



THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN HEALTH INSTITUTIONS IN TERMS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE, CULTURE AND PERFORMANCE

Mustafa METE* Hanifi DEMİR** Mustafa HATİPOĞLU***

*Dr. Öğr. Üyesi, (Sorumlu Yazar/Corresponding Author), İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, mustafamete@aydin.edu.tr, Orcid: 0000-0002-1332-7905

**İstanbul Biruni Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Programı Doktora Öğrencisi, 170809012@st.biruni.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4358-2042

***İstanbul Biruni Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Programı Doktora Öğrencisi, 170809010@st.biruni.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7705-8284

Received Date:17.03. 2021, Revised Date:24.04.2021, Accepted Date:09.05.2021

Copyright © 2021 Mustafa METE, Hanifi DEMİR, Mustafa HATİPOĞLU. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

The health sector is undergoing a transformation due to reasons such as increasing medical technological equipment, intense competition environment and awareness of patients. The person responsible for the execution of this transformation is primarily the leadership phenomenon. Because the main person who can strengthen the quality of health care in health institutions is the leader. Successful leadership strengthens the employee, creates a climate of trust, increases job satisfaction, improves patient care processes, and facilitates the delivery of higher quality health care services. There is a close relationship between organizational leadership phenomenon and organizational climate, organizational culture and employee performance, as leaders can influence actions such as establishing basic values, identifying and solving problems, and sharing information on organizational personnel. When the studies conducted in general are examined, it is seen that effective leadership has a positive effect on organizational climate, culture and employee performance, creates a synergetic work environment and has positive benefits for service quality in health services.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Culture, Performance

SAĞLIK KURUMLARINDA LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL İKLİM, KÜLTÜR ve PERFORMANS AÇISINDAN ÖNEMİ

ÖZET

Sağlık sektörü; artan tıbbi teknolojik donanım, yoğun rekabet ortamı ve hastaların bilinçlenmesi gibi nedenlerden dolayı bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşümün yürütülmesinden sorumlu kişi öncelikle liderlik olgusudur. Çünkü sağlık kurumlarında sağlık bakım kalitesini güçlendirebilecek temel kişi liderdir. Başarılı bir liderlik, iş göreni güçlendirir, güvene dayalı bir iklim oluşturur, iş tatminini artırır, hasta bakım süreçlerini iyileştirerek daha kaliteli bir sağlık hizmeti sunumunu kolaylaştırmaktadır. Liderler; örgüt personeli üzerinde, temel değerlerin oluşturulması, problemlerin belirlenmesi ve çözüme kavuşturulması, bilgi paylaşımı gibi eylemlere etki edebildiğinden örgütsel liderlik olgusu ile örgütsel iklim, örgütsel kültür ve çalışanların performansı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde etkili liderliğin örgütsel iklim, kültür ve çalışan performans üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu, sinerjik bir iş ortamı oluşturduğu ve sağlık hizmetlerinde hizmet kalitesine olumlu faydaları olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel İklim, Kültür, Performans



1. GİRİŞ

Sağlık hizmetleri, birçok insanın refahı ve yaşam kalitesi üzerinde doğrudan etkisi olan, dünya çapında büyük ve önemli bir endüstridir. Ülke bütçelerinin ve ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmını tüketmektedir. Bundan dolayı beşerî ve ekonomik faaliyetlerde sağlık hizmetinin ölçeği göz önüne alındığında, küresel sağlık kuruluşları, hükümetler, politika yapıcılar ve akademisyenler, sağlık hizmetleri sistemleri ve sağlayıcı kuruluşların performansını ve bu performansı etkileyen faktörleri doğru bir şekilde izlemek ve ölçmek için sürekli yollar aramaktadırlar. Ayrıca bu gruplar performansı iyileştirmeye yönelik eylemler için özellikle hükümet düzeyinde aracılık ettiklerinden kültür ve iklimin sağlık hizmeti performansını nasıl etkilediğini anlamak hem teorik hem de pratik açısından önemli hale gelmektedir (West, Topakas, Dawson, 2014:335-359)

Küreselleşmenin artması, giderek karmaşık hale gelen teknolojiler ve tüketici isteklerindeki değişim ve dönüşüm gibi etmenler de göz önüne alındığında, işletmelerin bu etmenlere duyarsız kalması mümkün olmayıp, mevcut iş akışlarını ve örgütlenme biçimlerini etkilemektedir. Organizasyonların yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri konusu ise liderliğin önemini kendiliğinden ortaya koymaktadır. Araştırmalar, başarıya ulaşmış liderlik öncülüğünde işin ve organizasyon çevresinin yenilikçi özelliklere sahip olmasının kişi verimliliği ve iş tatminine olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Yılmaz ve Karahan, 2010: 145).

Liderlik olgusu ve örgüt iklimi kavramları örgüt kültürü ile yakından ilişkili kavramlardır. Örgüt kültürünün örgüt performansı ile ve özellikle üst kademe liderliği olmak üzere liderlikle ilişkisi ele alındığında bu kavramların birbirleriyle yakından ilişkili oldukları görülmektedir. Bundan dolayı bu alana yönelik alan taraması yapmak ve sonuçları değerlendirmek daha önemli hale gelmektedir (Büyük, 2010: 224; Ali & Patnaik, 2014: 3). Bu sebeple çalışmada, öncelikle liderlik, liderlik özellikleri, örgütsel iklim ve performans kavramlarının literatür taraması ile analizi yapılarak liderliğin örgütsel iklim, kültür ve çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenecektir.

2. LİDERLİK

Latince “lira” kelimesinden gelen ve saban izi anlamında kullanılan bu mecazi ifadeye göre liderlik; kendi kendini örgütlenme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Birekul, 2018:1653).

Bilimsel bir konu olarak yirminci yüzyılda başlayan liderlik çalışması daha sonra firmalarda bir iş kavramı olarak yerini alarak sanayileşme ve yönetim ihtiyaçlarının bir sonucu olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır (Faix, 2020:41). İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik kavramına yönelik farklı birçok tanımlama yapılmıştır. Belirli koşullar altında, bireysel veya grupsal hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bireylerin eylemlerini yönlendirme süreci olarak tanımlanabilen liderlik (Keklik, 2012: 75), başka bir bakış açısı ile ele alındığında ise; birey veya grupların amaçlarını başarmak için kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesini içeren bütüncül bir süreç olarak ifade edilmektedir (Uysal ve diğ., 2012: 26).

Liderlik, grup içindeki diğer bireylerin motivasyonlarını ve yeterliliklerini etkileme becerisidir. Bu beceri içinde liderliğin üç özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar: değişim odaklı olmak, insanları etkileme yeteneği ve amaçlara ulaşmaktır. Etkili bir lider, bireysel, grupsal veya örgütsel amaçların tamamlanmasına odaklıdır. Grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen lider, bu taleplere göre bir strateji belirleyerek grubun



enerjilerini bir noktada odaklayıp istenen yöne akışını sağlar. Bu durum, lider ile grup arasında etkileşimi zorunlu kılmaktadır (Keklik,2012: 75).

Liderliğin tarihsel tanımlarına bakıldığında genellikle liderliğin, başkalarını bir eylem tarzını takip etmeleri adına etkileme yeteneği olduğu örülmektedir. Tarihçi Thomas Carlyle, “Büyük Adam Teorisi” adını verdiği çalışmasında ilk liderlik tanımlarından birini geliştirmiştir. Bu teoriye göre lider olunmayacağı, lider doğulacağı ileri sürülerek, bireyi lider yapan şeyin, içindeki liderlik niteliklerine sahip olunmasıyla ortaya çıktığını ve böyle bir bireyin büyük adam olacağını savunmuştur. Ufuk açıcı liderlik çalışmaları olan bilgin Ralph Stogdill (1948) ise liderliği; insanları etkin bir şekilde yönlendirmeye ve sorunları verimli bir şekilde çözüp yönetmeye doğrudan katkıda bulunan bilgi ve beceriyi sergilemeye yönelik özelliklere sahip olunması olarak tanımlamıştır (Aktaran: Mims & Kaler-Jones, 2020:18)

Tablo 1: Yirminci Yüzyılda Liderlik Üzerine Düşüncenin Gelişimi

1920' ler	Kişisel Özellik Teorisi	Liderlik, büyük liderlerin ayırt edici özelliklerini veya karakteristiklerini tanımlayarak anlaşılabilir.
1950' ler	Stil Teorisi	Liderlik etkinliği, uygun stiller ve davranışlar belirlenerek açıklanabilir ve geliştirilebilir.
1960' lar	Durumsallık Teorisi	Liderliğin her duruma bağlı olarak farklı şekilde uygulanmasıdır.
1970' ler	Karizmatik Teorisi	Liderlik, liderlerin karizmatik davranışları ve bir organizasyonu dönüştürme yetenekleriyle ilgilidir.
1980' ler	Yeni liderlik / Neo-Karizmatik Teorisi	Liderlik ve yönetim farklıdır. Liderler karizmaya ilave olarak bir dizi özellik ve davranış sergilemelidirler.
1990' ların sonu	Ortaya Çıkan Yaklaşımlar a-) Stratejik Liderlik b-) Değişim Liderliği	(a) Liderlik, verilen stratejik kararların incelenmesi ile anlaşılabilir. (b) Liderlik, karşı koyulmaz bir şekilde değişim yönetimi ile bağlantılıdır. Lider davranışları, en iyi değişimi başarıma bağlamında anlaşılabilir.

Kaynak: Pendleton, Furnham ve Cowell, 2021, sayfa 8' den alınmıştır.

Çalışanları harekete geçirmek, engelleri ve performans zayıflığını ortadan kaldırmak ve izleyenlerini motive etmek gibi üç ana görevi bulunan liderlik (Barut ve Onay, 2018:182), ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde 4 yaklaşımın ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımların; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni yaklaşımlar şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Liderlik tarzlarında ise otoriter liderlik, katılımcı liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik, işlemsel (Transaksiyonel) liderlik, dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik ve babacan (Paternalist) liderlik stillerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Gelmez ve Ürtürk, 2019: 53-55).



Liderliğe yirminci yüzyıl içinde tarih ve siyaset biliminden psikoloji ve sosyolojiye kadar çok farklı disiplinlerden bilim adamları, liderliğin dinamiklerini anlamaya çalışmak için kendilerine özgü fikirler geliştirmişlerdir. Bu dönem içinde liderliğe yönelik bakış açısının altı ayrı aşamadan geçtiği görülmektedir. Bu aşamalar tablo 1’ de sunulmaktadır (Pendleton, Furnham ve Cowell, 2021: 7-8).

Liderlik üzerine yazılmış 80.000'den fazla kitap, 1.500'den fazla liderlik tanımı ve kırk farklı liderlik teorisi (Gurtov, 2020:29) olan bu tartışmalı ve karmaşık kavram için tanımsal yönden fikir birliği olmasa da vizyon, hedeflerin netliği ve başkalarını etkileme gibi ortak yönler bulunan (Best ve diğ., 2020:2) liderliği özetle; bir bireyin, bir grubu ortak bir hedefe ulaşmak adına etkilediği süreç, karmaşık bir sistem bağlamında ise kurumsal performansın iyileştirilmesini sağlayan unsurların etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir yeterlilik olarak tanımlamak mümkündür (Starr, 2020:22).

2.1. Sağlıkta Liderlik

Sağlık işletmelerinde, sağlığı ve refahı iyileştirmek, doğum, hastalık ve yaşlılığa yönelik bakım kalitesini yükseltmek için başkalarıyla ilişki kurulması olarak tanımlanan sağlıkta liderlik, hizmet edilen kesimlerin sağlığı ve zindeliğini artırma amacına yönelik bireyin kendisini ve başkalarını etkilemek için birlikte çalışma kapasitesi olup, sağlık kurumları için de oldukça önemlidir (Best ve diğ., 2020:1385; Dickson, Aerde, Tholl, 2020:25-26). İşletmenin başarısı liderlikle gerçekleştiğinden sağlık kurumlarında ileri görüşlü, grup başarısına odaklanmış, gücüne inanılan, liderliğine güvenilen, katılımcı bir yöntemle otoriteyi harekete geçiren etkili liderlere veya liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinde etkin bir liderlik, stratejik düşünmeyi, vizyon geliştirmeyi, hedeflere ulaşmayı, astlarla etkili iletişim kurarak onları motive etmeyi, yeniliklere açık olup onları fırsata çevirmeyi, problemleri çözecek etkili ve yeni çözümler bulabilmeyi içerir. Sağlık bakım kalitesini sağlık kurumlarında yükseltecek esas kişi lider olduğundan başarılı bir liderlik, personeli güçlendirir, karşılıklı bir güven atmosferi oluşturur, iş tatminini artırır, hasta bakım hizmetlerinin kalitesini yükseltir ve sağlık hizmetleri daha kolay hale getirerek örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel bağlılığı oluşturur (Uysal ve diğ., 2012, 27).

Sağlık işletmelerinde yönetim kademesi, sağlık hizmetine müracaat eden tüm kesimlere güvenli ve yüksek kalitede gerekli bakımı gerçekleştirmek için sürekli çaba sergilemek zorundadır. Sağlık işletmelerinden beklenen başka bir hizmet ise toplumun faydasına olan sorumlulukları gerçekleştirmesidir. Sağlık örgütleri tarafından sunulan hizmetin kalitesi ve güvenliği; hastaların ihtiyaçlarına yönelik hizmetlerin planlanması, insan, finansal, fiziksel gibi kaynakların oluşturulması ile sürekli performansın izlenip değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi birçok faktöre bağlıdır. Sağlık işletmeleri göz önüne alındığında sadece liderlik konumunda olan bireyler, bu faktörleri bir araya getirmeye dönük kaynaklara, etkilere ve kontrole sahiptirler. Sağlık kuruluşunun misyonunu, vizyonunu ve geleceğe yönelik hedefleri birlikte inşa eden ve bunu organizasyona ilan eden kişi de liderdir. Bundan dolayı lider stratejik açıdan da sunulacak hizmetleri planlayabilen, kaynakları bir araya getirip kullanımını sağlayan ve performansı yükseltmek adına öncelikli görevleri belirleyen kişidir (Gün ve Aslan, 2018:221).

2.2. Sağlık Kurumlarında Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Hasta bakım deneyimi, nüfus sağlığı, bakım maliyeti ve klinisyenlerin iş-yaşam dengesi gibi dörtlü amaç etrafında misyon geliştirme ile giderek daha fazla ilgilenen sağlık sistemleri (Gonzalo ve diğ., 2020:1865), karmaşık, duruma uyarlanabilir sürekli



değişiklikler ve reformlarla karakterizedir. Sağlık kuruluşlarındaki süreçler karmaşıktır ve kaynaklar, özellikle insan kaynakları, meslek, eğitim, kişisel özellikler ve iletişim yetenekleri açısından çeşitlidir. Toplumun hakkı olan yüksek kalitede sağlık hizmetine ulaşma isteğinin doğru kişiye, doğru yerde ve zamanda verilerek güvence altına alınması için yetenekli sağlık iş gücü gereklidir. Dolayısıyla, liderliğin rolü, etkili bir iletişim kullanarak ana amaçları etkili bir düzeyde gerçekleştirmek için bu değerli sağlık iş gücü grubunu güçlendirmek ve yönlendirmektir. Aksi düşünüldüğünde ise sağlık hizmetleri sistemlerindeki zayıf liderlik, maliyetlerin artmasına, verimlilik ve etkililiğin azalmasına, motivasyon eksikliğine, iş tatmini ve moralinin azalmasına ve nihayetinde hastaların ve çalışanların memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir (Jaafaripooyan ve diğ., 2020:462). Zayıf liderliğin aksine, etkili liderliğin sağlık hizmetlerinde iyileşme sağladığına dair artan kanıtlar bulunduğundan (Grocock, 2020:883), hangi şekilde tanımlanırsa tanımlansın, sağlık sektöründe liderlik önemli bir sorumluluk taşımaktadır (Turner, 2019: vii). Diğer herhangi bir organizasyonda olduğu gibi, liderlik de sağlık hizmetlerinde de merkezi bir rol oynadığından (Hintea, Mora ve Țiclău, 2009:95) sağlık sistemindeki liderlik kavramını güçlendirmek için süregelen bir ihtiyaç bulunmaktadır (Žibert ve Starc, 2018:210).

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir (Keklik, 2012:81;). Örneğin Amerika’da Healthcare Leadership Alliance (HLA) olarak isimlendirilen ve Türkçe Sağlık Liderliği Birliği olarak ifade edilen birlik, sağlık sektöründe uygulanan yetkinlik/yeterlilik kapsamında sağlık alanında yöneticisinin sahip olması gereken beş ana yeterliği: iletişim ve ilişki yönetimi, profesyonellik, sağlık sistemi bilgisi ile yönetim becerileri ve bilgisi olarak sıralarken liderliği ise bu yeterliliklerin merkezinde beşinci boyut olarak yerleştirmiştir (Köse Ünal ve Aydoğan, 2018: 522; Barsbay, 2018: 251 ; Aba, Zekioğlu ve Mete, 2020:299).

Sağlıkta sektöründe liderlik, hasta ya da sağlıklı kişiye, bakım veya tedavi hizmetlerinin sunulmasında belirlenmiş hedeflere varmak adına sağlık yöneticilerinin diğer sağlık personelinin etkilediği süreç olarak da tanımlanabilmektedir (Özdemir, Çakır ve Küçükali, 2019:2895-2896). Bu yönüyle bir sağlık kuruluşundaki iyi liderlik olgusu kuruluş için önemli olmanın yanında, kuruluşun başarısı için kesinlikle kritik öneme sahiptir (Schuyve, 2009:1). Sağlık organizasyonlarında bilgi birikimi yüksek, grup başarısını amaçlamış, kendisine güven duyulan, katılımcılık esasına dayanan bir otorite kullanan etkili liderlere ihtiyaç bulunmaktadır (Uysal ve diğ., 2012, 27).

Sağlık organizasyonlarında etkili liderlik, yüksek kaliteli bakım, iyileştirilmiş toplumsal sonuçlar ve örgütsel performans ile ilişkilendirildiğinden (Turner, 2019:295), stratejik alanlar, vizyonel bakış oluşturma, amaçlara ulaşma, astlarla etkili iletişim geliştirme, astları motive etme, yenilikleri fırsata çevirme, problemlere yeni ve etkili çözümler bulma konuları daha önemli hale gelmektedir (Uysal ve diğ., 2012, 27). Ayrıca sağlık hizmetleri sistemleri gibi büyük kuruluşlar içinde, ilişkili alt kültürlerle sahip çok sayıda grup birbirini destekleyebilir veya birbiriyle çatışabileceğinden liderliğin, bir bütün olarak organizasyon içindeki çeşitlilikten faydalanması ve yönetim süreçlerini tasarlarken kaynakları verimli bir şekilde kullanması ve personeli ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya teşvik etmesi gerekir. Bu durum oldukça karmaşık bir organizasyon yönetimini optimize etmek için bir dizi liderlik yaklaşımı gerekli kılmaktadır (Al-Sawai, 2013:285).

Sağlık hizmetleri sektörü, güvenli, etkili ve yüksek kaliteli bakımın verimli bir şekilde sunulmasını amaçlayan sürekli reformlarla karakterizedir (Ayeleke ve diğ.,



2018:83). Sağlık hizmetlerinde etkili hizmetlerin sağlanması için liderliğin önemi yaygın bir şekilde kabul edildiğinden (Prosser, 2016:3), liderlik de bu yönüyle sağlık hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi ve organizasyonel süreçlerin geliştirilmesinde merkezi konumdadır (Hartley, Martin ve Benington, 2008:4).

Sağlık hizmetleri sektöründe, "yönetim" terimi ile yakından ilişkili olan ve genellikle birbirinin yerine kullanılan liderlik olgusu, yönetim ve klinik süreçleri oluşturan işgücü arasında yayılarak kendine özgü zorlukları barındırmaktadır. Genel anlamda yönetim; planlama, düzenleme, kontrol, bütçeleme, uygulama ve değerlendirmeyi gerektirir; örgütsel hedeflere ulaşmak için ise kaynakların verimli kullanılmasını sağlar. Liderlik ise vizyon, fikirler, yön ve ilham etrafında dönerek, yönlendirir ve grubu veya etki alanını bu hedeflerin günlük olarak uygulanmasına odaklanmak yerine örgütsel hedeflere ulaşmak için motive eder (Ayeleke ve diğ.,2018:83-85).

Başarıya katkıda bulunmaları için başkalarını etkilemek olarak tanımlanabilen liderlik (Drew ve Pandit, 2020:2), örgütsel kültürü şekillendirmede en etkili faktördür ve bu nedenle gerekli liderlik davranışlarının, stratejilerinin ve niteliklerinin geliştirilmesini sağlamak önemlidir (West ve diğ., 2015:2). Bu gelişim için organizasyonun en üst seviyelerindeki liderler yalnızca uzun vadeli stratejinin nasıl geliştirileceğine dair bilgi değil, aynı zamanda bunu gerçekleştirme becerisine de ihtiyaç duymaktadırlar. Bir sağlık liderinin eylemlerinin etkisi sayısız yaşamı etkilediğinden doğru liderlik uygulamaları oldukça çok önemlidir. Etkili sağlık hizmetlerinin sunulması, doğru zamanda, doğru yerde, doğru yetenek ile güvenli ve organizasyonel dinamiklere yönelik sahip olunan bilgi ile doğru liderliği gerektirmektedir (Turner, 2019: vii)

Liderlik olgusunun sağlık kurumlarındaki etkili olabilmesinde liderlerin sağlık hizmetlerinin sunumunda, güven, kalite ve şefkatli bakımın en büyük öncelik olduğunu sürekli olarak vurgulamaları yatmaktadır. Bu yönüyle sağlık hizmetlerindeki liderlik, hastaların sesine sürekli kulak verilmesini sağlar. Hasta deneyimi, endişeleri, ihtiyaçları ve geri bildirimleriyle (olumlu ve olumsuz) sürekli olarak ilgilenir. Destekleyici, ulaşılabilir, empatik, adil, saygılı, şefkatli ve güçlendirici liderlik sunar. Temel liderlik stratejileri olarak katılımı ve ilişkiyi teşvik ederek, organizasyon genelinde personelin iletişim kurmasını ve taleplerini iletmelerini sağlar. Taleplerin duyulmasını ve harekete geçilmesini sağlayarak, personelin güvenli sınırlar içinde yenilik yapmaları için pratik destek sunar. Herkesin ne yapması gerektiği konusunda net olunması zeminini oluşturarak takdir de dahil olmak üzere performans hakkında yararlı, olumlu geri bildirimler verir. Yapılan hatalarda ve meydana gelen ciddi olaylarda sürecin şeffaflıkta yürütülmesinde ısrar eder. Şikayetleri, sorunları ve hataları öğrenme fırsatı olarak görür. Düşük performans yapısıyla başa çıkmak için etkili bir şekilde hareket eder. Personel veya hastalar / bakıcılar tarafından sergilenen agresif, uygunsuz ve kabul edilemez davranışları proaktif olarak ele alıp, hasta bakımı, güvenliği, şefkati ve hasta deneyiminin kalitesini iyileştirmek için personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin sürekli gelişimini teşvik ederek sürekli olarak yeniliği ön plana çıkartıp, bireyleri motive eder ve ödüllendirerek yeni ve iyileştirilmiş çalışma yolları sunar (West ve diğ., 2015:2).

Sağlık kurumlarında sağlık bakım kalitesini güçlendirebilecek temel kişi lider olduğundan başarılı bir lider çalışanı güçlendirir, karşılıklı güvene dayalı bir atmosfer oluşturur, iş tatminini yükseltir, hasta bakım süreçlerini iyileştirerek daha kaliteli bir sağlık hizmeti almayı kolaylaştırır. Kurumun belirlediği örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için organizasyonel bağlılığı ön planda tutar. Yüksek performans sergilenebilmesine yönelik



güvenli ve etkin araçları kullanarak kaliteli bir hasta bakım faaliyetlerini esas alan hastane kültürünü oluşturur. Sağlık profesyonellerine göre sağlık alanında tepede bulunan yönetici konumundaki lider, sağlık kurumundaki hizmet süreçlerini iyi analiz ederek sağlık hizmetlerinin değerini yükseltir (Uysal ve diğ., 2012, 27).

Sağlık sektörü; tıbbi teknolojinin gelişimi, rekabetin yoğunlaşması ve hastaların bilinçlenmesi gibi sebeplerle bir dönüşüm süreci içerisinde. Bu yeni duruma etkili bir şekilde öncülük etmek ve yönetmek için yeni liderlik stillerinin uygulanması gerekmektedir. Yeni yasaların, düzenlemelerin ve ödeme modellerinin getirilmesiyle sağlık hizmeti sağlayıcılarının sadece hastalara nasıl davrandıklarını değil aynı zamanda birlikte nasıl çalıştıklarını da belirlenmesi gerekmektedir. Uzun zamandır aynı yapıda devam eden liderlik tutum veya inançlarının, hekimlere ve diğer sağlık profesyonellerine yönelik olarak değişmesi gerekebilmektedir. Çünkü takım esaslı bir yaklaşım liderliğin etkisini daha da artırabilmektedir. Sağlık hizmeti kullanımındaki meydana gelecek artış mevcut altyapıya baskı yapabileceğinden bu geçiş sürecinde ekipleri yönlendirmek için yeni yönetim tekniklerine de ihtiyaç duyulabileceği unutulmamalıdır (Dodson, 2017, erişim: 27.05.2019).

3. ÖRGÜT İKLİMİ VE SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL İKLİM

Örgütsel iklim organizasyon açısından tam olarak tanımlanması zor olan genel bir kavramdır. Daha çok hissedilen bir şey olarak ele alınan iklim kavramı, genellikle bir coğrafi bölgenin hava durumunun ifade edilmesine benzetilir. Örgütsel iklim, üyeleri tarafından tecrübe edilmiş, üyelerin davranışlarını etkileyen, organizasyonun belirli özelliklerinin değerleri açısından tanımlanmış bir organizasyonun iç ortamının nispeten kalıcı kalitesidir (Mullins ve Christy, 2016: 550).

Örgüt iklimi teriminin örgütsel çalışmalarda kullanılması ise 1960’larda başlamıştır (Halis ve Ugurlu, 2008:103). Örgüt iklimi kavramın oluşturan kelimelerin yapısını incelediğimizde kavramda kullanılan örgüt anlamının “örgütlenme işlemi” ya da “yapının oluşturulması” süreci anlamında kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel iklim ise; bir organizasyonda çalışanların örgüt amaçlarını kabullenmeleri, değer yargılarını içselleştirmeleri, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmaları ve beklenen davranışları sergilemeleridir. Diğer bir ifadeyle örgütsel iklim; organizasyonun etkinliğini oluşturan, bireylerin davranışlarını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, organizasyonda egemen olan özellikler bütünüdür (Demirbaş, 2017:17).

Örgüt iklimi, organizasyonda görev yapan personelin kurumun psikolojik ortamına ilişkin algılamalarıdır. Bu iklimin olumlu görülmesi, personelin başarıya yönelik güdülenmelerinde, verimli ve etkin olabilmelerinde önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı örgütsel iklim algısı ile çalışan performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir (Tutar ve Altınöz, 2010:196).

Çalışanların çalışma ortamı hakkındaki ortak algısı olarak tanımlanan örgütsel iklim, çalışanların işyerinde deneyim edindiği prosedürlere, politikalara, olaylara ve uygulamalara yükledikleri anlamlardır. Çalışanların organizasyon ve çalışma ortamı hakkında sergilediği tutumlar, duygular, normlar ve değerler olarak ifade edilen örgüt iklimi, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ve çalışanlar tarafından örtük veya açık bir şekilde algılanan bir dizi ölçülebilir iş ortamı özelliğidir. Diğer bir deyişle, işyeri için “buralarda işlerin nasıl olduğuna” dair paylaşılan algılardır (Pandey, Palo ve Varkkey, 2020:605).



Kişinin organizasyonuna ilişkin genel izlenim ile çalışma ortamının personel üzerindeki etkisi olarak tanımlanan örgütsel iklim, personelin çalışma davranışlarını ve işle ilgili tutumlarını etkilemektedir. Başka bir deyişle, örgütsel iklim, çalışanların işyerini ve işteki görevlerini nasıl algıladıklarının ve bunlardan nasıl etkilendiklerinin bir ürünüdür. Özetle ifade edilmek istenirse, örgütsel iklim; bir kişinin bir organizasyonun çevresinde dolaşırken organizasyona yönelik hissedebildiği "havadaki his", diğer bir deyişle çalışanların organizasyonu ve organizasyonun amaçlarını algılama şekli, işyeri ortamına yönelik algısıdır (Aktaran: Berberoğlu, 2018:2; Mehralian ve diğ., 2020:363; Obeng et. Al, 2020: 224).

Sağlık Kurumlarında Örgütsel İklim: Sağlık kurumları, kaynakların en yoğun olduğu ve bilgiye dayalı hizmetin sunulduğu organizasyonların içinde sayılır. Bu kurumlarda sunulan sağlık hizmetinin kalitesi genellikle, çalışanların kendilerine saygı duyulduğunu, farklarına varıldığını, görevlerinin tanımlandığını ve çalışanların organizasyonel başarı ile uyumlu olan potansiyellerini geliştirmek için fırsatlar elde ettiğini hissettiği sağlıklı bir çalışma ortamına bağlıdır (Pandey, Palo ve Varkkey, 2020:604).

Sağlık alanında hizmet sunan kuruluşlar, insan sağlığı üzerine yoğunlaşan işletmelerdir. Bu işletmelerinin başarı ölçütlerinde etkileri olan fiziksel, teknik, sosyal ve insan kaynakları iyileştirilerek geliştirilmesi ve işgücünün verimli kullanılabilmesi için örgütsel iklim, profesyonelliği ön planda tutacak şekilde yeniliğe açık olmalıdır. Sağlık organizasyonlarında mükemmelliğin sağlanabilmesi, değişime, ilerlemeye ve gelişmelere açık olan örgüt ikliminin oluşturulmuş olmasına bağlıdır. Sağlık kurumlarında örgütsel ikliminin olumlu olması, örgüt yapısının esnekliğine bağlı olup, personel arası iletişim, etkileşim ve ilişkinin net, açık ve pozitif yönde olması ve işgörenlerin karar süreçlerine aktif katılımının sağlanması ile oluşturulmaktadır (Dikmetaş, 2017:7).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

On altıncı yüzyılda, ekinlerin yetiştirilmesi veya hayvanların besiciliği için kullanılan 'kültür' terimini on dokuzuncu yüzyılda antropologlar, farklı yaşam biçimlerini tanımlamaya yönelik, bir toplumdaki kabul edilebilir davranışların aralığını gösteren sosyal olarak edinilmiş değerler, inançlar ve davranış kuralları olarak benimsemişlerdir. 1980'lerden itibaren ise, bir kuruluşun istenen kurumsal hedeflere ulaşması için ele aldığı bir kavram olarak ön plana çıkmıştır (Kernick, 2016:106).

Örgüt kültürü veya örgütsel kültür; bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ve organizasyon üyeleri tarafından toplu olarak paylaşılan varsayımlar, benimsenen değerler, semboller, eserler ve tutumlardır (Makumbe, 2021:2). Örgütsel kültür bu tanımdan yola çıkarak sadece normlar, kurallar ve politikalardan değil, aynı zamanda örgütün toplum ve toplum için gerçekte ne yaptığına ilişkin görünmez faktörlerden de etkilenmektedir (Lee, 2020:48). Örgütsel kültür, inançlar, semboller, hisler gibi örgütün üyelerini birbirine bağlayan kavramları ifade ettiğinden dolayı bu yönüyle örgütsel kültür, üyeleri etkileyen ve üyelerin davranışları, tutumları ve performansları üzerinde etkiye sahip olan bir güçtür (Lee ve Jang, 2020:3). Organizasyonda görev yapan personelin inançları, tutumları ve değerleri, "örgütsel kültür" kelimesinin en güçlü unsurlarıdır ve örgütsel kültür insanlar aracılığıyla oluşturulduğundan (Abbas ve diğ., 2020:107) kültürün örgütsel boyutu, organizasyonun kişiliğini temsil ederek hem çalışanların memnuniyeti hem de organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu



boyut aynı zamanda bir organizasyonu bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı görevi görmektedir (Kantek, 2007:365).

Örgütsel kültür için standart bir tanım olmamasına rağmen, çoğu bilim insanı, örgütsel kültürü; “organizasyonda kolayca gözlemlenebilen ve üyelerin davranışlarını, eserlerini ve uygulamalarını şekillendiren ve bu üyeler tarafından paylaşılan genel bir zihniyetler, inançlar ve değerler modeli” olduğunu kabul etmektedirler. Organizasyon kültürü, işletmelerin ister sağlık ister farklı bir işletme olsun rekabet avantajını sürdürme, maksimum performansa ulaşma ve dış ortamlarındaki değişikliği yönetme yeteneklerini geliştirmelerini kolaylaştırması bakımından önemlidir (Pantouvakis ve Syntychaki, 2021).

Sağlık Kurumlarında Örgütsel Kültür: Sağlık hizmetlerinin sunumunda artan rekabet ve hızlı değişim, işletmelerin kendi iç kaynağı olan insan kaynaklarına olan ilgilerinin artmasına yol açarak örgüt kültürünü her örgütte olduğu gibi sağlık işletmeleri açısından da daha önemli hale getirmiştir. Sağlık kurumlarının ana amaçlarından biri olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunulması, büyük oranda personelin tutum ve davranışlarına bağlı olduğundan çalışanların sergilediği tutumlar ile örgütsel davranışı bir araya getirecek ve onları kaliteli sağlık hizmeti sunmaya yönlendirecek bir örgütsel kültür, sağlık kurumlarındaki yöneticilere veya liderlik konumundaki bireylere kolaylık sağlamaktadır (Yüceler, 2011:72; Kantek, 2007:365).

Her seviyedeki sağlık yöneticileri, kültürün öneminin farkındadır ve onu şekillendirerek ya aktif olarak ilgilenmektedir ya da etkisiyle kısıtlanmış hissedebilmektedirler. Kültür yönetimini sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi için bir kaldıraç olarak görülmesi, sağlık yöneticilerinin veya sağlık alanda politika yapımcılarının bu alana yönelik ilgilerinin artmasına yol açmıştır. Sağlık yöneticilerini örgütsel kültür yönetimine yönlendiren ilginin varsayımlarına bakıldığında; sağlık sisteminin ayırt edilebilir bir kültüre sahip olması, kültürün doğasının performans üzerinde etkisi olması, olumlu ve olumsuz kültürel özellikleri belirlemenin mümkün olması ve sağlık yöneticilerinin veya liderlerinin, fayda oluşturan kültür yapılarını etkileyebilecek stratejiler tasarlayabilir olmaları sayılmaktadır (Kernick, 2016:106).

5. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ FARKLAR

"Örgütsel iklim" terimi bazen "örgütsel kültür" ile karıştırılarak onları birbirinden ayıran farkın ne olduğuna dair çok sayıda tartışmaya yol açmıştır. Denison'un (1996) bu konudaki analizinde, "kültürü, örgütsel üyelerin sahip olduğu değerler, inançlar ve varsayımlar olarak belirtirken, aksine, 'iklimi ise organizasyon üyeleri tarafından organizasyon çevresinin bilinçli olarak algılanması olarak ifade etmiştir. Yani iklim, örgütsel üyelerin organizasyona yönelik geliştirdikleri tanımsal algılarıdır. Burada algıyla anlatılmak istenen durum, bireyin organizasyona yönelik hisleri veya yaşadığı deneyimleri, tanımsal algıdan kasıt ise bu durumu ifade edebilecek şekilde bilgiye sahip olmalarıdır. Diğer bir deyişle örgütsel iklimi, insanların kuruluşlarında var olan kültürü nasıl algıladıkları (gördükleri ve hissettikleri) olarak değerlendirmeleridir. Özetle organizasyonda var olan gerçek durum kültürü ifade ederken, bunun algılanması ise iklimi ifade etmektedir (Aktaran: Armstrong ve Taylor, 2014:124-125).

Örgüt kültürü, daha çok antropolojinin etkisiyle örgütlerde ortaya çıkmış olup, işgörenler arasındaki etkileşimlerin bir ürünü olarak oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadelerdir. Örgüt iklimi ise herhangi bir organizasyondaki personelin daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtan dış gözlemlere



dayanmaktadır. Örgüt kültürü bu yönüyle örgütsel değerleri içinde barındırmakta ve örgüt dışındaki bireyler tarafından kolayca algılanamamaktadır (Gayef, 2006:44). Örgütsel kültür, örgütün neyle ilgili olduğunu açıklarken, örgütsel iklim, çalışanların organizasyon hakkında sahip olduğu duygu ve inançlarının bir göstergesi, üyelerin örgüte yönelik algılarıdır. Organizasyon açısından kültür, "Burada işler nasıl yapılır?" sorusunun bir bakıma cevabıyken, örgütsel iklim ise "Burada çalışmak nasıl bir his?" sorusuna verilen cevap olarak tanımlanabilmektedir (Mullins ve Christy, 2016: 550).

6. PERFORMANS KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Hayatın bir gerçeği olan performans kavramını işte veya oyunda, hatta anlık dikkat gösterdiğimiz herhangi bir faaliyette bile hissedilebilmekte veya en azından gerekirse bu kavrama yönelik sonuç odaklı çıkarımlar yapabilmekteyiz. İşletmeye yönelik araştırmalar arasında yer alan tüm kavramlar arasında muhtemelen en önemlilerinden biri olan (Folan, Browne ve Jagdev, 2007:605) performans, Fransızca kökenli bir kelime olup, Türkçe 'ye bu dilden geçmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından çok sık kullanılan bu kavramın içerik ve sınırlarına yönelik net bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu kavrama yönelik yapılmış tanımlar olmasına karşın bu tanımların terimin anlamını ve içeriğini tümüyle karşılamadığı görülmektedir. Bu belirsizliğin ana nedeni, performans teriminin birden çok boyutunun bulunması ve birçok farklı etkenden etkilenmesidir (Karabetyan, 2020: 297)

1500' lü yıllarda Fransızcadan, İngilizceye "performance" olarak taşınan terimin (Taylor, 2003:3) dilsel biçimine bakıldığında, Oxford İngilizce sözlüğünde performans, bir şeyin ne kadar iyi ya da kötü yapıldığının ya da bir şeyin ne kadar iyi ya da kötü çalıştığına ifade edilişi olup aynı zamanda bir görev veya eylemin sergilenme süreci veya hareketi olarak da tanımlanmaktadır (Aktaran: Ghalem ve diğ., 2016:2). Kelimenin günümüzde kullanılan anlamına bakıldığında "yetenek veya belirli bir beceri gerektiren bir eylemin başarılanması" anlamına gelen İngilizce "perform" fiilinden geldiği görülmektedir. Kelimenin latin kökenine bakıldığında ise "önceden belirlenmiş bir faaliyeti tamamlamak" anlamına gelen "performare" kökeninden geldiği ifade edilmektedir (Camelia ve Luminita, 2013:1146).

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, Güncel Türkçe Sözlük içindeki anlamı "başarım" olan (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2021) performans kavramı; "işin başarılanması, herhangi bir uğraşta veya işte gösterilen başarı derecesi" olarak tanımlandığı gibi, beceri, başarı, kapasite, yetenek gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Bilen ve Demirdaş, 2019:175). Tüm sosyal bilimlerle mühendisliğin faaliyet alanlarını kapsayan performans kavramı, yönetimde, ekonomide ve pazarlamada rekabet edebilirliğin, organizasyonel etkililiğin ve verimliliğin değerlendirilmesine izin veren sonuçlar olarak ifade edilmektedir (Tudose, Agafitei ve Avasilcai, 2020:1).

On dokuzuncu yüzyılın ortalarında ortaya çıkan ve ilk olarak bir spor yarışmasının sonuçlarının tanımlanmasında kullanılan performans kavramı, insan faaliyetinin hemen hemen tüm alanlarında giderek artan bir ilgi görmektedir. Yirminci yüzyılda, kavram evrim geçirerek performans terimine yönelik bir dizi kapsamlı tanımlar geliştirilmiştir. Bundan dolayı performans kavramına, özellikle literatürde, çevresel faktörlerle yakından ilişkili olarak tanımlayan birçok makale veya çalışma bulunmaktadır (Pintea ve Achim, 2010:2; Elena-Iuliana ve Maria, 2016:179-180).

Sözlük anlamı açısından olumlu bir sonucu ifade eden performans, bireyin sorumluluklarını başarı ile gerçekleştirmesi, kendisine verilmiş görevin üstesinden



gelinmesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, işletme veya çalışan açısından gerçekleştirilen hedeflerin nitel ve nicel sonucudur. Personelin görevini gerçekleştirirken oluşturduğu hizmet, düşünce veya ürün olarak da ifade edilebilmektedir (Akçay ve Bilgin, 2016:155; Karabetyan, 2020: 298).

Performansa yönelik Glahem ve arkadaşları (2016) tarafından çeşitli yazarlardan alıntı yapılarak aktarılan kavramsal tanımların bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- | | |
|------------------|--|
| Neely vd. (1995) | : Amaçları gerçekleştirmeye yönelik yapılan eylemlerin etkinliği ve etkililiğidir. |
| Rolstadas (1998) | : Performans, yedi performans kriteri arasındaki karmaşık bir ilişkidir: etkililik, verimlilik, kalite, üretkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilikçilik ve karlılık / bütçe yeteneği. |
| Dwight (1999) | : Belirlenmiş bir hedefe yönelik ulaşılan düzey. |
| Wettstein (2002) | : Performans, paydaşların diğer bir deyişle menfaat sahiplerinin memnuniyetinin derecesidir. |
| EFQM (2003) | : Performans, bir birey, ekip, organizasyon veya süreç tarafından elde edilen başarı seviyesidir. |
| Krause (2005) | : Performans, ilgili paydaşlar için bir organizasyonun önemli özelliklerine ilişkin hedeflere ulaşma derecesini veya potansiyel olarak mümkün olan başarıyı ifade eder. |

Karabetyan (2020:297-301) ise çalışmasında performansa yönelik tanımları aşağıdaki gibi aktararak ifade etmiştir:

- Performans; personelin belirli bir zaman diliminde kendisine verilmiş görevi gerçekleştirmesidir.
- İşletme açısından performans, işletmenin belirli bir sürenin ortaya koyduğu sonuç veya organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme seviyesidir.
- Performans; belirlenmiş hedefe ulama derecesi, bir işin başarılmasıdır.

Yukarıdaki tanımlardan özetle performansı; eylem gerektiren bir durum değil bir süreç olup, birden ortaya çıkan bir sonuçtan ziyade sonuçlarını sonradan değerlendirildiği eylemin sonucu olan başarı olarak tanımlamak mümkündür (Pintea ve Achim, 2010:3).

Örgütsel Performans: Organizasyonların birçok yönü ve sık sık değişen hedefleri olduğu için örgütsel performans kavramını tanımlamak çok zor olup (Singh ve Misra, 2020:2), yönetsel literatürde karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur (Khajeh, 2018:2). Günümüzün rekabetçi iş ortamında, işletmelerin herhangi bir sektördeki rakip firmalardan daha iyi performans göstermesi açısından önemlidir. Bir işletmenin veya organizasyon yapısının ana görevi, insanları sıkı çalışmaya teşvik eden ve daha yüksek düzeyde kurumsal performans sağlamak için insanların çabalarını koordine edebilen bir



ortama hizmet etmek olduğundan daha iyi performans, insan kaynakları ile doğrudan ilişkili çalışanların genel performansına bağlıdır (Berberoğlu, 2018:3-4).

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için çeşitli örgütsel kaynaklara erişme ve bunları kullanma kapasitesi olarak görülen örgütsel performans, basitçe organizasyonun gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin kümülatif bir çıktısı olarak tanımlanmaktadır (Alrowwad, Abualoush ve Masa'deh, 2020:202).

Örgütsel performans hem ekonomik hem de fonksiyonel yönleri kapsayan geniş bir terimdir (Riratanaphong, Voordt ve Sarasoja, 2012: 2). Organizasyon kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak örgütsel amaçları gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanan örgütsel performans örgütün planladığı hedeflerin hangi aşamaya kadar gerçekleştirildiğinin nitel ve nicel yollarla gösterilmesidir (Karabetyan, 2020:321,327).

7. LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL İKLİM, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE ÇALIŞAN PERFORMANSINA OLAN İLİŞKİSİ

Liderler; örgüt çalışanları üzerinde, temel değerlerin oluşturulması, problemlerin belirlenmesi ve çözüme kavuşturulması, bilgi paylaşımı gibi fonksiyonlarla etki oluşturabildiğinden örgütsel liderlik tarzları ile örgüt iklimi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Ayık, Diş ve Şayir, 2020:1605). Yine örgütsel kültürün oluşmasında en önemli faktörlerden biri de güçlü liderlik tarzı olarak görülmektedir (Barut ve Onay, 2018:184). Liderlik tarzlarının örgütsel performansına, diğer bir deyişle çalışan performansı üzerindeki etkisini ise organizasyonun kültürünü etkilemesiyle gerçekleştirmektedir (Khajeh, 2018:3).

Schein 'ın (1985) liderliğe olan bakış açısını; liderliğin benzersiz ve temel işlevinin, kültürün manipülasyonu, bir bakıma kültürün liderlik görevlerine yardım edecek şekilde ele alınması olduğu şeklinde aktaran Scott ve arkadaşları (2003:35), liderliğin örgütsel kültüre en önemli katkısının 'değer mühendisliği' işlevi olduğunu ifade etmişlerdir.

Literatür açısından liderliğin örgütsel iklim, örgütsel kültür ve çalışan performansı faktörleri arasındaki ilişkinin yapılmış çalışmalar üzerinden incelenmesi konunun daha iyi anlaşılması açısından daha yararlı olacaktır. Bu yönüyle alanda yapılmış bazı çalışmaları aşağıda sıralamak konuyu pekiştirmek adına faydalı görülmektedir.

Gayef (2006) tarafından İstanbul'daki İl Sağlık Müdürlüğü'ne kayıtlı toplam 137 özel hastanede görev yapan başhekim, başhekim yardımcısı, başhemşire, hastane müdürü, işletme direktörü gibi pozisyonlarında çalışan hastane yöneticileri üzerinde, liderlik yaklaşımlarının üst düzey hastane yöneticilerin takım çalışması ve örgüt iklimi algılamalarına olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada; karizmatik, ilham verici, bireye önem veren ve zihinsel teşvik edici olan dönüşümsel liderliğe sahip tepe yöneticilerin (Yönetim Kurulu Başkanları) sergilediği liderlik yaklaşımlarının astlarının takım çalışması ve örgüt iklimi algılamaları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eroğlu ve Yılmaz (2015) çalışanların etik liderlik algılarının örgütsel iklimi algısı üzerindeki etkisini ve iş hayatında yalnızlık hissinin etik liderlik ve örgütsel iklimi algılarına yaptığı aracılık etkisini incelemek amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 166 çalışanı üzere yaptıkları araştırmalarında etik liderlik davranışlarının çalışanların algıladıkları örgüt iklimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.



Örgev ve Sütü (2018) tarafından sağlık personellerinin algıladıkları hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için Sakarya İli Kamu Hastaneler Birliğine bağlı bir devlet hastanesinde görevli 495 kişiden 254 sağlık personeli üzerinde anket uygulayarak yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderlik ile örgütsel iklim aralarında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mohammed ve Başı (2020) tarafından dönüşümcü liderlik stilinin örgüt kültürü ve işletmelerin yenilikçiliği üzerine olan etkisini incelemek amacıyla Eskişehir ilinde faaliyet göstermekte olan biri özel, diğeri devlet hastanesi olmak üzere 179 (100 hemşire ve 79 hekim) hastane personeli üzerinde anket uygulayarak yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Güven (2018) örgütsel liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmek için Bingöl ilinde kamu ve özel sektörden toplam 307 katılımcı üzerinde anket uygulayarak yaptığı çalışmasında çalışanların bağlı oldukları yöneticilerin, sergiledikleri örgütsel liderlik davranışının, örgütsel performansı %51 oranında etkilediği, örgütsel liderlik davranışındaki bir birimlik artışın ise örgütsel performansta 0,70 oranında bir artışa etki ettiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Gelmez ve Ürtürk (2019), Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanedeki yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi ve bu liderlik stillerinin çalışanların performanslarına nasıl bir etkisi olduğunu belirlemek amacıyla 268 klinik ve idari çalışan üzerinde anket uygulayarak yaptığı çalışması sonucunda demokratik, katılımcı, babacan, karizmatik, işlemsel (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik algısındaki artışın çalışan performansında artışa neden olduğu saptanmıştır. Çalışan performansına etki eden en güçlü liderlik tarzının babacan liderlik olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Tamer (2017), İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan özel sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin sergilemiş oldukları etik liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına olan etkilerini belirlemek amacıyla 366 sağlık personel üzerinde anket uygulayarak yaptığı çalışması sonucunda algılanan etik liderlik eylemlerinin çalışanların performansı ve örgütlerine olan bağlılıklarının seviyesi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özer (2019), hemşirelerin hizmetkâr liderlik algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere İstanbul'da faaliyet gösteren bir devlet hastanesinde görev yapmakta olan tüm hemşirelerden 137' si üzerinde anket uygulayarak yaptığı çalışma sonucunda, hemşirelerin performansını artırmasında liderlerinin, hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uysal ve Arkadaşlarının (2012) hastanelerdeki yöneticilerin liderlik özellikleri ile iş üretkenliği arasında ne tür bir ilişki olduğu saptamak için Isparta il merkezindeki 7 hastanenin 525 çalışanı üzerinde, veri toplama aracı olarak anket kullandıkları çalışmaları sonucunda hastane yöneticilerinin çalışanlar tarafından babacan (paternalist) liderlik boyutunda algılanmasının iş üretkenliğini artırdığını saptamışlardır.

Aktuna ve Kılıçlar (2019) Ankara'da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yöneticilerin liderlik tarzlarının iş gören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla 387 çalışanın katılmış olduğu bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulguların



doğrultusunda yöneticilerin liderlik tarzlarının, iş gören performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksekbilgili ve Küçüközkan (2017) İstanbul'daki iki özel hastanede yönetici olmayan 150 sağlık çalışanının algıladıkları örgütsel iklimin iş performansları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla anket uygulayarak yaptıkları araştırma sonucunda, örgüt ikliminin çalışanların bireysel iş performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

8. SONUÇ

Sağlık hizmetleri yönetiminde liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Değişen yönetim algıları, ilerleyen teknoloji ve insan eylemlerine daha duyarlı olan bir yönetim mekanizması sağlıklı ve rasyonel bir liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır.

Literatürde liderliğin örgütsel iklim, örgütsel kültür ve işgören performansı üzerine yaptıkları etkilerinin tarandığı araştırmalarda iyi bir liderliğin bu üç alana da olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak seçilecek olan tek bir liderlik tarzı üzerinden sağlık kurumlarının en iyi katkısı sağlayacağı şeklinde bir öneride bulunulmamıştır. Bunun en önemli sebeplerini; en iyi liderlik tarzının işe değil insana yönelik olması gerektiği, sabit bir liderlik stilinden ziyade değişimlere ayak uydurulması gerektiğini, sürekli liderlerin kendilerini yenilemeleri gerektiği, süreci ve personel sirkülasyonu olan alanlarda, özellikle sağlık alanında duruma göre en faydalı liderlik olgusunun ortaya konulması gerektiği gibi nedenler olarak sıralamak mümkündür.

Liderlikte stratejik bakış açısı her sektör açısından önemli olmakla beraber sağlık sektörü açısından da ayrıca bir önem kazanmaktadır. Çünkü liderlerin stratejik düşünerek kısa dönemli kazançlardan ziyade, özellikle hatayı kabul etmeyen sağlık sektöründe daha temkinli davranmaları; gelişen ve değişen bilgi düzeyleri ile tecrübeleri arasında iyi bir köprü kurmalarının sağlık kurumları yönünden önemi oldukça büyüktür.

Klasik yöneticilik ile birlikte, katı bir hiyerarşik düzenin sağlanmaya çalışılması yerine; çalışanların benimsenerek değer verildiği ve motivasyonlarının yükseltildikleri, kendilerine organizasyon içinde daha fazla söz hakkı tanındığı bir liderlik olgusunda, değişimlere ve yeniliklere açık bir liderlik düzeninin kurulması durumunda işletmelerin; iyi bir örgütsel iklim sağlanması, çalışanların bağlılığının yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması gibi konularda fayda göreceği öngörülmektedir.

Güçlü bir profile sahip olan iyi liderlerin, kurumlarındaki iklimi pozitif şekilde etkilediği ve çalışanların fazladan motivasyonla performans sergiledikleri ve olumlu durumunun kültüre ve kurumun vizyonuna yansıtacağı ve bu sayede verimliliğin ve işe olan bağlılığın artacağı düşünülmektedir.

REFERENCES

- Aba, G., Zekioğlu, A., & Mete, M. (2020). Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Güncel Sağlık Politikaları Hakkındaki Bilgi Düzeylerinin İncelenmesi. Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi, 5(2), 298-305.
- Abbas, A., Khan, R., Ishaq, F., Mehmood, K. (2020). The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani



- Employees. Business Ethics and Leadership, 4(1), 106-112. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).106-112.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).106-112.2020).
- Al-Sawai A. (2013). Leadership of Healthcare Professionals: where do we stand? Oman Medical Journal, 28(4), 285–287. <https://doi.org/10.5001/omj.2013.79>.
 - Akçay, V., Bilgin, K. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (2), 154-174. Retrieved from, <https://dergipark.org.tr/en/pub/iibfdkastamonu/issue/29623/318079>.
 - Aktuna, H. C. ve Kılıçlar A. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 2/2: 299-322.
 - Ali, A., Patnaik, B, (2014), Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study, The Carrington Rand Journal of Social Sciences, ISSN 2203-2967, June 2014, Vol. 1, No. 2, 001-020.
 - Alrowwad, A., Abualoush, S.H. and Masa'deh, R. (2020), "Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance", Journal of Management Development, Vol. 39 No. 2, pp. 196-222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
 - Armstrong, M., Taylor, S., (2014) Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, 13TH EDITION, Kogan Page.
 - Ayeleke, R. O., Dunham, A., North, N., & Wallis, K. (2018). The Concept of Leadership in the Health Care Sector. In: Leadership, Göker, S. D., (Ed.). Doi:10.5772/intechopen.76133.
 - Ayık, A., Diş, O. & Şayir, G. (2020). Öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile örgütsel iklim ve işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki. Journal of Social and Humanities Sciences Research, 7(55), 1603-1617.
 - Barsbay, M. Ç., (2018), Yetkinlik Temelli Eğitim: Sağlık Yönetimi Çekirdek Eğitim Programının İncelenmesi; Uluslararası Necati Bey Eğitim Ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Kongresi (UNESAK 2018) 26-28 Ekim 2018, Balıkesir Türkiye, Cilt V., Gür, H., Şahan, H. H. (EDS.), http://unesak.com/Cilt_5.pdf
 - Barut, Y., Onay, M., (2018), Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, sayı 1.
 - Berberoğlu, A., (2018), Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals, BMC Health Services Research, 18:399.
 - Best, S., Stark, Z., Brown, H., Long, J. C., Hewage, K., Gaff, C., ... & Taylor, N. (2020). The leadership behaviors needed to implement clinical genomics at



scale: a qualitative study. *Genetics in Medicine*, 22(8), 1384-1390.

- Bilen, A., & Demirdağ, D. (2019). Mülki İdare Amirlerinin Kamu Performans Yönetimine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Araştırma Kapsamında Kamuda Performans Yönetimine İlişkin Algı Boyutu. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 174-193.
- Birekul, M., (2018), Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini, *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)* 2018, Vol:5, Issue:24, pp:1652-1671
- Camelia, A., & Luminita, R. (2013). The Concept of performance-History and forms of manifestation. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1145-1153.
- Demirbaş, Z., Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- Dickson G, Van Aerde J, Tholl B., (2020), Pathway to professionalizing health leadership in Canada: The two faces of Janus. *Healthcare Management Forum*. 33(1):25-29. doi:10.1177/0840470419869035.
- Dikmetaş, E., (2017), Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi, İçinde: Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış, 19 Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi. Sağlık Kurumları Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı.
- Dodson, D. (2017). What's the Best Leadership Style for Healthcare? Leadership and Workforce Development, <https://nchica.org/whats-the-best-leadership-style-for-healthcare/> , erişim tarihi: 27.05.2019.
- Drew, J. R., & Pandit, M. (2020). Why Healthcare leadership should embrace quality improvement. *BMJ*, m872. doi:10.1136/bmj.m872.
- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). Organizational Performance-A Concept That Self-Seeks To Find Itself. *Annals of Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*, (4).
- Erogluer, K., Yılmaz, Ö., (2015), Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1 (2015) 280-308
- Faix, A.-V. (2020), "Innovating Leadership Education: How Business Schools and Universities Need to Innovate Sustainable Strategies in Leadership Education", Sengupta, E., Blessinger, P. and Yamin, T.S. (Ed.) *Introduction to Sustainable Development Leadership and Strategies in Higher Education (Innovations in Higher Education Teaching and Learning, Vol. 22)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 39-53.
- Folan, P., Browne, J., & Jagdev, H. (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58(7), 605–620. Doi:10.1016/j.compind.2007.05.002.
- Gayef, A., Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması Ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki



Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı Prof.Dr. Tanıl Kılınç, 2006.

- Gelmez, M., Ürtürk, E. A., (2019), Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin Ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2019; 22(1): 51-72
- Ghalem, A., Okar, C., Chroqui, R., Semma, E. (2016). Performance: A Concept to Define. May 2016, DOI: 10.13140/RG.2.2.24800.28165, Conference: LOGISTIQUE 2016, At: EST BERRECHID.
- Gonzalo, J.D., Chuang, C.H., Glod, S.A. et al. General Internists as Change Agents: Opportunities and Barriers to Leadership in Health Systems and Medical Education Transformation. J GEN INTERN MED 35, 1865–1869 (2020).
<https://doi.org/10.1007/s11606-019-05611-5>.
- Grocock, R. Leadership in dentistry. Br Dent J 228, 882–885 (2020).
<https://doi.org/10.1038/s41415-020-1633-4>.
- Gurtov, J. L. (2020). US Army Europe Legal Leadership Continuing Legal Education. P. 29, Army Lawyer, Issue 1, p.29-30.
- Gün, İ., Aslan, Ö., Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, Sağlık ve hemşirelik yönetim dergisi, 2018;5(3):217-226.
- Güven, M., (2018), Örgütsel Liderliğin Örgütsel Performansa Etkileri Bingöl Özel Ve Kamu Kurumları Örneği, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 8 • Cilt: 8 • Sayı: 15 • Bahar/Spring 2018.
- Halis, M., Uğurlu, Ö. Y., Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10 Sayı:2 , Nisan 2008.
- Hartley, J., Martin, J. and Benington, J. (2008). A Review of The Literature for Health Care Professionals Managers and Researchers, Institute of Governance and Public Management, University of Warwick.
- Hintea, C., Mora, C., &Țiclău, T. (2009). Leadership and management in the health care system: Leadership perception in Cluj County Children's Hospital. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 5(27), 89-104.
- Jaafaripooyan, E., Mosadeghrad, A.M., Ghiasipour, M. and Shaqura, I.I. (2020), "A leadership model for Iranian health-care organizations", *Leadership in Health Services*, Vol. 33 No. 4, pp. 461-475. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2020-0022>
- Kantek, F., (2007), Hastanelerde Örgüt Kültürü Analizi, Uluslararası Sağlık Ve Hastane Yönetimi Kongresi, At Lefkoşe-Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Karabetyan, L., (2020), Örgütlerde Öğrenme, Bilgi Yönetimi İnovasyon ve Performans, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi



ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 73-93.

- Kernick, D. (2016). Complexity and Healthcare Organization: A View from the Street. CRC Press.
- Khajeh, E. H. A., (2018)," Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2018 (2018), Article ID 687849, DOI: 10.5171/2018.687849
- Köse Ünal, A., & Aydoğan, E. (2018). Kamu Hastanelerindeki Sağlık Yöneticilerinin Yetkinlikleri. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 520-545.
- Lee, D., (2020), Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the Healthcare Sector. Serv Bus 14, 47–72. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00410-8>
- Lee E, Jang I., (2020), Nurses' Fatigue, Job Stress, Organizational Culture, and Turnover Intention: A Culture–Work–Health Model. Western Journal of Nursing Research. 2020;42(2):108-116. doi:10.1177/0193945919839189
- Makumbe, W (2021): The impact of organizational culture on employee creativity amongst Zimbabwean Academic, African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, DOI: 10.1080/20421338.2020.1864882
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M. and Aghakhani, H. (2020), "Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate", Journal of Asia Business Studies, Vol. 14 No. 3, pp. 361-377. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2019-0041>.
- Mims, L. C. & Kaler-Jones, C., (2020) Running, running the show: Supporting the leadership development of Black girls in middle school, Middle School Journal, 51:2, 16-24.
- Mohammed, T.Y., Baş, D. B., (2020), Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt/Volume: 8 | Sayı/Issue: 2
- Mullins, L. J., Christy, G., (2016), Management & Organisational Behaviour, Eleventh Edition Pearson Education Limited.
- Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbina, E., Danso, S. A., (2020), Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2020, Vol. 10, No. 3.
- Örgen, C., Sütü, E. S., (2018), Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: bir kamu hastanesi örneği, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Year 2018, Vol 5, Issue 1.
- Özdemir, H. N. Ç., ÇAKIR, R., & Küçükali, R., (2019), Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 13(19), 2893-2907.



- Özer, Ö., (2019), Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi, Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi 2019; 6(1):105-112.
- Pandey, J., Palo, S., & Varkkey, B. (2020). Influence of Organizational Climate on Prosocial Organizational Behavior. Indian Journal of Industrial Relations, 55(4).
- Pantouvakis, A., Syntychaki, A. The role of shipping companies' organizational culture and cultural intelligence when selecting manning agencies. WMU J Marit Affairs (2021). <https://doi.org/10.1007/s13437-021-00236-0>
- Pendleton, D., Furnham, A. F., & Cowell, J. (2021). Leadership: No More Heroes. 3rd ed., Palgrave Macmillan, Springer Nature.
- Pinte, M. O., & Achim, M. V. (2010). PERFORMANCE-AN EVOLVING CONCEPT. Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series, 2.
- Prosser, S., (2016), Effective People Leadership And Organisation Development In Healthcare, Second Edition, CRC Press Taylor & Francis Group.
- Riratanaphong, C., Van der Voordt, D. J. M., & Sarasoja, A. L. (2012). Performance measurement in the context of CREM and FM. The added value of facilities management: concepts, findings and perspectives. Lyngby Denmark: Polyteknisk Forlag.
- Schyve, P. M. (2009). Leadership in Healthcare organizations: A guide to joint commission leadership standards, a governance institute white paper. Governance Institute. https://www.jointcommission.org/-/media/deprecated-unorganized/imported-assets/tjc/system-folders/topics-library/wp_leadership_standardspdf.pdf?db=web&hash=86F0223A5C016F833DA3DDB1C62F5D20
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., Marshall, M., (2003). Healthcare performance and Organisational culture. Radcliffe Medical Press.
- Singh, K., Misra, M., (2020), Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation, European Research on Management and Business Economics 27 (2021) 100139, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100139>
- Starr, L. M., (2020), "Leadership, Contexts, and Learning- Part 1. Leadership Definitions and Themes". School of Continuing and Professional Studies Faculty Papers. Paper 4. <https://jdc.jefferson.edu/jscpsfp/4>
- Tamer, G., (2017), Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Taylor, D. (2003). Acts of Transfer., In The Archive and the Repertoire: Performing Cultural Memory in the Americas. (pp. 1-52). Duke University Press.



- Turner, P. (2019). Leadership in Healthcare: Delivering Organisational transformation and operational excellence. Palgrave Macmillan, Springer. (e-Book) <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04387-2>
- Tutar, H, Altınöz, M., Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010, 65-2.
- Tudose, M. B., Agafitei, G., & Avasilcai, S. (2020, July). New research direction on performance and co-creation: a literature review. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 898, No. 1, p. 012032). IOP Publishing.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (2021). Güncel Türkçe Sözlük: <https://sozluk.gov.tr/> erişim: 14.05.2021.
- Uysal, Ş.A., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R., Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:15 Sayı, 2012.
- West, M. A., Topakas, A., & Dawson, J. F. (2014). Climate and culture for health care performance. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational climate and culture (p. 335–359). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0018>
- West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T., & Lee, A. (2015). Leadership and leadership development in health care: the evidence base. https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/leadership-leadership-development-health-care-feb-2015.pdf erişim: 10.05.2021.
- Yılmaz, H., Karahan, A., (2010), Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:17 Sayı:2
- Yüksekbilgili, Z., Küçüközkan, Y., Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2017, Cilt: 8, Sayı: 17, ss.34-46.
- Yüceler, A. (2011). Sağlık işletmelerinde örgüt kültürünün bir boyutu olarak hasta ve çalışan güvenliği: Kuram ve Konya ilindeki hastanelerde bir uygulama (Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Žibert, A., Starc, A., (2018), Healthcare organizations and decision-making: leadership style for growth and development., J. appl. Health sci. 2018; 4(2): 209-224.