

Örgüt Kültürü ve Liderliğin Firma Performansı Üzerine Etkileri

Yaşar AKÇA², Gökhan ÖZER³, Hakan KIRKAN⁴

²Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bartın, TÜRKİYE

³Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Gebze, TÜRKİYE

⁴Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, TÜRKİYE

E-Posta: yakca@bartin.edu.tr

Öz

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Yapılan literatür taramasında söz konusu üç konunun genellikle tek başına ele alındığı görülmüştür. Örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının birbirleri üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmaların ise olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Örgüt kültürü ve liderliğin performansa etkisi, anket çalışmasıyla incelenmiştir. Uygulanan anketin ana kütlesini bir alışveriş merkezinin yöneticileri teşkil etmektedir. Yapılan analizler sonucunda: örgüt kültürü ile liderlik, örgüt kültürü ile performans ve liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, örgüt kültürü ile liderliğinde performans üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Liderlik, Firma Performansı

The Effects of Organizational Culture and Leadership on Firm Performance

Abstract

The aim of this study is to investigate whether the organizational culture and leadership have an effect on performance. The literature search displays that these three subjects are usually studied on their own. The effects of organizational culture, leadership and performance on each other are not sufficiently tackled. Thus, this study intends to help filling this gap. The impact of organizational culture and leadership over performance is examined with the assistance of survey data. The main mass of the survey is represented by the managers of a shopping mall. As a result of these analyzes; organizational culture and leadership, organizational culture and performance, leadership and performance were found to have a meaningful relationship. It was found that organizational culture and leadership had effects on firm performance.

Keywords: Organizational Culture, Leadership, Firm Performance

Giriş

İşletmelerin paydalarında genellikle ortak bir sorun vardır, süreklilik. Yapılması gereken işlerin herkes tarafından bilinmesi ve aynı standartlarda yapılması için temel kuralların oluşturulması gerekmektedir. Bu durum örgüt kültürü kavramını oluşturmuştur. Mevcut sistemin devamı için sistemin güçlendirilmesi, değişen şartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Böylece yetenekli, bilgili ve tecrübeli yöneticilere ihtiyaç duyulmuş, beraberinde liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin sürekliliği açısından önem arz eden bir diğer konu da verimliliklerdir. İşletme kaynaklarının kullanımı, atıl kapasitenin varlığı, çalışanların tam istihdamı gibi konular işletmeler için önem taşımaktadır. Bu ve benzeri durumlar da işletmelerde performans kavramını meydana getirmiştir.

Söz konusu kavramların birbirleri üzerindeki etkilerin araştırılması bu çalışmanın temel amacıdır. Çalışmaya öncelikle örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının literatür taramasıyla başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda bu üç konunun tek başlarına ya da örgüt kültürü ile performans arasındaki etkileşimin, liderlik ile performans arasındaki etkileşimin ya da örgüt kültürü ile liderlik arasındaki etkileşimin ele alındığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü, liderlik ve performans konularının birbirleri üzerine etkilerinin birlikte ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu eksikliği tamamlama noktasından hareketle örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerinin neler olduğu ortaya konulmuştur.

Makalenin ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve örgüt kültürünü oluşturan boyutlar tespit edilmiştir. İkinci bölümde liderlik kavramı ve liderliği oluşturan boyutlara işaret edilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkileri anket çalışmasıyla realize edilmiştir.

Örgüt Kültürü

Kültür kelimesi Latince ekip-biçmek anlamına gelen “colere” sözcüğünden gelmektedir. Sözcük buradan Almancaya geçmiş, Alman Dil Sözlüğü’nde “cultur” olarak kullanılmış ve zamanla “kültür” halini almıştır (Kaya, 2009: 91). Kültür denildiğinde “Toplumun, varlığını sürdürmesi sırasında öğrendiği tecrübeler, yeni üyelerine aktardığı alışkanlıklar, tutumlar, din, dil, hukuk, sanat, ahlak, beceri, deneyim, gelenek, görenek, maddi ve manevi değerler bütünü” anlaşılır (Kurt, 2010: 8). Örgüt kültürü kavramı ise literatüre yirminci yüzyılın sonlarına doğru girmiştir. Özellikle örgütsel performans, yönetimde etkinlik, verimlilik ve örgütsel davranış gibi konularla birlikte örgüt kültürü popülerlik kazanmıştır (Karadağ, 2009: 1394). Pettigrew tarafından 1979 yılında yayınlanan “On Studying Organizational Cultures” adlı makalede “örgüt kültürü” kavramı ilk kez işlenmiştir. Pettigrew örgüt kültürünü, “topluluk içinde ortaklaşa paylaşılan değerler, semboller, eylem, dil, ideoloji ve inançlar bütünü” olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979: 574). Örgütün politikaları, stratejileri, işleyiş şekli ve çalışanların rollerine yönelik tutumları, uygulanan davranış kalıpları örgüt kültürü içinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün yazıya dökülmemiş kurallarını oluşturur (Erkmen, 2010: 5). Örgüt kültürü grup üyeleri arasında sürekli paylaşıldığından örgüte ait olma özelliğindedir ve örgütü diğer örgütlerden ayırır. Bunlardan bazılarını misyon ve vizyon ifadeleri, ödüller ve cezalar, değerler, normlar, süreçler, törenler, giyim-kuşam gibi unsurlar meydana getirmektedir.

Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve devamlılığını sürdürmesinde önemli bir yer teşkil eden örgüt kültürünün işlevleri şunlardır (Hasanoğlu, 2004: 53; Sarıkamış, 2006: 24; Acılar, 2009: 28; Şahin, 2010: 25; Aliyev, 2010: 28):

- Örgüt kültürü, çalışanların bir kimlik duygusu kazanmasını sağlar.

- Örgüt kültürü, çalışanların ortak değerlere bağlanmasını kolaylaştırır.
- Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendirerek örgütsel kontrol ve koordinasyonu gerçekleştirir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar için bir sosyalleşme süreci ve harekettir.
- Örgüt kültürü, yaşanan örgütsel sorunlara çözüm arama noktasıdır.
- Örgüt kültürü, örgütün sınırlarını belirler, diğer örgütlerden ayrılmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütsel verimlilik, etkinlik ve istikrarın göstergesidir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltır, onlara rehberlik eder.
- Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, performans kalite ve iş tatminini olumlu yönde etkiler, rekabet üstünlüğü sağlar.
- Örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışma standartlarını belirler.

Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, rekabet avantajı sağladığından işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Yöneticiler tarafından geliştirilen stratejilerin uygulanmasında önemlidir. Örgüt kültürü aynı zamanda işletmenin amaç ve politikalarını da oluşturur. Örgüt kültürünün yararlarından bazıları şöyledir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 209; Kantek, 2005: 18-19; Şahin, 2010: 25-26; Turan, 2011: 58-59; Tunçer, 2012: 711-712):

- Örgüt kültürü, yönetici adaylarının yetişmesi ve kendilerini geliştirmelerine olumlu katkı sağlar. Onların bilgi beceri ve tecrübe kazanmalarına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, bir işin yapımında ortaya çıkan belirsizlik, çatışma ve problemleri azaltır yada ortadan kaldırır.
- Örgüt kültürü, personel devir hızını azaltır, yeniliklerin kullanılmasını teşvik eder.
- Örgüt kültürü, tutum ve davranışların oluşmasına, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin bir düzen çerçevesinde gerçekleşmesine rehberlik eder.

Lider ve Liderlik

Liderlik kavramı din, dil ve kültür gibi faktörlerin etkisi altında kalmadan insanlık tarihi boyunca tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır ve güncelliğini hep korumuştur. Liderlik, aslen İngilizce "leadership" kelimesinin kökü "lead" fiilinden gelmektedir. Bu fiil öncülük etmek, yol göstermek, yön vermek gibi anlamları içermektedir. "Leader" kelimesi ise önder, baş, reis, rehber gibi anlamlar taşımaktadır. Oxford sözlüğünde, lider kelimesi tarih olarak 1300'lü yıllara kadar dayandırılır. Liderlik kelimesi ise 1900'lü yılların başlarında ortaya atılan bir kavramdır (Turan, 2011: 94). Liderlikle birlikte kullanılan güç sayesinde belirli hedeflere yönelik toplanan grubun faaliyetleri etkilenmektedir. Liderlik kavramı içinde dört öge vardır (Pazarbaş, 2012: 11):

Amaç: Grup üyelerinin birlik olmasını sağlayan hedef ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.

Üye (izleyenler): Lideri benimseyen kişilerdir.

Lider: Grubun oluşmasını sağlayan grup üyesidir. Hedefleri gerçekleştirirken takip edilen kişidir.

Ortam: Üyelerin ilişki düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilmesi, motivasyon ve güdülenme gibi değerlerden meydana gelir.

Liderin Taşması Gereken Özellikler

Liderlik ileriye yönelik bir yapıdır. Liderler buldukları örgüt içerisinde vizyon oluşturmak ve bu vizyonu tüm çalışanlara aşılardan sorumludurlar. Liderler benimsemiş oldukları hedefleri gerçekleştirmek için mücadele eder. Hedefleri doğrultusunda verilen çabanın karşılığı olan; kârlılıkta artış, operasyon maliyetlerinde düşme, pazar payında büyüme, coğrafi genişleme, hisse fiyatlarında yükselme gibi göstergelerde değişim için çaba göstermektedir. İşte bu döngüyü gerçekleştirecek liderin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Aydoğan, 2014: 7). Bu özellikler şunlardır (Taksim, 2014: 46);

- Vizyon sahibi olmak ve bu vizyonu çalışanlarla paylaşmak,
- Değişime direnç göstermemek ve yeni projelere açık olmak,
- Çalışmaları müşteri ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirmek,
- Ekip çalışmalarını desteklemek,
- Bilgi paylaşımına açık olmak,
- Sorunların üstesinden gelmek ve doğru karar vermek,
- İş akışını sağlamak,
- Var olan projeleri etkin bir şekilde yönetebilmek,
- Teknik becerileri sergileyebilmek,
- Zaman ve kaynak yönetimini etkili yapabilmek,
- Sorumluluktan kaçmamak,
- Duygularını kontrol altında tutmak,
- Şefkatli, merhametli, dürüst ve güvenilir olmak.

Yapılan bir başka çalışmada etkili bir liderin şu 7 altın anahtara sahip olması gerektiği vurgulanmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 272);

- **Astlara güven vermek:** Lider, astlarına güvendiğini onlara hissettirmelidir.
- **Vizyon geliştirmek:** İnsanlar doğruyu bilen insanların izinden ilerlemeyi tercih eder.
- **Soğukkanlı olmak:** Lider çok zor şartlar altında bile sakindir. Mantıklı hareket eder.
- **Riske girmek:** Lider başarısızlıktan korkmaz, yüksek riskli ve farklı işlere girmekten kaçınmaz.
- **Uzman olmak:** Grup üyeleri, liderin yapılan işin uzmanı olduğuna inanırlarsa lidere bağlılıkları da o oranda artar.
- **Eleştirilere açık olmak:** Grup üyeleri, kendi düşüncelerini çok rahat ifade edebilmelidir.
- **Basitleştirmek:** Başkalarına çok zor ve karmaşık gelen problemleri lider kolaylıkla çözebilir.

Liderlik Fonksiyonlan

İşletmelerin yapıları, çalışma şekilleri, personel sayıları ve büyüklükleri ne olursa olsun liderlerin işletmelerde üstlendikleri bir dizi fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 270-271).

- **Koordine etmek:** Grup çalışmalarını koordine eder. Yapılacak işleri grup üyelerine yönlendirir.
- **Planlayıcılık:** Kurum çalışanlarının verilen hedeflere ulaşabilmesi için gereken davranışları lider planlar.
- **Uzmanlık:** Lider, grup içerisinde oluşan bilgi ve uygulamaların kaynağı konumundadır.
- **Sözcülük etmek:** Gruplar arasındaki iletişimi sağlar. Lider grubun sözcüsü konumundadır.
- **Kontrol etmek:** Grup üyelerinin etkinliklerini ve grubun amaçlara uyumluluğunu liderin kontrol etme yetkisi vardır.
- **Ödüllendirmek ve cezalandırmak:** Bireylerin grup amaçları doğrultusunda hareket etmelerine veya grup kurallarına uymalarına göre lider, grup üyelerine ödül veya ceza verir.
- **Hakem ve aracı olarak lider:** Grup içerisindeki bireylerin aralarının bozulması yada herhangi bir çatışma ortamının yaşandığı durumlarda lider aracılık rolü üstlenir.
- **Örnek olmak:** Lider sergilediği tüm davranışlarla astlarına örnek oluşturmaktadır.
- **Öğretmen olmak:** Liderler arkasından gelenleri eğitir, onların eksikliklerini giderir ve tecrübelerini onlara aktararak geleceğin liderlerini yetiştirir.

Araştırma Yöntemi

Bu bölümde örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yürütülen çalışmanın amacına, kapsamına ve yapılan analizlere yer verilmiştir.

Anket Ölçeklerinin Hazırlanması

Uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan soruların seçiminde uluslararası alanda kabul görmüş ölçekler tercih edilmiştir. Örgüt kültürüyle ilgili sorularda Cameron ve Quinn (2005) tarafından hazırlanan ve Öznur Tunçer'in Türkçeye çevirdiği, Örgütsel Kültür Değerlendirme Ölçeği'nden faydalanılmıştır (Tunçer, 2009: 205). Liderlikle ilgili sorularda Serkan Çakmakyapan'ın hazırladığı Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği'nden faydalanılmıştır (Çakmakyapan, 2009: 89-90). Performansla ilgili sorular da Engin Karayalçın'ın hazırladığı performans ölçeğinden faydalanılmıştır (Karayalçın, 2009: 106-107).

Veri Toplama

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın ana kütlelerini Bolu da yer alan ve bünyesinde çeşitli alanlarda hizmet veren firmaların bulunduğu bir alışveriş merkezi oluşturmaktadır. Anketler mağaza yöneticilerine uygulanmıştır. Toplanan 112 anketten 9 tanesi eksik doldurulduğundan çıkartılmış ve 103 tane anket analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 18 programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerde ankete katılanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımlarına, faktör analizine, güvenilirlik analizine, korelasyon analizine, regresyon analizine ve hipotez testlerine bakılmıştır.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmada, örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerini test edebilmek için Şekil 1'de gösterildiği üzere örnek bir model oluşturulmuştur.

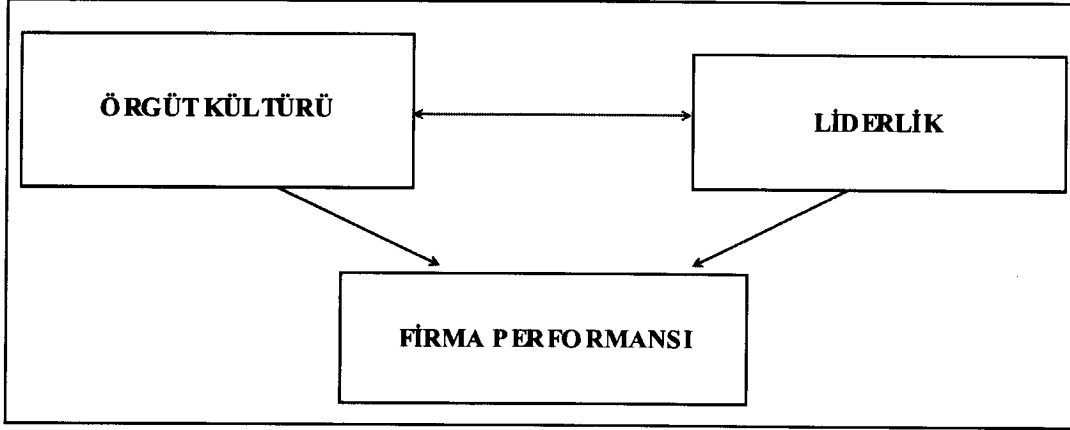
Örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkilerini test etmek için şu hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Örgüt kültürü ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgüt kültürü ve liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Demografik Özellikler

Katılımcıların 53'ü (%51,5) kadın, 50'si (% 48,5) ise erkektir. Katılımcıların 79'u (% 77) 30 yaşın altındadır. 20'si (% 19,4) 31-40 yaş arası, 4'ü (%3,8) 41 yaş ve üstüdür. Çalışma saatleri uzun olduğundan mağazacılık sektörünü, daha çok gençlerin tercih ettiği görülmektedir. Ankete katılanların 52'si (%50,5) orta öğretim, 23'ü (%22,3) ön lisans, 25'i (%24,3) lisans ve 3'ü (%2,9) lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların 55'i (% 53,4) 1-5 yıl arası, 30'u (% 29,1) 6-10 yıl arası, 13'ü (% 12,6) 11-15 yıl arası ve 5'i (%4,9) 16 yıl ve üstü senedir çalışmaktadır. Mağaza yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu genç kişilerden oluştuğu için en fazla çalışma süresi 1-5 yıl aralığında toplanmıştır.

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki tutarlılığın ölçülmesi ve bu maddelerin birbirleriyle ilişkilerinin açıklanması işlemidir. Hesaplanan Cronbach alfa değerinin 0,92 çıkması, incelenen değişkenlerin güvenilir bir şekilde analizlerinin yapıldığını göstermektedir (Karayalçın, 2009; 66).

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda soruların kendi faktörleri altında toplandığı görülmüştür. Kullanılan ölçeklerin uluslararası geçerliliği olduğundan ve daha önce yapılan anket çalışmalarında da kullanıldığı için doğrulayıcı faktör analizinin yapılması yeterli bulunmuştur.

Tablo 1. Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Cronbach Alfa değeri	Soru sayısı
Örgüt Kültürü	0.948	21
Liderlik	0,904	23
Performans	0.838	10

Korelasyon Analizi

Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlılık durumunu ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde korelasyon katsayılarının -1 ile +1 arasında aldığı değerler incelenir. Sonucun -1 çıkması durumunda değişkenler arasındaki ilişkinin yüksek derecede negatif yönlü olduğu +1 çıkması durumunda ise ilişkinin yüksek derecede pozitif yönlü olduğu anlaşılır (Durmaz, 2007: 70). Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü, liderlik ve performans arasındaki korelasyon değerlerine (Bakınız Tablo 2) ulaşılmıştır. Korelasyon katsayılarının liderlik ile örgüt kültürü arasında (r: 0,664), liderlik ile performans arasında (r: 0,538) ve örgüt kültürü ile performans arasında (r: 0,683) olduğu görülmektedir. Bu durum sonucunda 0.01 anlamlılık seviyesinde her 3 değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

		Liderlik	Örgüt kül.	Performans
Liderlik	Korelasyon katsayısı anlamlılık düzeyi	1		
Örgüt kültürü	Korelasyon katsayısı anlamlılık düzeyi	,664** ,000	1	
Performans	Korelasyon katsayısı anlamlılık düzeyi	,538** ,000	,683** ,000	1

Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Yapılan korelasyon analizinden sonra hipotezleri test edebilmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Amacı regresyon denkleminin parametrik değerlerini saptamak olan bu analizde iki veya daha fazla tahmin değişkeni kullanılmaktadır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar ve hipotez testleri aşağıda açıklanmıştır.

H1: Örgüt kültürü ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. Örgüt Kültürü ile Liderlik Arasındaki İlişki

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
(sabit)	1,613	,262		6,156	,000	79,50
Liderlik	,581	,065	,664	8,916	,000	

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

Liderliğin bağımsız değişken ve örgüt kültürünün bağımlı değişken olarak kabul edildiği Tablo 3 incelendiğinde önem derecesi %5'ten küçük olduğu için değişkenler arasında var olan ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=79,50; sig=0,000), ($\beta=0,664$;

sig=0.000). Bu bulgudan hareketle H1 hipotezi kabul edilerek liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

H2: Örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü ile Performans Arasındaki İlişki

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
(sabit)	1,328	,265		5,011	,000	88,320
Örgüt kültürü	,628	,067	,683	9,398	,000	

Bağımlı Değişken: Performans

Örgüt kültürünün bağımsız değişken ve performansın bağımlı değişken olarak kabul edildiği Tablo 4'ün anlamlılık sütunundaki değerleri incelendiğinde önem derecesi 0,05'ten küçük olduğu için değişkenler arasında var olan ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=88,320; sig=0,000), ($\beta=0,683$; sig=0,000). Bu bulgudan hareketle H2 hipotezi kabul edilerek örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

H3: Liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5. Liderlik ile Performans Arasındaki İlişki

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
(sabit)	2,072	,271		7,632	,000	41,197
Liderlik	,433	,068	,538	6,419	,000	

Bağımlı Değişken: Performans

Liderliğin bağımsız değişken ve performansın bağımlı değişken olarak kabul edildiği Tablo 5'in anlamlılık sütunundaki değerleri incelendiğinde önem derecesi $< 0,05$ olduğu için değişkenler arasında var olan ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=41,197; sig=0,000), ($\beta=0,538$; sig=0,000). Bu bulgudan hareketle H3 hipotezi kabul edilerek liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

H4: Örgüt kültürü ve liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6. Örgüt Kültürü, Liderlik ve Performans Arasındaki İlişki

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig	F
	B	Standart hata	Beta			
(sabit)	1,208	,274		4,411	,000	46,045
Örgüt kültürü	,535	,089	,582	6,036	,000	
Liderlik	,122	,078	,152	1,574	,119	

Bağımlı Değişken: PERFORMANS

Örgüt kültürü ve liderliğin bağımsız değişken ve performansın bağımlı değişken olarak kabul edildiği Tablo 6 incelendiğinde, örgüt kültürünün bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,582$; $\text{sig}=0.000$). Liderliğin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur ($\beta=0,152$; $\text{sig}=0.119$). Yani örgüt kültürü ve liderlik aynı anda performans üzerinde etki göstermemektedir. Bu bulgudan hareketle H4 hipotezi reddedilerek örgüt kültürü ve liderliğin aynı anda performans üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sonuç

Bu çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve örgüt kültürünü oluşturan boyutlar detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı açıklanmış ve liderliği oluşturan boyutlar anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkileri anket çalışmasıyla incelenmiştir. Yapılan anketin ana kütesini bir alışveriş merkezi oluşturmuştur. Söz konusu alışveriş merkezinde yer alan firmaların sahip oldukları örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde korelasyon katsayılarının liderlik ile örgüt kültürü arasında ($r: 0,664$), liderlik ile performans arasında ($r: 0,538$) ve örgüt kültürü ile performans arasında ($r: 0,683$) ilişkili olduğu görülmektedir. 0,01 anlamlılık seviyesinde her 3 değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna karar verilmiştir. Son olarak hipotezleri test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan analizde örgüt kültürü ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün liderliği yaklaşık % 44 oranında açıkladığı görülmüştür. Yapılan daha önceki araştırmalarda da örgüt kültürü ile liderlik arasında benzer ilişkinin olduğu saptanmıştır (Şahal, 2005: 42; Bakan, 2009: 146-147; Acar, 2013: 12-13). Çünkü kültür, örgüt içerisinde liderin kendini ön plana çıkarabilmesi için uygun ortamı oluştururken, lider de örgüt içerisindeki kültürün güçlenmesinde ve çalışanların kültürü benimsemesinde büyük önem taşımaktadır. Bu durumla ilgili Schein'in "Liderlik ve kültür bir madalyonun iki yüzü gibidir" ifadesi konuyu tam olarak özetlemektedir (Schein, 2004: 1). Yapılan bir sonraki analizde örgüt kültürü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün performansı yaklaşık % 47 oranında açıkladığı görülmüştür. Yapılan önceki araştırmalarda da örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkinin benzer yönde olduğu görülmektedir (Açık göz, 2006: 87; Kılıç, 2006: 189; Karayalçın, 2009: 47-48). Çünkü güçlü bir örgüt kültürü çalışanları olumlu yönde etkileyerek motivasyonlarının ve kuruma bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan bu atmosferde çalışanın performansına dolayısıyla işletmenin performansına katkı sağlamaktadır. Yapılan bir sonraki analizde ise liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu, liderliğin performansı yaklaşık % 29 oranında açıkladığı görülmektedir. Literatürde liderlik ile performans arasında benzer bir ilişkinin varlığına işaret edilmektedir (Karayalçın, 2009: 46; Özşahin, 2011: 78). Çünkü lider göstermiş olduğu davranışlarla bir grubun ya da bir kurumun başarısında veya başarısızlığında belirleyici rol oynamaktadır. Liderleriyle etkili bir ilişki içinde olan çalışanların verimlilikleri artmakta ve kendilerinden beklenen hedeflerin üzerine çıkarak işletme performansına katkı sağlamaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Acar, AZ. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 5-31.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 25-33.
- Açıkgöz, B. (2006). *Rekabetçi değerler yaklaşımı açısından yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algulamaları: Zonguldak karaelmas üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Aliyev, R. (2010). *Örgüt kültürü ve iş etiği arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydoğan, A. (2014). *Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir belediyesi'nde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algulamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, (14): 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TISK Academy*, 4(7): 138-172.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework* (Revised Edition). San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Çakmakyapan, S. (2009). *Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durmaz, HO. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dersanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Hasanoğlu M (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52: 43-60.
- Kantek, F. (2005). *Hemşirelik yüksekokulları için örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi ve uygulanması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: a study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3): 1391-1405.
- Karayalçın, E. (2009). *Bankacılık sektöründe örgüt kültürü, liderlik ve firma (şube) performansı ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, EÜ. (2009). İşletmelerde toplam kalite yönetim uygulamalarının başarısında örgüt kültürü ve ikliminin önemi: kuramsal bir çerçeve. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(1): 90-112.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kurt, T. (2010). *Örgüt kültürünün yenilikçilik (inovasyon) performansı üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sektöründe uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Özmutaf, NM. (2007). Liderliğin örgüt kültürü içinde değişimsel boyutta değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6): 83-98.

Özşahin, M. (2011). *Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, rekabetçi kültür ve performans ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze/Kocaeli.

Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Pettigrew, AM. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.

Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve başarı teknik servis a.ş.'de bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Schein, EH. (2004). *Organizational culture and leadership* (13.edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159): 21-35.

Şimşek, MŞ., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (6.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

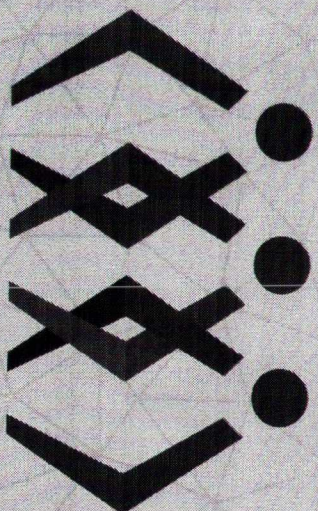
Taksim, B. (2014). *Liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile firma performansı arasındaki ilişki: kamu personeli üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tozkoparan, G., Susmuş, T. (2001). Üretim ve hizmet sektörü işletmelerinde örgüt kültürüne ilişkin karşılaştırmalı bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1(1): 202-223.

Tunçer, Ö. (2009). *Kişilik ve örgüt kültürü bağlamında yıldırma davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Ampirik bir çalışma*. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Tunçer, P. (2012). Örgütlerde cinsel taciz ve örgüt kültürü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7): 707-723.

Turan, A. (2011). *Yeni kamu yönetimi anlayışı bağlamında örgüt kültürü ve liderliğin etkileşimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.



ULUSLARARASI INTERNATIONAL
BİLİM KÜLTÜR VE SCIENCE CULTURE AND
SPOR DERNEĞİ SPORT ASSOCIATION

TAM METİN KİTABI

6. Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Kongresi

PROCEEDINGS BOOK

6th International Conference on Science Culture and Sport



ISCSA_UBIKS

*Organized under the patronage of Lviv State University of Physical
Culture in Lviv, Ukraine, from the 25th to the 27th of April 2018.*



6th International Conference on Science Culture and Sport
"Using sports, culture, and social studies as means to rediscover lost values"

PROCEEDINGS BOOK

6. Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Kongresi
"Spor, kültür ve sosyal araştırmaları kaybedilen değerleri keşfetmek için kullanmak"

BİLDİRİ KİTABI



Opening ceremony of the conference was held in Ivan Franko National State University.
Kongrenin ağış töreni Ivan Franko Ulusal Devlet Üniversitesi'nde yapıldı.

Publisher: © International Science Culture and Sport Association

Yayımcı: © Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Derneği

Editor / Editör: Dr. Mutlu TÜRKMEN

Assistant Editors / Yayına Hazırlık: Dr. Fatih YAŞARTÜRK, Hayri AKYÜZ, Sercan KURAL

Graphic Design / Grafik Tasarım: Güngör DOğANAY

ISBN 978-605-83344-6-5

October / Ekim, 2018, Ankara

Web: www.iscs-a.org

Copyright © ISCSA (www.iscs-a.org) - ii

Conference Organizer

International Science Culture and Sports Association (ISCSA), was established in December 2010 and started its activities in 2011. It has a strong network, almost from more than 50 countries, and its headquarters is located in Ankara, Turkey.

ISCSA hosted its 1st International Conference in 2012 within the 5th International Great Festival of **Ankara**. The 2nd International Conference was held in **Antalya**, Turkey, in 2013; the 3rd in **Sarajevo**, Bosnia Herzegovina, in 2014; the 4th in **Ohrid**, Macedonia, in 2015; the 5th in **Turkestan**, Kazakhstan, in 2016. Besides, it started hosting its international Eurasian Conferences (IECSES) in 2016, and the second IECSES was hosted in 2017, both in **Antalya**, Turkey.

ISCSA has been supported by many Turkish and international universities, ministries, agencies, associations. ISCSA also received support from world leading sport for all organization, **TAFISA**.

Now the association is also cooperating with several international associations and agencies in order to carry out projects for the benefits of societies and humanity.

The last edition, which is the **6th** of the ISCS conferences, was recently organized in **Lviv-Ukraine**, the top touristic city in the country. **Lviv State University of Physical Culture** which is the top one in its domain in the country hosted the conference with also contributions by **Lviv Ivan Franko National University** which hosted the opening session of the conference.

Honorary Committee

- Mykola VELYCHKOYCH - Member of Ukrainian Parliament, First vice-head of the Parliament Committee in Family Affairs, Youth Policy, Sport and Tourism
 Prof. Dr. Musa YILDIZ - Chair of Board of Trustees of International Ahmet Yesevi University
 Prof. Dr. Yevgen PRYSTUPA - Rector of Lviv State University of Physical Culture
 Prof. Dr. Volodymyr MELNYK - Rector of Ivan Franko Lviv National University
 Prof. Dr. Yevgeniy IMAS - Rector of National University of Physical Education and Sport of Ukraine (Kyjiv), President of Students Sport Union of Ukraine
 Prof. Dr. Ahmet AGIRAKÇA - Rector of Mardin Artuklu University
 Prof. Dr. Fethi Ahmet POLAT - Rector of Mus Alparslan University
 Prof. Dr. Selcuk COSKUN - Rector of Bayburt University
 Hamza YERLİKAYA - Senior Advisor to the President of Turkish Republic
 Dr. Veli Ozan ÇAKIR - Deputy Director of Sports in Turkish Ministry of Youth and Sports
 Prof. Dr. Fahrettin GÖKTAŞ - Advisor to the Chairman of the ST Research Council of Turkey
 Prof. Dr. Mehmet GUNAY - Chair of Turkish & Eurasian Sport Sciences Associations
 Prof. Dr. Erdal ZORBA - Honorary Board Member of TAFISA
 Assoc. Prof. Dr. Menderes KABADAYI - Secretary General of Ondokuz Mayıs University
 Wolfgang BAUMANN - Secretary General of TAFISA & Vice President of ICSSPE
 Yasin BÖLÜKBAŞI - President of Turkish Sport for All Federation
 Dr. Ahmet Recep TEKCAN - President of Turkish Bowls, Bowling and Darts Federation
 Alper Cavit KABAKÇI - President of Turkish Canoe Federation
 Yücel CAN - Chair of The Association of Administrators and Bureaucrats
 Tuncay ÇELİK - Chair of Graduates of Muradiye Schools Association
 Bilal OKUDAN - President of Turkish Youth Clubs Confederation
 Assoc. Prof. Dr. Taner BOZKUŞ - President of ISCSA



Conference Co-Chairs

Dr. Andriy VOVKANYCH

Dr. Mutlu TÜRKMEN

Organization Committee

Dr. Yunus ABDURAHİMOĞLU

Dr. Saliha AĞAÇ

Dr. Murat AKYÜZ

Dr. Taner BOZKUŞ

Dr. Sergiy MEDYNSKIY

Dr. Ahmet Naci DİLEK

Dr. Murat KUL

Dr. Ali ÖZKAN

Dr. Nataliya SOROKOLIT

Dr. Fatma TEZEL ŞAHİN

Dr. Mutlu TÜRKMEN

Dr. Fatih YAŞARTÜRK

Congress Secretariat

Dr. Ali ÖZKAN / Secretary General

Dr. Fatih YAŞARTÜRK / Vice-Secretary General

Hayri AKYÜZ

Recep AYDIN

Oksana BORYS

Ali Ozan ERKILIC

Ferhat GUDER

Liliya GULA

Mustafa KARAKUŞ

Viktor SOKOLOVSKIY

Adem SOLAKUMUR

Yılmaz ÜNLÜ

Zeki TAŞ

International Relations

Liliya BEDRİY-FERTSAK

Serkan Selim DİLEK

Zaid KAZI GASIM

IT Committee

Ali ALTUNAY

Zekai ÇAKIR

Güngör DOĞANAY

Erol KILIÇ

Steering Committee

Dr. Bülent AĞBUĞA

Dr. Atahan ALTINTAŞ

Dr. Cengiz ARSLAN

Dr. Özgür BOSTANCI

Dr. Vahit CELAL

Dr. İsmail ÇAKIR

Dr. Necati CERRAHOĞLU

Dr. Fatih ÇATIKKAŞ

Dr. Birsen ÇİLEROĞLU

Dr. Tuğçe Orkun ERKILIÇ

Dr. Zeynep EROL

Dr. Ender EYÜPOĞLU

Dr. Engin GEZER

Dr. Süleyman GÖNÜLATEŞ

Dr. Kevser GÜRCAN YARDIMCI

Dr. Bülent GÜRBÜZ

Dr. Halit HARMANCI

Dr. Mustafa HİZMETLİ

Dr. Osman İMAMOĞLU

Dr. Nuriye İŞGÖREN

Dr. Arslan KALKAVAN

Dr. Nurgül KILIÇ

Dr. Mehmet KUMARTAŞLI

Dr. Figen ÖZEREN

Dr. Yuriy PLEVACHUK

Dr. Recep SOSLU

Dr. Aydın ŞENTÜRK

Dr. Murat TAŞ

Dr. Mikail TEL

Dr. İlhan TOKSÖZ

Dr. Eren ULUÖZ

Dr. Hanifi ÜZÜM

Dr. Çetin YAMAN

Dr. Ayşegül YAPICI

Dr. Kadir YILDIZ

ORGANIZED by**MAYA TOUR CO. LTD.**

Scientific Committee / Bilim Kurulu

- Dr. Adela BADAU - ROMANIA
 Dr. Adel M. ALNASHAR - BAHRAIN
 Dr. Adeel Nazir AHMAD - SAUDI ARABIA
 Dr. Ahmed BOUSSAKRA - ALGERIA
 Dr. Alin LARION - ROMANIA
 Dr. Andriy VOVKANYCH - UKRAINE
 Dr. Angela MAGNANINI - ITALY
 Dr. Bachir KHELIFI - ALGERIA
 Dr. Baojun ZHANG - TAIWAN
 Dr. Balkozar S. ADAM - USA
 Dr. Bechir HOUSSAM - ALGERIA
 Dr. Birsen ÇİLEROĞLU - TURKEY
 Dr. Bselat KZAZOVIC - MACEDONIA
 Dr. Dana BADAU - ROMANIA
 Dr. Demenescu VERONICA - ROMANIA
 Dr. Dragulin STELA - ROMANIA
 Dr. Dusan MITIC - SERBIA
 Dr. Duško BJELICA - MONTENEGRO
 Dr. Gabriel TALAGHIR - ROMANIA
 Dr. Gennadiy YEDYNAK - UKRAINE
 Dr. Gurhan KAYIHAN - UK
 Dr. Hanem MEKNI - TUNUSIA
 Dr. Hanifi ÜZÜM - TURKEY
 Dr. Harun ER- TURKEY
 Dr. Hayati BEŞİRLİ - TURKEY
 Dr. Hikmat ALMADHKHORI - IRAQ
 Dr. Hülya AŞÇI - TURKEY
 Dr. Hüseyin GÜMÜŞ - TURKEY
 Dr. İbrahim SABATIN - PALESTINE
 Dr. Igor ZANESKIY - UKRAINE
 Dr. İhsan KALENDEROĞLU - TURKEY
 Dr. İlhan TOKSÖZ - TURKEY
 Dr. İlker ÖZMUTLU - TURKEY
 Dr. İsmail ÇAKIR - TURKEY
 Dr. İvanna BODNAR - UKRAINE
 Dr. John A. JOHNSON - SOUTH KOREA
 Dr. Jwo HANK - TAIWAN
 Dr. Kadir YILDIZ - TURKEY
 Dr. Kalliope PAVLI - GREECE
 Dr. Kaukab AZEEM - SAUDI ARABIA
 Dr. Kevser GÜRCAN YARDIMCI - TURKEY
 Dr. Khadraoui Mohamed HABIB - ALGERIA
 Dr. Khaled ABEDA - EGYPT
 Dr. M. Akif ZİYAGİL - TURKEY
 Dr. M. Yavuz TAŞKIRAN - TURKEY
 Dr. Magdy ABOUZEID - EGYPT
 Dr. Malik SERBOUT - ALGERIA
 Dr. Mewlud DUDIC - SERBIA
 Dr. Mikail TEL - TURKEY
 Dr. Mithat KOZ - TURKEY
 Dr. Mitra Rouhi DEHKORDI - IRAN
 Dr. Mona Saleh Al ANSARI - BAHRAIN
 Dr. Myroslaw DUTCHAK - UKRAINE
 Dr. Nadim ALWATTAR - IRAQ
 Dr. Nataliya SOROKOLIT - UKRAINE
 Dr. Nejla GÜNAY - TURKEY
 Dr. Nezahat GÜÇLÜ - TURKEY
 Dr. Nurgul KILIÇ - TURKEY
 Dr. Nuriye İŞGÖREN - TURKEY
 Dr. Oğuzhan YONCALIK - TURKEY
 Dr. Olga BORYSOVA - UKRAINE
 Dr. Osman İMAMOĞLU - TURKEY
 Dr. Ökkeş Alpaslan GENÇAY - TURKEY
 Dr. Özgür BOSTANCI - TURKEY
 Dr. Özkan IŞIK - TURKEY
 Dr. Peter KAPUSTIN - AUSTRIA
 Dr. Raîet METİN - TURKEY
 Dr. Recep SOSLU - TURKEY
 Dr. Rina POONIA - INDIA
 Dr. Robert SCHNEIDER - USA
 Dr. Rüstem ORHAN - TURKEY
 Dr. S. Rana VAROL - TURKEY
 Dr. Saadullah Abas RASHID - IRAQ
 Dr. Stevo POPOVIC - MONTENEGRO
 Dr. Süleyman GÖNÜLATEŞ - TURKEY
 Dr. Şehmus ASLAN - TURKEY
 Dr. Taner BOZKUŞ - TURKEY
 Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU - TURKEY
 Dr. Teodora Mihaela ICONOMESCU - ROMANIA
 Dr. Teodora VALOVA - BULGARIA
 Dr. Vladimir PUZOVIC - SERBIA
 Dr. Yağmur AKKOYUNLU - TURKEY
 Dr. Yasuo YAMAGUCI - JAPAN
 Dr. Yunus ABDURAHİMOĞLU - TURKEY
 Dr. Yuriy BORETSKY - UKRAINE
 Dr. Yuriy BRISKIN - UKRAINE
 Dr. Yuriy PLEVACHUK - UKRAINE
 Dr. Yücel OCAK - TURKEY
 Dr. Zafer TANGULU - TURKEY
 Dr. Zaid Kazi GASIM - IRAQ
 Dr. Zeynep EROL - TURKEY
 Dr. Zubaidullo UBALDULLOEV - JAPAN

Scientific Advisory Committee / Bilimsel Danışma Kurulu

- Dr. Ahmet ALPTEKİN - TURKEY
 Dr. Ahmet Haktan SIVRİKAYA - TURKEY
 Dr. Ahmet Naci DİLEK - TURKEY
 Dr. Ahmet ÖZCAN - TURKEY
 Dr. Ali Ahmet DOĞAN - TURKEY
 Dr. Ali KARATAŞ - TURKEY
 Dr. Ali ÖZKAN - TURKEY
 Dr. Ali Savaş BÜLBÜL - TURKEY
 Dr. Armağan GÖKÇEARSLAN - TURKEY
 Dr. Arslan KALKAVAN - TURKEY
 Dr. Asiye ÜNAL - TURKEY
 Dr. Atahan ALTINTAŞ - TURKEY
 Dr. Aydın ŞENTÜRK - TURKEY
 Dr. Ayşe KAZAN EDİZ - TURKEY
 Dr. Ayşegül YAPICI - TURKEY
 Dr. Bülent AĞBUĞA - TURKEY
 Dr. Bülent GÜRBÜZ - TURKEY
 Dr. Canan Gülbin ESKİYECEK - TURKEY
 Dr. Cengiz ARSLAN - TURKEY
 Dr. Cevat ÖZYURT - TURKEY
 Dr. Çetin YAMAN - TURKEY
 Dr. Duygu DEMİREL - TURKEY
 Dr. Ender EYÜBOĞLU - TURKEY
 Dr. Engin GEZER - TURKEY
 Dr. Eren ULUÖZ - TURKEY
 Dr. Ergün ÇAKIR - TURKEY
 Dr. Ersan TOLUKAN - TURKEY
 Dr. Fahrettin GÖKTAŞ - TURKEY
 Dr. Fatih ÇATIKKAŞ - TURKEY
 Dr. Fatih YAŞARTÜRK - TURKEY
 Dr. Fatma AÇIK - TURKEY
 Dr. Fatma TEZEL ŞAHİN - TURKEY
 Dr. Ferman KONUKMAN - QATAR
 Dr. Figen ÖZEREN - TURKEY
 Dr. Mehmet DEMİREL - TURKEY
 Dr. Mehmet GÜÇLÜ - TURKEY
 Dr. Mehmet GÜNAY - TURKEY
 Dr. Mehmet KUMARTAŞLI - TURKEY
 Dr. Mehmet ÖCALAN - TURKEY
 Dr. Mehmet SEZEN - TURKEY
 Dr. Mehmet TAŞPINAR - TURKEY
 Dr. Melda ÖZDEMİR - TURKEY
 Dr. Menderes KABADAYI - TURKEY
 Dr. Metin YAMAN - TURKEY
 Dr. Muhsin HAZAR - TURKEY
 Dr. Murat AĞARI - TURKEY
 Dr. Murat AKYÜZ - TURKEY
 Dr. Murat ERDOĞDU - TURKEY
 Dr. Murat KUL - TURKEY
 Dr. Murat ŞAHİN - TURKEY
 Dr. Murat TAŞ - TURKEY
 Dr. Mustafa HİZMETLİ - TURKEY
 Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN - TURKEY
 Dr. Mutlu TÜRKMEN - TURKEY
 Dr. Muzaffer SÜMBÜL - TURKEY
 Dr. Mürsel AHISKALI - TURKEY
 Dr. Necati CERRAHOĞLU - TURKEY
 Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU - TURKEY
 Dr. Selçuk GENÇAY - TURKEY
 Dr. Selma CİVAR YAVUZ - TURKEY
 Dr. Serdar USLU - TURKEY
 Dr. Serkan HACICAFEROĞLU - TURKEY
 Dr. Serkan HAZAR - TURKEY
 Dr. Seyfullah KARA - TURKEY
 Dr. Sinem TARHAN - TURKEY
 Dr. Tefik Cem AKALIN - TURKEY
 Dr. Ümit KARLI - TURKEY
 Dr. Vahit CELAL - TURKEY
 Dr. Veli TOPTAŞ - TURKEY