

SAĞLIK KURUMLARINDA KURUMSAL İMAJ SÜRECİNDE LİDER YÖNETİCİLİK

Özcan DEMİR*

Aytul BAĞLIOĞLU**

Geliş Tarihi: 17.10.2017

Kabul Tarihi: 24.11.2017

ÖZET

Gerek üretim sektöründe gerekse hizmet sektöründe kurumsal imaj oluşturmak önemli bir hale gelmiştir. Sağlık kurumlarının olumlu bir şekilde algılanması için kurumsal imaja ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık kurumlarında kurumsal imajı gerçekleştirecek olanlar ise liderlikte yeni bir yaklaşım olan lider yöneticilerdir. Lider yöneticiler, lider ve yönetici vasıflarını bir araya getirerek sağlık kurumlarının kurumsal imajını oluşturmasını sağlayacaklardır. Günümüzde rekabet her alanda giderek artmaktadır. Kurumların diğer kurumlardan farklılıklarını ortaya koymaları ve kurumların geleceğini şekillendirebilmesi için nasıl daha iyi olabileceğinin yollarını araştırması gerekmektedir. Mal ve hizmet üretiminde farklılaşmanın yanında kurumun iç paydaşları ve dış paydaşları için ifade ettiği anlam ve oluşturduğu çağrışım da artık önemlidir. Kurumlar hakkında olumlu çağrışımı sağlayacak olanlar ise lider yöneticilerdir. Lider yöneticiler kurumsal imaj çalışmalarına çalışanlarından başlamalı, daha sonra iç ve dış paydaşlarını etkilemelidir. Müşteri zihnindeki olan ve olması gereken, aynı düzlemde olduğu zaman sağlık kurumları gereken mesajı vermiş ve kendini somut ve soyut olarak doğru bir şekilde ifade etmiş olacaktır. Bu çalışmada kurumsal imaj, lider yönetici ve sağlık hizmetleri konuları anlatılıp sağlık kurumlarının kurumsal imaj oluşturmasında lider yöneticinin rolü açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İmaj, Lider Yönetici, Sağlık Örgütleri.

* Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, odemir@firat.edu.tr

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Fırat Üniversitesi, SBE, İşletme ABD,
aytulbaglioglu@gmail.com

Executive Leadership In Building Corporate Image Of Health Organizations

ABSTRACT

Creating a corporate image in both in manufacturing and service sector has become significant. Corporate image are needed by health organizations in order to be perceived in a positive way. Those who build and actualize corporate image are executive leader that is a new approach in leadership. Executive leaders will enable to form corporate image in health organizations by bringing executive and leader features together. Nowadays, competition is getting fiercer in every field. Therefore, organizations should search for new ways which form organizations future and exhibit their difference from other organizations. The meaning and connotation of organization for internal and external shareholders are also important besides product and service differentiation. Those who actualize positive connotation about organizations are executive leaders. Executive leaders should firstly start with working of corporate image and then effect internal and external shareholders. Health organization will be able to properly express themselves with abstract and concrete terms and get the message to customer which is necessary; when concepts, which are and should be exist in the customers' mind, are in the same platform. In this study, some concepts like corporate image, executive leader and health organizations, and executive leader's role in building corporate image of health organizations have been explicated.

Keywords: Corporate Image, Leader Manager, Health Organizations

GİRİŞ

Değişen ve gelişen dünya ile birlikte müşteri tercihleri ve ihtiyaçları da değişmektedir. Müşteriler artık teknoloji aracılığıyla ihtiyaç duydukları her türlü şeye ulaşabilmekte ve ihtiyaçları ile ilgili sunulan tercihler hakkında fikir sahibi olabilmektedir. Gerek sosyal çevre de gerekse sosyal medya da yapılan yorumlar, konuşmalar, sunulan fikirler müşterilerin tercihleri hakkında olumlu ya da olumsuz bir fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bu durum ise gerek mal üreten gerekse hizmet üreten işletmelerin olumlu bir imaj yaratmalarını zorunlu hale getirmektedir. Mal üreten işletmeler için kurumsal imaj oluşturmak hizmet üreten işletmelere göre daha kolaydır. Hizmetin soyut olması, hedef kitledeki kişilerin hizmetten algıladıklarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu algı farklılaşması kişilerin demografik özelliklerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Sunulan hizmetin kurumsal imaj oluşturabilmek için hizmetle ilgili olumlu ve olumsuz yönlerin bilinmesi buna göre hareket edilmesi gerekmektedir. Olumlu ve olumsuz yönleri ortaya çıkarmak için ise lider bir yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Hem kurallara bağlı hem de kurallar içerisinde en iyisini bulup uygulayan ve başarıya götüren bir lider yönetici hizmetten duyulan memnuniyetin artmasını sağlayacaktır.

Kurumların değerlendirilmesinde ve tercih edilmesinde olumlu bir imaja sahip olmak gerekmektedir. Sağlık kurumlarının; güçlü ve etkili misyon ve vizyon oluşturan, stratejik planlarını amaç ve hedeflere dayandıran lider yöneticilere ihtiyacı bulunmaktadır. Sağlık kurumlarında insan ve insan yaşamı odaklı bir hizmet sunulduğu için lider yöneticiye duyulan ihtiyaç diğer sektörlerle göre daha fazladır. Çünkü sağlık kurumlarında sunulan hizmet hata kabul edilmez bir niteliktedir.

1. KURUMSAL İMAJ

İmaj; bir kişi, nesne, kurum, işletme vb. hakkında kişide oluşan somut ve soyut tüm değerlerdir.

Bir tanıma göre imaj “Bir olay ya da durumun bizim inancımızda ve anlayışımızda ifadesini bulması ya da duyularla alınan bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçte beliren nesne ve olaylardır.” şeklinde tanımlanmaktadır. İmaj, bir kişi ve kurumun diğer kişi ve kurumların zihinlerinde isteyerek ya da istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili çalışan, kullanılan araç-gereçler ve çevresi hakkında fikirler, anlayış ve değerler bütünüdür. İmaj, bu tanım ışığında, bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda yavaş yavaş oluşan bir imge olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözü edilen bu öğeler ise; bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar, sunulan olanak ve hizmetlerdir (Dinçer, 1998: 2).

İmajın birçok çeşidi söz konusudur. Bunlardan bazıları kişisel imaj, marka imajı, olumlu imaj, olumsuz imaj, ürün imajı vb. gibi. Sosyal yaşamda olduğu gibi kurumlar ve işletmeler içinde imaj önemli bir kavramdır. İşletmeler ve kurumlar için imaj kavramından söz edildiğinde kurumsal imaj kavramı kullanılmaktadır.

Kurumsal imaj, bir işletmenin ya da kurumun hedef kitleye hissettirdikleri ve kurum hakkında düşündürdükleridir.

Kurumsal imaj; hem imajın kaynağı olan kurum, hem de imajın algılayıcısı durumundaki hedef kitleler için son derece önemli bir kavramdır. Kurumsal imaj kurumun tüketiciler ile kurduğu iletişimin başlangıcıdır. Kurumsal imaj bir süreç olarak, “kurumun sunmaya veya göstermeye çalıştığı imajı ile tüketicilerin bundan almış olduğu mesajların

ilişkilendirilmesidir” şeklinde tanımlanabilir (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 86). Bu tanıma göre kurumun göstermeye çalıştığı kurumsal imaj ile hedef kitlede algılanan kurumsal imajın aynı olması durumunda kurum başarıya ulaşmış ya da ulaşacak demektir.

Kurumsal imajla ilgili yapılan tanımlarda bazı belirgin özellikler ön plana çıkmaktadır. Öncelikle, kurumsal imajın somut bir unsur olmadığı görülmektedir. Bir diğer nokta, kurumsal imajın rasyonel ve duygusal bağlılıklarla oluşmasıdır. Diğer özellik, kuruma ilişkin algılamının, hedef kitleyi oluşturan kesimlerin zihinlerinde zaten mevcut olmasıdır. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir diğer husus, imajın bir işletmeye ilişkin sadece hedef kitlesinin bir parçasında değil, tümünde mevcut olan bir unsur olmasıdır (Bakan, 2004: 31). Kurumsal imaj, soyut bir özellik göstermesi nedeniyle göreceli olarak ölçülebilen bir kavramdır. Bir kurum; hedef kitlede bir kesime göre olumlu bir kurumsal imaja sahipken bir diğer kesime göre ise olumsuz bir imaja sahip olabilir. Bu durum kişilerin demografik özelliklerinin, beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Değişik hedef kitleler, kurumlar tarafından sunulan imajlarına ilişkin bilgileri ve kurumsal imajın yansımalarını değişik biçimde yorumlamakta ve bir yargıya varmaktadırlar. O halde hedef kitlenin kuruma ilişkin bütün algılamasını yansıtan kurumsal imaj, kısmen, bu hedef kitlenin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine dayanmaktadır. Kurumun sahip olduğu imaj birçok faktörün bileşimiyle oluşur. Aslında imaj, kurumun değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının süzülmesidir. Firmanın logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyaller, ambalaj, ilanlar, fuar katılımları, sergi yapısı gibi daha birçok bileşen uyum içinde olmalı gerçeği yansıtabilmelidir (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 87). Bu unsurlar kurumun kurumsal imajının

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

soyut olarak değil de somut olarak algılanmasını sağlayan unsurlar olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Hedef kitlenin kurumsal imajı benimsemesi için öncelikle kuruma ve kurumun sunduğu hizmetlere güvenmesi gerekmektedir. Hedef kitle ile kurum arasında güven sağlandığında alınan hizmet, tekrar tercih edilir bir duruma gelecektir.

Kurumsal yönetim veya kurumsallaşma işletmelerde, çağdaş bir yönetim zemini oluşturacağından dolayı diğer yönetim fonksiyonlarının da düzenli işlenmesini sağlayacaktır. İşletme yasaları adını verdiğimiz, işletmelerde herkes tarafından uyulması ve uygulanması gerekli yapıların oluşmasına katkı sağlayıp, böylece işletmelerde roller ve sermaye yapıları değişse dahi her zaman geçerli, uygulanabilir ve belirli kurallara uygun olarak çalışan bir yapı meydana gelecektir (Demir ve Sezgin, 2014: 222).

Literatürde bu konuda yer alan bir diğer kavram ise kurumsal ündür. Kurumsal ün ise; genellikle kurum imajıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kurumsal ün kavramı Fortune dergisinin belirli aralıklarla ve her yıl artan sayıda üst düzey yöneticiye, finansal analiz uzmanlarının Amerikan şirketlerini sekiz özellik açısından değerlendirmeye tabi tutmasıyla literatürde yer almaya başlamıştır. Kurumun ününün belirleyicileri sekiz maddede toplanmıştır. Bunlar (Uzoğlu, 2001: 347):

- Yönetim kalitesi,
- Ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi,
- Finansal mükemmeliyet,
- Uzun dönemli bir yatırım olarak kurumun değeri,

- Kurum kaynaklarının kullanımı,
- İçinde yaşanılan yere ve çevreye karşı sorumluluk,
- Yenilikçilik,
- Yetenekli insanlara cazip gelme, onları geliştirme ve tutma yeteneğidir.

Kurumların sundukları hizmetler ve yaptıkları iş ve işlemlerle yaratılan kurumsal imajın beklenen ile örtüşmesi gerekmektedir. Hissettirdiğiniz ve düşündürdüklerinizle gerçekleştirdikleriniz ne kadar birbiriyle örtüşüyorsa kurumsal imajınızda o kadar hedef kitleniz üzerinde etkili olmaktadır.

1.1. Kurumsal İmaj İçin Yapılması Gerekenler ve Kurumsal İmajın İşletmelere Katkıları

Kurumların öncelikli amacı hedef kitlesi üzerinde olumlu bir kurumsal imaj yaratmaktır. Aslında bu hedef kitlenin de ötesinde kurumların, toplum üzerinde olumlu bir kurumsal imaj oluşturma çabasıdır.

Marconi' ye göre kuruluşun ne olduğuna ve neyi temsil ettiğine ilişkin hedef kitlelerde imaj yaratmak, sürdürmek ve geliştirmek için temelde yapılması gerekenler şu şekilde listelenebilir (Bakan, 2005: 44).

- Mevcut tutum ve farkındalık araştırmasının yapılması,
- Samimi olunması,
- Sahip olunması arzulanan imajın açıkça belirlenmesi,
- Sağlanılan menfaatlerin ve eşsizliğin vurgulanması,
- Hedef kitlenin belirlenmesi,
- Enformasyonun düzenli akışının sağlanması ve sürdürülmesi,

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

- Diğer insanların zamanlarına saygı gösterilmesi,
- Abartmalardan kaçınılması,
- Hoşgörünün kaybedilmemesi,
- Güzel olanın yapılması,
- Bir olaya yapılacak destekle sahip olunan imajın uyumlu hale getirilmesi,
- Dürüst olunması,
- Ünlü bir sözcünün hem faydalı hem de zararlı olabileceğinin göz ardı edilmemesi,
- Medya tercihlerinde imaja göre hareket edilmesi,
- Duruşun, görünümün yansıtılması,
- İyi niyet oluşturulmasıdır.

Kurumların kurumsal imajın oluşturulmasına yönelik nelerin yapılması nelerin yapılmaması konusunda bir liste oluşturmaları ve buna göre hareket etmeleri gerekmektedir.

Güçlü bir kurumsal imajın işletmelere sağlayabileceği katkılar ise şu şekilde sıralanabilir (Bal, 2012: 31):

- İşletmenin uzun dönem amaçları ile ilgili olarak yöneticiler arasında bir duyarlılık yaratır.
- Hedeflere ve bunlara ulaşmak için izlenecek yollara açıklık kazandırır.
- İşletmeye faaliyet gösterdiği pazarda rekabet üstünlüğü kazandırır.

- İşletme içi ve dışı iletişimi güçlendirir.
- Müşterilere, işletmenin piyasadaki durumunu ve diğer işletmeler karşısındaki konumunu değerlendirebilme kolaylığı sağlar.
- Müşteri memnuniyetini ve tercihlerini olumlu yönde etkiler.
- Müşteri bağlılığını artırır.
- İşletmeye duyulan güveni artırarak, sermaye bulma konusunda kolaylık sağlar.
- İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak stratejilerin, işletme paydaşları tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır.

Kurumlar için bu kadar önemli olan imaj ve kurumsal imajın göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İmaj ve kurumsal imaj, özellikle kurumların ve işletmelerin üzerinde titiz bir şekilde çalışacağı ve zaman ayıracağı bir konudur.

2. LİDER-LİDERLİK VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Lider, liderlik ve yönetici kavramları birbirine karıştırılan kavramlardır. Kısaca değinecek olursak lider bir kişi olarak karşımıza çıkmaktadır, liderlik ise liderin aktif yönünü yani lider vasıflarını yerine getiren kişi ya da eylem olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilik ise lider ve liderlikten farklı olarak yasal olarak atanan ya da iş ve işlemlerin yerine getirilmesinde kendisine özel ayrıcalıklar tanınan kişidir.

2.1. Lider ve Liderlik

Lider kavramı gün geçtikçe önemi artan ve önemi arttıkça da tanımı değişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider; çevresindeki insanları bilgi, deneyim, kişilik vb. özelliklerle etkileyen kişidir. Lider

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

toplum içerisinde kendiliğinden ortaya çıkabileceği gibi dışarıdan da topluma bir lider kazandırılabilir.

Cüceloğlu'na göre lider, (1998: 221-223) 'biz' bilinci içinde liderlik üstlenen kişidir. Lider; girişimcidir, riske girmekten çekinmez. Lider; şahsına münhasırdır, kimseyi taklit etmez, kendi fikirleri ve kendi düşünce dünyası vardır, bizzat kendisidir. Yardımsever ve sabırlıdır, grupta 'biz' olgusunu yaratmak için mücadele eder. Azimlidir, vizyon sahibidir. Vizyon onun için soyut değildir, hem işini hem özel yaşamını kapsayan bir inançtır. İnsanların yaşamlarının bir parçası olur ve yaşamlarındaki acı, sevinç ve hüznü beraber yaşar. Sürekli gelişim içindedir ve bu dinamizmini korur. Hizmet etmeye önem verir. İnsanlara güvenir ve başarabileceklerine inanır.

Liderlik, yönetim alanında, sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan konuların başında gelmektedir. Ama bütün yapılan araştırmalara rağmen liderlik bugün bile herkes için gizemli bir konudur. Çünkü bir lider ne zaman ortaya çıkar, bir kimse hangi özellik, yetenek ve koşullara bağlı olarak lider olur, bu sorular hala tam cevaplandırılmamıştır. Kısaca, her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur. Liderlik, insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir. Başka bir ifade ile liderlik bireyler arası etkileşimi sağlamak için kişinin kendinde mevcut olan gücü kullanma sürecidir (Güney, 2012: 26). Bu güç ise başkalarını etkileyerek ortaya çıkmaktadır. Lider olan kişi, kişisel özellikleri ya da mesleki vasıfları ile başkalarını etkilemektedir.

Liderlik, işletmede yöneticilerin çalışanları belirli bir görev yapmak için etkilemekte kullandıkları insanlar arası ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca liderlik, herhangi bir durumda bireyin ya da

grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir (Veral, 2011: 1).

Koçel (2007: 445) liderlik kavramını örgütte konumu ifade eden lider tanımlamasından farklı olarak bir süreç olarak ele alarak, incelemektedir. Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için etkiler. Liderlik ise çeşitli koşullarda, önceden belirlenmiş kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları bu kanalda yönlendirmesi sürecidir.

Kısaca lider; amaç ve hedefler belirleyen, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik takipçilerini etkileyen ve amaç ve hedefler etrafında takipçilerini toplayan kişidir.

Bir kimse belirli liderlik niteliklerine sahip olmakla lider olmaz. Bu kimsenin aynı zamanda liderliğin gerektirdiği belirli birtakım kurallara uyması ve kendini yetiştirip geliştirmesi gerekmektedir. Liderliği hedefleyenlerin uyması gereken kuralların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2012: 53-54):

- Kişi, kendisini tanımalı ve geliştirmelidir.
- Kişi, yeterli bir bilgiye sahip olmalıdır.
- Kişi, sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır.
- Kişi, amaç ve hedefler belirlemelidir.
- Kişi, yerinde kararlar vermelidir.
- Kişi, hak, hukuk ve adaleti yönetim tarzının temel taşları olarak kabul etmelidir.
- Kişi, değişim sürecini normal karşılamalıdır.

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

- Kişi, her zaman bir lider gibi davranmalıdır.
- Kişi, zorluklarla mücadele etmesini bilmelidir.
- Kişi, cesaretli, sabırlı ve kararlı olmalıdır.

Ayrıca lider, takipçilerini amaç ve hedeflere ulaşma yolunda motive edebilmelidir. Başarısızlıklardan çok başarıya odaklanmalı, başarısızlıklardan ders çıkarılmasını sağlamalıdır.

2.2. Yönetici

Yönetici kâr ve riski çalışanlara ait olmak kaydıyla kurumun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarına görev ve sorumluluklar veren kişidir.

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. Diğer bir deyişle başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaştıran kimsedir. Ancak bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir (Eren, 2013: 8-9). Yönetici bu tanıma göre amaç ve hedeflere zamanında ulaşılmasını sağlayan, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin kaynak ihtiyacını doğru tespit edip kullanan ve insanları doğru yönlendiren kişidir.

2.3. Yönetici ve Lider Farkı

Yönetici ve lider kavramları birbirlerine en çok karıştırılan iki kavramdır. Birbirlerine benzer yönleri olmakla birlikte farklı tarafları da söz konusudur.

Her toplumun ve her yönetimin örgütün ortak hedeflerine dayalı olarak yönetilmeye gereksinimi vardır. Yönetim örgütlerinde bir kişi ya da bir ekip, örgütün yönetimiyle ilgili vizyon ve misyon oluşturur. Bu yönetici ya da yöneticiler örgüt adına amaç, politika ve ilke belirleyerek; yönetsel kararlar alır ve örgüt içinde birimler ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini temin etmeye çalışırlar. Böylece örgütsel bir düzen kurulur. Bu nedenle yönetim örgütlerinde örgütün; amaç, politika ve ilkelerine uygun davranışlara sahip yönetici ve liderlere ihtiyaç duyulur (Deliveli, 2010: 45).

Örgüt içerisinde yönetici olarak yer alan kişi yasal bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Lider ise başkalarını etkileyerek örgüt içerisinde liderlik konumuna gelmektedir.

Yönetim sistemi içinde görev alan yöneticiler, yasalarla belirlenmiş yetkileri içinde düşünür ve uygulamalar yapar. Bu nedenle yöneticiler yapılan iş ya da görevlerin sonuçlarına bakarak değerlendirmeler yaparlar. Yöneticiler görev aldıkları kurum ya da kuruluşlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Kısaca yöneticiler iyi bir görev adamıdırlar (Güney, 2012: 39). Yöneticiler işi doğru yapan kişilerdir. Liderler ise doğru zamanda ve doğru yerde doğru işi yapan kişilerdir. Yöneticiler kurallara bağlı olarak yönetme sanatını ifşa ederler onlar için işin yapılması önemlidir. Liderler için ise işin yapılması kadar işin nasıl yapıldığı da önemlidir.

Yöneticilerin karmaşıklığı yönetme yolu, geleceğe yönelik amaç ve hedefler belirleyerek buna ilişkin planlama ve bütçeleme yapmaktır. Yöneticilerin, belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşmaları için mutlaka gerekli olan kaynakların aktarılması gerekmektedir. Yöneticinin yetenekleri burada önemlidir. Yönetici, amaçlarına yapılanları denetleyerek ve sorunları çözerek ulaşır. Liderler ise kurum, işletme ya da toplum için yön belirler, gelecek için vizyon oluşturur ve oluşturulan bu vizyona ulaşmak için gerekli

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

olan stratejileri belirler. Liderler belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmak için insanları değerlendirip doğru yerlere yerleştirir. Lider astları için yeni ufuklar açarak, belirlediği vizyonu anlatıp onlarda heyecan yaratarak başarıya ulaşır. Başka bir deyişle lider, vizyonuna ulaşmak için takipçilerini motive ederek, onlara ilham vererek ancak ulaşabilir (Baltaş, 2005: 128). Kısaca lider bir vizyon belirler ve bu vizyon etrafında takipçilerini toplar.

Güner'e göre (2002: 10) liderler, liderlik yolunda, merkezlerine kişileri ve dinamik unsurları yerleştirirler. Grup ya da örgütte oluşturdukları yeni moral değerlerle takipçilerine verdikleri emirler karşısında onlarda özel bir istek ve amaç oluştururlar. Liderler için işleri zorunluluk ya da yük değildir. İş yerinde coşku oluştururlar, kendisi gibi çalışanların da risk almalarını, fırsatları yakalamalarını sağlar ve karşılığında ödüllendirirler. Yöneticiler yönetsel süreçle ilgili seçenekleri sınırlarken ve geçmişte yapılanları takip ederken liderler yeni yaklaşımlar getirirler. Takipçilerine gönderdikleri mesajlarla onları doğrudan sonuç alabilecek şekilde etkilerler. Liderlerin duygu dünyaları geniştir ve bu sayede örgütte bütünleştirici etki yaratabilirler. Yöneticiler ise; kişisel özelliklerini ortaya koyamadıkları için örgütün amaçlarını belirlerler. Mevkilerini korumak için günlük hedefler gerçekleştirmek eğilimindedirler ve risk almaktan kaçınırlar. Rutin işlerle yönetsel işlevini sürdürürler. Çalışanlarıyla ilişkileri, yönetimde karar süreçlerine katılmaları ve olaylarda aldıkları rollere göre geliştirirler. Gerek ödüllendirme gerek cezalandırma, yöneticinin başvurduğu bir yöntemdir. Böylece saygı ve korkuyu birlikte işleyip yönetimini sürdürebilirler. Astlarıyla ilişkileri dolaylı olup onları emirleri uygulamaya, kendilerine itaate zorlarlar. Emir komuta zincirini örgüte yerleştirmişlerdir.

Liderler yeni liderler yetiştirirler ve gerçekleşen başarıların arkasında dururlar. Başarıyı kendilerine değil takipçilerine mal ederler. Zaten bir liderin başarısı da bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açılardan ele alınmaktadır (Koçel, 2007: 274):

Yöneticiler;

- Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Yönetici mevcut durumu kabul ederken, lider ise mevcut durumu sorgulamaktadır. Yönetici daha önceden de belirttiğimiz gibi kurallara bağlı olarak iş ve işlemleri yerine getirirken, lider ise amaç ve hedeflere ulaşırken hem kurallara bağlı hem de kural tanımaz bir davranışa sahiptir.

2.4. Lider Yönetici

Lider yönetici kavramı; lider ile yönetici kavramının birleşiminden oluşmaktadır. Lider ve yönetici kavramı ayrı ayrı değerlendirildiğinde birbirlerinden birçok farklılıkları vardır. Bu kadar farklılıkları varken lider

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

yönetici nasıl olur? Lider yönetici, yönetici vasfını gelecek odaklı kullanarak, değişimi ve gelişimi sağlayarak, amaç ve hedefler belirleyerek, bunlara ulaşma konusunda çalışanlarını cesaretlendirerek olabilir.

Yeni yönetim anlayışlarına göre liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılı yöneticiler sayılmaktadır. Bu anlayışa göre lider yöneticilere sahip olan kuruluşlar da, başarılı kuruluşlardır. Bu nedenle günümüz yönetimlerinde 'idarecilik' ve 'yöneticilik' yerini, 'lider yöneticilik' almıştır (Peker ve Aytürk, 2000: 47).

Lider yöneticilik kavramı, lider ve yönetici kavramlarının olumlu vasıflarının bir araya gelerek bir kişide toplanmasıdır.

Yönetim, bir sistemi idare etmek için belirlenmiş kurallar setidir ve sistem içerisinde eksikliği düşünülemez. Bir yönetici aynı zamanda lider de olabilir. Bu sayede klasik yöneticilik anlayışının eksikleri de giderilip, daha uygun bir yönetim ortamı oluşturulabilir (Veral, 2011: 2). Liderlik ve yöneticilik özellikleri bazen bir kişide toplanabilir, bazen de toplanmayabilir. Yani bir lider grubu etkileyebilir ama buna karşılık iyi bir yönetici olmayabilir veya bir yönetici güçsüz bir lider olmasına karşılık iyi bir yönetici olabilir. Bazen de kişi hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olabilir (Güney, 2012: 42-43). Günümüz toplumlarında kurum ve örgütleri başarıya götürecek olanlar lider yöneticilerdir. Yani kişi hem lider hem de yönetici olmalıdır.

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını

çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer, 2008: 5).

Yönetici, mevcut durumu korumayı amaç edinmişken; lider, daha çok geleceği düşünmektedir. Lider yönetici ise hem bugünü muhafaza etmekte hem de geleceği düşünmektedir. Yönetici, işlerin yapılmasıyla; lider, ise işlerin yapılış şekliyle ilgilenmektedir. Hem işlerin yapılması hem de işlerin yapılış şeklinin geliştirilmesi ve değişimiyle ilgilenen ise lider yönetici olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lider yöneticinin çatışma yönetiminde üstendiği görev, çatışmaya taraf olanları yönetmek diğer bir ifadeyle çatışma konusunu yönetmek değil, çatışmayı yok etmek ya da asgari düzeye çekebilmektir. Örgüt içinde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu bilen lider yönetici, çatışma yönetimine hazır olmalıdır. Hazırlıktan kastedilen şudur; örgüt ortamının, çatışmayı en aza indirecek biçimde geliştirilmesi; astları ile oluşacak çatışmayı yönetmek için yöneticinin kendini yetiştirmesi; astlarının arasında oluşacak çatışmayı yönetmede, liderin uygun yöntemleri kullanmada yeterli olması (Başaran, 1998: 210). Lider yönetici çatışmayı iyi yönetemezse, birlik ve beraberliği sağlayamazsa hem liderliği hem de yöneticiliği takipçileri arasında tartışılmaya başlar.

Günümüz anlayışına göre lider yöneticilik, geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi, insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2002: 49). Lider yönetici bugünü yaşarken geleceği de görebilmelidir.

3. SAĞLIK VE SAĞLIK HİZMETLERİ KAVRAMI

Sağlık, ruhsal, bedensel ve psikolojik olarak bir bütünlüktür. Kişilerin iyilik durumlarının korunması ve sürdürülmesi halidir.

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

Sağlık hizmetleri kişilerin sağlığının korunması, teşhis, tedavi ve bakım için kişisel ve kurumsal olarak kamu ya da özel şahısların vermiş olduğu hizmetler olarak daha açıklayıcı biçimde tanımlanabilir. Bu tanımın özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Odabaşı, 2001: 25):

- Sağlık hizmetleri faaliyetleri “kişilerin sağlığının korunması” ve “teşhis, tedavi, bakım” olmak üzere, iki ana grupta toplanmaktadır. Sağlık hizmetleri kişisel olarak ya da kurumsal olarak sunulabilir.
- Gelişmiş ülkelerde üst düzeylerde kurumsallaşma söz konusu olduğundan, sağlık hizmetlerinin örgütler tarafından sunulması daha yaygındır. Özellikle, sunulan son hizmetin bir ekip ile üretilmesi ve daha etkili sunulabilmesi kurumsal düşünmeyi ve uygulamayı zorunlu kılabilmektedir.
- Sağlık hizmetleri kamu ya da özel şahısların sunmuş oldukları hizmetlerdir. Değişim (mübadele) sürecinin kâr amacı taşıması ya da taşınamaması önemli değildir. Önemli olan, hizmet aracılığıyla ihtiyaçların doyuma ulaştırılmasıdır ki, bu da sağlık hizmetlerinin ana amaçlarından biridir. Bu yönüyle sağlık hizmetleri sektöründe kâr amaçlı ticari kuruluşlar olduğu kadar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da yer almaktadır.
- Sağlık hizmetleri hizmet kavramı için geliştirilmiş tüm özelliklere sahip olmakla beraber, bazı farklı özelliklere de sahiptir. Sağlık hizmetlerinin tanımı gereği bu sektördeki kuruluşları belirlemek ve sınıflandırmak oldukça zordur.

Sağlık hizmetleri; kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen (vakıf, dernek vb.) kurumlar tarafından sunulabilir.

3.1. Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, kurum ya da işletmenin insanlar üzerinde bıraktığı etkidir. Sağlık kurumlarında kurumsal imaj tanımlanması ve konumlandırması diğer işletmelere göre daha zordur.

Günümüzde sağlık hizmetleri üretimi sürecine katılan tüm birey ve kurumlar “müşteri” olarak kabul edilmektedir. Kurumsal imaj denildiğinde müşterilerin bir kurum hakkında dış âlemde izlenimler oluşturacak her türlü özellik ve durum akla gelir. Kurumun vizyonu, misyonu, stratejileri, plan ve politikaları, çalışanların giyim tarzları, davranışları, müşteri ile ilişkileri kuruma ait bütün somut ve soyut unsurlarla ilgili algılamalar kurumun imajını oluşturmaktadır (İzci ve Saydan, 2013: 202). Sağlık sektörü, hizmet sektörü içerisinde yer alan diğer tüm sektörler gibi yoğun bir rekabete maruz kalmaktadır. Sağlık hizmeti alanlar alternatif imkânları daha iyi değerlendirmekte ve hangi kurum kendi beklentilerini en iyi derecede karşılıyorsa o kurumu tercih etmektedirler. Sağlık sektöründe de tüm hastanelerin aynı tip hizmet üretimi yapıyor olmasına rağmen ağırlaşan rekabet koşulları dolayısıyla hizmet farklılaştırmasına gidilmektedir. Bu durumda farklı kalitede hizmet sunan hastaneler ortaya çıkmaktadır. Hastaneler ve sağlık kuruluşları, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için hizmet farklılaştırmasına gitmeleri neticesinde hizmet kalitesine daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Günümüzde hizmet kalitesi, işletmelerin rakiplerine karşı avantaj elde etmesini sağlayan stratejik bir silah olarak görülmektedir. Bu bağlamda hastanelerin sıfır hata noktasında çaba göstermeleri, hizmet kalitesini artırabilmek için sürekli çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Tarım, 2009: 16). Sağlık sektöründe insan hayatı söz konusu olduğu için farklılaşma çalışmalarının özellikle insan odaklı olması gerekmektedir.

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

Son yıllarda kurumların kendilerini toplumun tüm kesimlerine anlatma ve tanıtma gerekliliğinin her zamankinden daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Kurumların devamlılığı onları kuşatan, onlarla alış veriş içinde bulunan grupların beklentilerinin karşılanması ile mümkün olacaktır. Kurumların tüm paydaş grupları, işletmelerin yaptıkları ve söyledikleri ile o kurum hakkında bir izlenime sahip olacaklardır. Kurum imajını genel olarak değerlendirmeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda, kurumun iyi yönetim tarzı, finansal gücü, yenilik yapma becerileri, nitelikli personeli kuruma çekme ve onları elde tutma becerileri, sosyal sorumluluk bilinci gibi kriterlerle değerlendirildikleri görülmektedir (Küçük, 2005: 248). Sağlık kurumlarında kurumsal imaj yaratılarak müşterinin istek ve taleplerine cevap verebilmek gerekmektedir. Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayan kurumlar pazarda varlıklarını sürdürecektir olan kurumlardır.

3.2. Sağlık Kurumlarında Lider Yönetici

Büyüksavaş (2010: 50) bir hastane işletmesinde yönetim ve organizasyon bakımından yetki çatışması, koordinasyon eksikliği, iletişim eksikliği ve yönetimde ihmal edilen alanlar üzerinde sorunlar yaşandığını ileri sürmektedir. Yazara göre sunulan hizmetlerin organizasyonundaki plansızlık ve yönetim yetersizliği sağlık hizmetlerinden yararlanmayı engellemekte ve özel sağlık kuruluşlarına olan talebi azaltmaktadır. Pek çok birimi bünyesinde barındıran hastanelerde sağlık hizmetlerinin yürütülmesi aynı zamanda sevk ve idare işlemlerinde başarılı olmayı gerektirir. Çünkü hastanelerde profesyonel sağlık hizmetleri verilmektedir. O halde hastane yönetiminin çeşitli dönemlerde çıkabilecek işletmecilik sorunlarını krize

dönüştürmeden çözebilecek, hastane yönetimi konusunda eğitilmiş ve tecrübeli, kısaca profesyonel ellerde olması gerekir.

Her organizasyon için liderlik önemli bir kavramdır. Sağlık kurumlarında hizmet kalitesini artıracak, sürecin takip ve değerlendirmesini yapacak kişi lider yöneticidir. Lider yönetici sayesinde sunulan sağlık hizmetinde farklılaşma yaratılacaktır. Lider yönetici, çalışanlarını etkileyerek kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Sağlık kurumlarında temel amaç hastaya en iyi hizmeti sunarak onun bedensel ve ruhsal olarak iyileşmesini sağlamaktır. Lider yönetici, izleyicilerini ve çalışanlarını bu amaç ve hedef etrafında toplamasını bilen kişidir. Lider yönetici, teknolojiye gelişmeleri takip ederek sunulan hizmeti çağa uygun hale getirmektedir. Ayrıca lider yöneticiler gündemi iyi takip eden kişilerdir. Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma sağlayabilmelidir. Çatışmaları önleyebilmeli, ruhsal doygunluğa erişmiş olmalıdır. Lider yönetici çalışanları motive etmeyi iyi bilen bir kişi olmalıdır. Çalışanların motive olmasıyla, sunulan hizmetin kalitesi ve algılanışı da artı bir değer kazanmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde sağlık kurumlarının sayısında her geçen gün artış görülmektedir. Yine de artan nüfusa yetecek sayıda sağlık kurumu olduğundan söz edilememektedir. Özel sağlık kurumlarının sayısı kamu sağlık kurumlarına göre daha fazla artmaktadır. Sağlık kurumlarının sayısı arttıkça sağlık kurumları farklılaşma gereği duymaktadır. Farklılaşmak için de sağlık kurumlarında sunulan hizmette farklılaşma ve sağlık hizmeti talep edenlerin taleplerine uygun cevap verme isteği artmaktadır. Rakiplerin bu kadar fazla olduğu sağlık hizmeti sunumunda peki ne yapılabilir? Öncelikle sağlık hizmeti her zaman alınabilir ya da talep edilebilir bir hizmet değildir.

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

Sağlık hizmeti, sağlık sorununun yaşanması durumunda ya da sağlık sorununun yaşanmaması için talep edilmektedir. Hastanın o an gerek ruhsal gerekse bedensel ihtiyaçları ve talepleri olmakta, bunların karşılığında bir yarar beklemektedir ve aldığı hizmet karşılığında, beklentisiyle aldığı hizmet arasında ilişki kurmaktadır. Beklentilerin alınan hizmetten fazla olması durumunda hayal kırıklığına uğramakta, az olması durumunda ise memnun bir şekilde ayrılmaktadır. Hedef kitlenin memnun olarak ayrılması için yapılabilecekler elbette vardır. Fakat hedef kitlenin ihtiyaçlarına uygun olanı yerine getirecek kişiler, lider yöneticilerdir. Lider yöneticiler, özellikle liderlik ve yöneticilik vasıflarını en iyi şekilde kullanarak sağlık kurumlarını daha ileriye götüreceklerdir.

Sağlık kurumu yöneticilerinin bir lidere uygun olarak, sorun ve önerilere açık olması, personelde kuruma karşı aidiyet duygusu oluşturması, başarıları ödüllendirmesi ve başarısızlıklardan ders çıkarılmasını sağlaması gerekmektedir. Kurumsal imaj sayesinde sağlık kurumları insanlar tarafından herhangi bir sağlık sorununda tekrar tercih edilebilecek duruma gelecektir. Ayrıca ağızdan ağıza iletişim yoluyla insanlar birbirlerine anlatacaklar ve sağlık kurumlarının tercih edilme oranları daha da artacaktır. Pazarlama anlayışının temelinde de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tespit edilerek buna uygun alternatifler sunmak ve tatminlerini sağlamak yatmaktadır. Gerek kamu gerek özel sağlık kurumlarında müşterilerin ihtiyacının tatmin edilmesi ve kurumdan memnun olarak ayrılması kuruma artı bir değer olarak geri dönmektedir.

Sağlık kurumlarında yer alan lider yöneticiler, değişime ayak uydurabilmeli ve gündemi takip edebilmelidir. Ayrıca çalışanlar arasında iş birliği sağlayarak çatışmaları önlemelidir. Sağlık alanında eğitim almış

kişiler hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olabilirler. Sağlık alanlarına ilişkin lisans ya da lisansüstü eğitim almış kişilerin lider olarak belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü liderlik doğuştan gelen bir niteliğin eğitimle ve deneyimle pekiştirilmiş halidir.

Sağlık kurumlarında tek bir meslek grubuna ait çalışan bulunmamaktadır. Yani sadece memur ya da doktor çalışmamaktadır. Temizlikçisinden, doktoruna kadar her bir çalışanın birbiriyle uyumlu olarak çalışması gerekmektedir. Bu uyumu, birliği ve beraberliği de sağlayacak olanlar yine lider yöneticilerdir.

KAYNAKÇA

AKSOY, Ramazan ve Bayramoğlu, Vecdi, (2008). Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlendirmeleri, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C. 4, S. 7, ss. 85-96.

BAKAN, Ömer, (2004). Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

BAKAN, Ömer, (2005). Kurumsal İmaj, Tablet Yayınevi: Konya.

BAL, Mustafa, (2012). Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.2, S.1, ss. 219-241.

BALTAŞ, Acar, (2005). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi: İstanbul.

BAŞARAN, İ.E., (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Aydan Yayınevi: Ankara.

Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik

BÜYÜKSAVAŞ, A., (2010). Kamu Hizmeti Sunan Özel Hastanelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Isparta ve Antalya Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

CÜCELOĞLU, Doğan, (1998). İçimizdeki Biz, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

DELİVELİ, Ömür, (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

DEMİR, Özcan ve Sezgin, Eray Ekin, (2014). Kurumsal Yönetim Anlayışında Muhasebenin Yeri ve Önemi: Trb1 Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama, The Journal of Academic Social Science Studies, Number: 28, p. 207-223.

DİNÇER, Ömer, (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (5. Baskı). Beta Yayınları: İstanbul.

EREN, Erol, (2013). Yönetim ve Organizasyon, (11. Baskı). Beta Basım: İstanbul.

GÜNER, Ş., (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

GÜNEY, Salih, (2012). Liderlik, 1. Baskı, Nobel Yayınları: Ankara.

İZCİ, Ferit ve Saydan, Reha, (2013). Algılanan Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İmaj ve Sadakat İlişkisi (Van Bölge Hastanesi Uygulaması), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 14, S. 1, ss. 199-219.

KOÇEL, Tamer, (2007). İşletme Yöneticiliği, (11. Baskı). Arıkan Yayıncılık: İstanbul.

KÜÇÜK, Ferit, (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.15, S. 2, ss. 247-266.

ODABAŞI, Yavuz, (2001). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

ÖZER, M. A., (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Nobel Yayınları: Ankara.

PEKER, Ö. ve Aytürk, N., (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları: Ankara.

ŞİŞMAN, M. ve Turan, S., (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: Teori ve Uygulama, Pegem A Yayıncılık: Ankara.

TARIM, Mehveş, (2009). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, Coşkun, A., Akın, A. (Eds), Sağlık Hizmetleri Yönetim Rehberi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

UZOĞLU, Sevil, (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, Kurgu Dergisi, S. 18, ss. 337-353.

VERAL, Ahmet, (2011). Yönetici-Lider Farkı ve Liderliğin Yönetimdeki Önemi (Rapor), Eskişehir.

