbins, S. P. (2012). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Çev.) (10. Bs.). Nobel Yayıncılık.
- Rodriguez, K. R., & Rodriguez, J. R. (2024). Leadership And Management Styles Through The Lens Of Women Managers İn Software Companies, Cebu,

- Philippines. *University Of Bohol Multidisciplinary Research Journal*, 12(1), 52-76.
- Rolfe, G. (2006). Geçerlilik, güvenilirlik ve titizlik: kalite ve nitel araştırma fikri. *İleri hemşirelik dergisi*, 53 (3), 304-310.
- Rowe, A. J., & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*. Jossey-Bass.
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2009). *Research Methods For Social Work*. Belmont: Brooks/Cole.
- Samovar, P., McDaniel, R., & Jandt, F. (2010). *Communicating between cultures*. Boston, MA.
- Sarıtaş, S. (2019). *Halkbiliminde Maddi Kültüre Teorik Ve Metodolojik Yaklaşımlar*. Milli Folklor, 16(122), 29-40.
- Say, Ö. (2013). *21. Yüzyılda Ulus, Çokkültürlülük Ve Etnisite*. Kaknüs Yayınları.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (Teke) Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Scandura, Ta Ve Pellegrini, Ek (2008). Güven Ve Lider-Üye Değişimi: İlişkisel Kırılganlığa Daha Yakından Bir Bakış. *Liderlik Ve Örgütsel Çalışmalar Dergisi*, 15 (2), 101-110.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects In The Structure And Contents Of Human Values? *Journal Of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2009). Basic Human Values. Cross-National Comparison Seminar On The Quality And Comparability Of Measures For Constructs In Comparative Research. *Bolzano, Italy*.
- Schwartz, Sh (1992). *Değerlerin İçerik Ve Yapısındaki Evrenseller: 20 Ülkedeki Teorik Gelişmeler Ve Deneyisel Testler*. *Deneyisel Sosyal Psikolojideki Gelişmeler* (Cilt 25, S. 1-65). Akademik Basın.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- Sıǧrı, Ü., & Tıǧlı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Sözen, E. (1991). Sosyal Kimlik Kavramı'nın Sosyolojik Ve Sosyal Psikolojik Bir İncelemesi. *Istanbul Journal Of Sociological Studies*, (23), 93.
- Steade, R. D., Lowry, J. R., & Glos, R. E. (1984). *Business: Its Nature And Environment: An Introduction*. South-Western Publishing Company.
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., & Nardon, L. (2010). *Management Across Cultures: Challenges And Strategies*. Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook Of Leadership: A Survey Of Theory And Research*. Free Press.
- Sungurhan, H. (2008). *Mesleki Ve Teknik Okullardaki Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi* (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sümbüloğlu, K., & Sümbüloğlu, V. (2007). *Biyoistatistik*, Hatiboğlu Basım Ve Yayım. Basım, Ankara.
- Şen, D. (2018). Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinin Geliştirilmesinde Kamu Spotları. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 4(1), 58-75.
- Tajfel, H. (Ed.). (2010). *Sosyal kimlik ve gruplar arası ilişkiler* (Cilt 7). Cambridge University Press.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Taylan, H. H. (2011). Sosyal Bilimlerde Kullanılan İçerik Analizi Ve Söylem Analizinin Karşılaştırılması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Busbed)*, 1(2), 63-76.

- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2010). Overview Of Contemporary Issues In Mixed Methods Research. *Sage Handbook Of Mixed Methods In Social And Behavioral Research*, 2, 1-44.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., & Tosun, K. (1993). *İşletme Yönetimi*.(1. Cilt) İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. Savaş Kitap Ve Yayınevi.
- Triandis, H. C. (2018). *Individualism And Collectivism*. Routledge.
- Tuğsal, T. (2019). Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinde Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzının Aracılık Etkisi: İstanbul'da Bankacılık Sektörü Örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 79-87.
- Tuna, A. A. (2020). Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İşgören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 409-426.
- Tunçay, S. S. & Özer, P. S. (2020). Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(1), 20-39.
- Tunçbilek, M. M. & Kaya, M. (2020). Otoriter, Demokratik Ve Serbest Bırakıcı Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Politics Economy And Management*, 3(2), 31-52.
- Turan, S. Durceylan, B. Ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 181-202.
- Turan, Ş. (1990). *Türk Kültür Tarihi*, Ankara. Bilgi Yayınevi.
- Türkmen, M. A. (2015). Davranışsal Üretim Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 143-153.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of cultures, 2nd edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Uçkun, G., Demir, B., Yüksel, A., & Uçkun, S. (2014). Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi "Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği". *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum*, 3(7), 19-38.

- Ulutaş, M. (2010). *Birey Örgüt Uyumu Kuramı Ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Vilela, B.B., Varela González, J.A., & Ferrín, P.F. (2008). Person–Organization Fit, Ocb And Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor–Salesperson Data Set İn A Spanish Context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005–1019.
- Vogt, W. P., Gardner, D. C., & Haeffele, L. M. (2012). *When to use what research design*. Guilford Press.
- Welzel, C., & Inglehart, R. (2005). Democratization As The Growth Of Freedom: The Human Development Perspective. *Japanese Journal Of Political Science*, 6(3), 313-343.
- White, R., & Lippert, R. (1960). *Autocracy And Democracy* (P. 31). New York: Harper & Row.
- Yazgan, C. (2007). *Durumsal Liderlik Teorisi Ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yeşil, S. (2013). Kültür Ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11 Baski: 1999-2018).
- Yılmaz, K., Babatürk, S., & İnalöz, A. B. (2023). Türk Kültürüne Yönelik Tutum Ölçekleri: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 502-513.
- Yılmaz, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyodemografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum*, 5(15), 293-314.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions Of Cultural Values At The Individual Level: Development And Validation Of Cvscale. *Journal Of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210.

EKLER

EK 1. ORJİNALLİK RAPORU FORMU



ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 14/10/2025

Tez Başlığı: SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİĞİ KÜLTÜRÜN YÖNETİM TARZINA
YANSIMASI: KARMA DESEN ARAŞTIRMASI

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 121 sayfalık kısmına ilişkin, 10/10/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9' dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- ☒ Kaynakça hariç
- 3- ☒ Alıntılar dâhil
- 4- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Ardaahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

14/10/2025

İmza

Adı Soyadı: Tansu ALARSLAN
Öğrenci No: 22408500005
Ana Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi
Programı: Sağlık Yönetimi
Statüsü: ☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora

DANIŞMAN GÖRÜŞÜ VE ONAYI

UYGUNDUR.

Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU ARSLAN

EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ



T.C.
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-67796128-000-2300037368
Konu : Bilimsel Yayın ve Etik Kurul Kararı
(Dr.Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU
ARSLAN)

21.11.2023

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU ARSLAN

Danışmanı olduğunuz Yüksek Lisans Öğrencisi Tansu ALARSLAN'ın "**Sağlık Yöneticilerinin Yetiştirdiği Kültürün Yönetim Tarzına Yansıması: Karma Desen Araştırması**" başlıklı tez çalışması ve bu tez çalışması kapsamında yapılacak araştırmalarda uygulayacağınız anket soruları ve ölçek Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, yapılan değerlendirme sonucu söz konusu tez çalışmanızın Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kriterlerine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mustafa YILDIZ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: DFM7JC3

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:

<https://ubys.ardahan.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: Ardaahan Üniversitesi Yenisey Kampüsü Rektörlük Hizmet Binası, Çamışçatak Mevkii, Ardaahan
75002
Telefon No: (0 478) 2117575
e-Posta: byayek@ardahan.edu.tr
Kep Adresi: ardahanuniv@be01.kep.tr

Faks No: (0 478) 2117509
İnternet Adresi: www.ardahan.edu.tr

Bilgi için :
Telefon No:
Direkt Hat:

Kubilay Aras
Etik Kurul Raporörü
(0 478) 2117575



EK 3. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma yöneticilerin bireysel kültürel özelliklerinin yönetim tarzına yansımalarını ölçmeye yönelik bilimsel bir çalışmadır. Size sunulan anketlerde geçen soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur; lütfen sizi en doğru yansıtacak şekilde cevap veriniz.

Çalışmadaki sorularda sizden kimliğinize yönelik kişisel bilgiler istenmemektedir. Verileriniz kesinlikle gizli tutulacak ve çalışma sonuçları sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı çok önemlidir ve katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tansu ALARSLAN
Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek
Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU
ARSLAN
Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim
Üyesi, Tez Danışmanı

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum ☐

Bölüm 1: Demografik Bilgi Formu

1	Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
2	Yaşınız:	
3	Medeni durumunuz:	() Bekâr () Evli
4	Eğitim durumunuz:	() İlköğretim Lisans () Lise () Ön lisans () () Y. Lisans () Doktora
5	Çalışma süreniz	 Yıl
6	Çalıştığınız birim	

Bölüm 2: Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği

Aşağıda kurumunuz/ biriminiz ile ilgili bazı kültürel tanımlamalara yer verilmektedir. Tanımda verilen ifadelerin yanındaki seçeneklerden (1 – 5 arasında) sizce uygun olanını işaretleyiniz. Yanıtlarken sizde oluşan ilk etkiyi yansıtmaya çalışınız.

(1) Hiç katılmıyorum, (2) Çok Az katılıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (4) Büyük ölçüde katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum

			(1) Hiç katılmıyorum	(2) Çok Az katılıyorum	(3) Orta düzeyde katılıyorum	(4) Büyük ölçüde katılıyorum	(5) Tamamen katılıyorum
Güç Mesafesi	1	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.					
	2	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.					
	3	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.					
	4	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.					
	5	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.					
Belirsizlikten Kaçınma	6	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.					
	7	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.					
	8	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.					
	9	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.					
	10	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.					
Kolektivizm	11	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.					
	12	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.					
	13	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.					
	14	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.					
	15	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.					
	16	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.					
Uzun Erimlik	17	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.					
	18	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.					
	19	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.					
	20	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.					
	21	Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.					
	22	İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.					
Erillik	23	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.					
	24	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.					
	25	Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.					

26	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.					
----	---	--	--	--	--	--

Bölüm 3: Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler

Aşağıda, kurumunuzdaki yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Şu anda birlikte çalıştığınız ve bağlı olduğunuz üst kademe yöneticiyi düşündüğünüzde, aşağıda yer alan her bir ifadeye göre, yöneticinizi 1 ile 5 arasında puan vererek değerlendiriniz.

(1) Hiç katılmıyorum, (2) Çok Az katılıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (4) Büyük ölçüde katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum

		(1) Hiç katılmıyorum	(2) Çok Az katılıyorum	(3) Orta düzeyde katılıyorum	(4) Büyük ölçüde katılıyorum	(5) Tamamen katılıyorum
1	Yöneticimiz, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir.					
2	Yöneticimiz, iş yerinde bir aile ortamı oluşturur.					
3	Yöneticimiz, iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.					
4	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla/ağabey vb.) gibi davranır.					
5	Yöneticimiz, çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.					
6	Yöneticimiz, çalışanların onayını almadan, çalışanları adına kararlar verir.					
7	Yöneticimiz, çalışanlarını yakından tanır (örneğin, kişisel problemleri, aile hayatı gibi...).					
8	Yöneticimiz, çalışanlarla ilişkilerinde duygusal tepkiler verir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.					
9	Yöneticimiz, çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.					
10	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi gibi...) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.					
11	Yöneticimiz, çalışanlarına gösterdiği dikkat ve özen karşılığında, çalışanlarının fedakâr ve sadık olmasını bekler.					
12	Yöneticimiz, çalışanları düşük performans gösterdiği zaman, kendilerini geliştirebilmeleri için, çalışanlarına bir şans daha tanır.					
13	Yöneticimiz, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilen tek kişi kendisinin olduğuna inanır.					
14	Yöneticimiz kendi talimatlarına, çalışanların tamamen uymasını ister.					
15	Yöneticimiz, çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.					

16	Yöneticimiz, toplantılarda en son sözü söyler.					
17	Yöneticimiz, çalışanlara emredici şekilde davranır.					
18	Yöneticimle çalışırken, kendimi baskı altında hissedirim.					
19	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.					
20	Yöneticimiz, görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.					
21	Yöneticimiz, çalışma grubumuzun kuruluşdaki tüm birimlerden daha iyi performansa sahip olması gerektiğini vurgular.					
22	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz, bizi ciddi şekilde cezalandırır.					
23	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.					
24	Yöneticimiz, kurumdaki iş bölümü ile ilgilenmez.					
25	Yöneticimiz, kurumun sorunlarından uzak durur.					
26	Yöneticimiz, insan haklarına saygılı davranır.					
27	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı duyarlıdır.					
28	Yöneticimiz, kendisi için öz eleştiri yapabilir.					
29	Yöneticimiz, çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.					
30	Yöneticimiz, çalışanlarıyla iş birliği yaparak kararlara katılım sağlar.					
31	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.					

RÖPORTAJ SORULARI

- 1) Yönetim sizce nedir?
- 2) İyi bir yöneticiyi iş ortamında nasıl tanımlarsınız? Astlarına karşı tavrı ve ilişkileri, işlere karşı yaklaşımı nasıldır?
- 3) Aşağıdaki yönetim tarzlarından hangisi size daha yakın görünüyor? Örgütlerdeki yönetim biçimleri ölçeği Kurt Lewin tarafından geliştirilen liderlik biçimleri sınıflandırması baz alınarak hazırlanmıştır. Liderlik tarzları: otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı olarak üç şekilde sınıflandırılmıştır (Pellegrini ve Scandura 2008).
 - a) **Otoriter Yönetim Tarzı:** Otokratik liderlik özelliğine sahip olan liderler, işletme ile ilgili hiçbir kararı astlarına bırakmazlar, tüm yetkiyi kendi ellerinde tutma çabası içindedirler, kararları sorgulanmaya açık değildir (Bolden vd., 2003).
 - b) **Demokratik Yönetim Tarzı:** Demokratik liderlik çevresindekileri dinleyip onlara karar verme yetkisi sunan, yani astlarını önemseyen bir liderlik türüdür. Demokratik liderlik tipinde liderler sahip oldukları yetkileri izleyenleri ile paylaştıkları için örgüt daha hızlı karar alabilme, daha verimli hareket edebilme, daha kaliteli işler yapabilme şansına sahip olmaktadır (Harris, A. ve Chapman. C., 2002).
 - c) **Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı:** Bu liderlik tipinde liderler ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayıp karar almaktan kaçınan, karar almayı devamlı erteleyen, astlarını kendi halinde bırakan ve onlara karşı hiçbir sorumluluk hissetmeyen, kaçınmacı (pasif) bir davranış biçimi sergilerler (Bennet, 2009). Liderler sadece kendilerine iletilen, fikirleri sorulan, kendilerine yönlendirilen konularda fikir beyan etmektedirler (Doğan, 1998).
 - d) **Paternalist Yönetim Tarzı:** Paternalist liderlik tarzında, toplumsal kültürün önemli bir yapı taşı olan paternalizm, özellikle iş birlikçi eğilimlerin ve yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda yaygın olarak gözlemlenmektedir.

Bu bağlamda, Doğu toplumlarında paternalist yaklaşımlar, kültürel yapının bir yansıması olarak Batı toplumlarına kıyasla daha belirgindir (Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi, 2017). Doğu ile Batı arasındaki kültürel farklılıklar, yalnızca sosyal yaşamda değil, aynı zamanda örgütsel yapılarda ve liderlik anlayışlarında da kendini göstermektedir. Paternalizm, ataerkil kültürden beslenen ve bireyin karşısındaki kişiyi bir “baba figürü” olarak konumlandığı; koruma, rehberlik ve destek karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (Köksal, 2011). Bu yapı, yalnızca örgütsel hiyerarşinin öngördüğü sınırlara bağlı kalmayıp taraflar arasında daha karmaşık ve çok boyutlu bir ilişki ağını da beraberinde getirmektedir (Börekçi, 2009). Paternalist lider, astını koruyan, yönlendiren ve ona değer veren bir rol üstlenirken; çalışan ise lidere karşı sadakat, saygı ve bağlılıkla karşılık verir. Bu karşılıklı ilişki, yalnızca duygusal değil, aynı zamanda maddi ve sosyal kaynakların paylaşımı açısından da karşılıklı faydaya dayalı bir değişim sürecini ifade eder. Aycan ve Kabasakal’a (2006) göre bu yapı, kişisel ilgi ve güven temelli ilişkisel değişim türlerinin önemli bir örneğini oluşturmaktadır.

- 4) Yetiştığınız kültürü kısaca tanımlar mısınız? Özellikleri ve değerleri nelerdir?
- 5) Bulunduğunuz bölgenin coğrafyasının ve ikliminin kültürünüze etkisi nedir? Yani bireyler sert mizaçlı mı yoksa yumuşak/sakin mizaçlı mı olur? Sabırlı-sabırsız, mükemmeliyetçi-rahat, çalışkan-tembel, vb. Nasıldır?
- 6) Kültür yaşamınıza nasıl yansır ve farklı kültürlerdeki bireylerin yaşamlarından hangi noktalarda ayrılır?
- 7) Sizce yetiştığınız kültür yönetim tarzınızı etkilemekte mi? Yani farklı kültürde yetişmiş birinin yöneticilik özellikleri ile sizinki farklılaşmakta mı?

EK 4. AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Araştırmanın Adı: Sağlık Yöneticilerinin Yetiştigi Kültürün Yönetim Tarzına Yansıması: Karma Desen Araştırması

"Sayın gönüllü,

Yüksek Lisans Tezi kapsamında planlanmış olan yukarıda adı yazılı araştırmaya katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırmada yer almayı kabul etmeden önce, araştırmanın ne amaçla yapılmak istendiğini anlamanız ve kararınızı bu bilgilendirme çerçevesinde özgürce vermeniz gerekmektedir. Aşağıdaki bilgileri lütfen dikkatlice okuyunuz, sorularınız olursa sorunuz ve açık yanıtlar isteyiniz.

Bu araştırma sağlık örgütlerinde yönetici olarak görev yapan bireylerin mensup oldukları kültür temelinde örgüt kültürü değerlerinin yönetim tarzlarına yansımasını araştırmak amacıyla bilimsel bir çalışmadır. Size sunulan ankette geçen soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Sorulara vereceğiniz cevaplar herhangi bir risk teşkil etmemektedir. Lütfen sorulara sizi en doğru yansıtacak şekilde cevap veriniz. Çalışmadaki sorularda sizden kimliğinize yönelik kişisel bilgiler istenmemekte olup verileriniz kesinlikle gizli tutulacak ve çalışma verileri sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışma için size ödeme yapılmayacak, sizden de ücret talep edilmeyecektir. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı çok önemlidir. Tüm soruların cevaplanması 15-20 dakika almaktadır.

Bu araştırmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz ya da başladıktan sonra yarıda bırakabilirsiniz. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından araştırmadan çıkarılmanız halinde, sizle ilgili veri kullanılmayacaktır. Ancak veri bir kez anonimleştikten sonra araştırmadan çekilmeniz mümkün olmayacaktır. Sizden elde edilen tüm bilgiler gizli tutulacak, araştırma yayınlandığında da cevaplarınızın gizliliği korunacaktır.

Dr. Öğr. Üyesi Işıl KIROĞLU
ARSLAN

Tansu ALARSLAN

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek
Lisans Öğrencisi

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü

Sağlık Yön etimi Anabilim
Dalı Öğretim Üyesi, Tez Danışmanı

Yukarıda yer alan ve araştırmaya başlanmadan önce gönüllülere verilmesi gereken bilgileri içeren metni okudum. Eksik kaldığını düşündüğüm konularda sorularımı araştırmacılara sordum ve doyurucu yanıtlar aldım. Yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunulan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anladığım kanısındayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğim konusunda karar vermem için yeterince zaman tanındı. Bu koşullar altında, araştırma kapsamında elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi özgür irademle kabul ettiğimi beyan ederim.

☐

EVET

☐

HAYIR

ÖZ GEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Tansu ALARSLAN
Doğum Yeri ve Tarihi

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Fakültesi/ Sağlık Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrenimi : Ardahan Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/ Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı/Sağlık Yönetimi Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar : Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Sağlık Uygulama Ve Araştırma Merkezi/ Başhekimlik Birimi
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih

Jüri Tarihi : 11/09/2025