



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN
HİZMETKÂR LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN, LİDER ETKİLİLİĞİ VE
KURUM PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Gülsen TOPAKTAŞ

Doktora Tezi

Ankara, 2020

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN
HİZMETKÂR LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN, LİDER ETKİLİLİĞİ VE
KURUM PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Gölsen TOPAKTAŞ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2020

KABUL VE ONAY

Gülsen TOPAKTAŞ tarafından hazırlanan Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik zelliklerinin, Lider Etkililiği ve Kurum Performans Göstergeleri zerindeki Etkisi başlıklı bu çalışma, 25.06.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOğLU (BaŐkan)

Doç. Dr. Oğuz IŞIK (Danışman)

Prof. Dr. İsmet şAHİN (ye)

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK (ye)

Prof. Dr. Özgür UğURLUOğLU (ye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen ğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAğLAM
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

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

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

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

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

10/07/2020

Gülşen TOPAKTAŞ

¹“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

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

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Doç. Dr. Oğuz IŞIK danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Gülsen TOPAKTAŞ

TEŞEKKÜR

Bu çalışmamın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar tüm süreçlerde engin bilgi ve tecrübesini esirgemeyen, ihtiyaç duyduğum her an destek veren, büyük sabır ve özveriyle tez sürecimi yöneten çok değerli hocam Sayın Doç. Dr. Oğuz IŞIK'a müteşekkirim. Tez İzleme Komitesinde yer alarak değerli zamanlarını ayıran Prof. Dr. İsmet ŞAHİN ve Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU hocalarıma, Tez Savunma Sınavındaki değerli katkıları ve yapıcı eleştirileriyle çalışmamın son halini almasında emeği geçen Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve Prof. Dr. Yusuf ÇELİK hocalarıma ve doktora eğitimim sürecinde bilgi ve tecrübeleriyle yetişmemde büyük katkıları olan Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığında görev yapan tüm hocalarıma da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmemde en büyük emeği olan ve şu an hayatta olmayan rahmetli anama ve babama müteşekkirim.

Ayrıca hayatımda karşılaştığım en büyük şanslarımdan biri olan Akyaka Ortaokulu hocalarıma ve bu süreçte bana yardım ve destek veren tüm arkadaşlarıma ve yöneticilerime de teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bu çalışmamda beni motive eden, desteğini esirgemeyen ve her daim teşvik eden değerli eşim Fatih TOPAKTAŞ' a ve çocuklarım Muhammed Alperen, Göktürk Alp ve Gökalp Demir'e sabırlarından dolayı minnettarım. Eğer bu tezin bir ithaf değeri varsa ve onların sabrına ve özverilerine az da olsa bir karşılık olabiliyorsa, bu çalışmayı eşim ve çocuklarıma ithaf ediyorum.

ÖZET

TOPAKTAŞ, Gülsen. Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Lider Etkililiği ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Ankara, 2020.

Bu araştırmanın amacı sağlık kurumları yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin yönetim etkinliği ve kurum performans göstergeleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Veri toplama aracı olarak Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Servant Leadership Profile-Revised), On Madde Kişilik Ölçeği ve Lider Etkililiği Ölçeği uygulanmış, çıkan sonuçlar performans göstergeleri ile karşılaştırılmıştır. Türkiye'deki 100 ve üstü yatak kapasitesine sahip 414 hastane yöneticisinden veriler elde edilmiştir. Verilerin analizi SPSS ve AMOS istatistik programlarıyla yapılmıştır. Analizlerde Doğrulayıcı Faktör Analizi, Bağımsız Örneklemelerde t Testi (Independent Samples t Test), Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD kullanılmıştır.

Analizler sonucunda; sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderlik özellikleri, hizmetkar liderlik özelliklerinin de lider etkililiği üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna karşılık hizmetkar liderlik özelliklerine ilişkin algılarının kurumsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında kurumsal performans ölçütlerinin sınırlı olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak; sağlık yöneticilerinin başarılarını ve performanslarını artırmak için yönetici atamalarında kişilik ve liderlik özelliklerinin test edilerek atama yapılmasının uygun olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca kurumsal performans ölçütleri olarak gerek finansal gerekse memnuniyete yönelik kriterlerin de dahil edilmesi sonraki çalışmalar için önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler

Hizmetkâr Liderlik, Kişilik, Performans, Lider Başarısı

ABSTRACT

TOPAKTAŞ, Gülsen. The Effect of Perceived Servant Leadership Features of Health Institution Managers on Leader Effectiveness and Institution Performance Indicators, PhD dissertation, Ankara, 2020.

The aim of this research is to prove the effect of servant leadership features of health institution managers on management effectiveness and institution performance indicators. Servant Leadership Profile-Revised, Ten Item Personality Inventory, and Leadership Effectiveness Scale are carried out as a data collection tools; and the results are compared with performance indicators. Data are acquired from 414 managers of hospitals having the 100 and above inpatient bed availability. Data analysis is made by SPSS and AMOS statistical programme. Confirmatory factor analysis, Independent Samples t Test, One Way ANOVA, Post Hoc multiple comparison tests (Tukey HSD) are used in analyses.

As a result of the analysis; it has been found that the personality traits of healthcare administrators have a positive effect on servant leadership traits and servant leadership traits on leader effectiveness. On the other hand, it was found that the perceptions of the servant leadership characteristics on the institutional performance were not significant. It is considered that the limited institutional performance criteria are effective in the emergence of this result.

As a result; In order to increase the success and performance of healthcare managers, it is thought that it may be appropriate to test and appoint personality and leadership characteristics in manager appointments.

Key words

Servant Leadership, Personality, Performance, Leader Success

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiii
 GİRİŞ	 1
1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI	4
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	7
1.3. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	11
1.3.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	11
1.3.2. Karizmatik Liderlik	12
1.3.3. Çalışan Odaklı Liderlik	13
1.3.4. Dönüşümsel/Dönüşümcü Liderlik	15
1.3.5. Stratejik Liderlik	16
1.4. HİZMETKÂR LİDERLİK	17
1.5. HİZMETKÂR LİDERLİK MODELLERİ	18
1.5.1. Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	19
1.5.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	20
1.5.3. Laub Hizmetkâr Liderlik Modeli	22
1.5.4. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	23
1.5.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	25
1.5.6. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	25
1.5.7. Farling, Stone ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	26
1.5.8. Hunter'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli	26

1.5.9. Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	27
1.6. LİDER ETKİLİLİĞİ KAVRAMI.....	33
2. KİŞİLİK KAVRAMI	35
2.1. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	35
2.1.1. Kalıtımsal ve Yapısal Faktörler	36
2.1.2. Çevresel ve Diğer Faktörler	37
2.2. KİŞİLİK KURAMLARI	38
2.2.1. Sigmund Freud Psikoanalitik Kişilik Kuramı.....	39
2.2.2. Eric Berne'nin Transaksiyonel Kişilik Kuramı.....	40
2.2.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramları.....	41
2.2.4. Carl G. Jung'ın Kişilik Kuramı	41
2.2.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	42
2.2.6. Beş Faktör Kişilik Kuramı.....	43
2.3. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖLÇÜMÜ.....	47
3. PERFORMANS KAVRAMI.....	49
3.1. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	50
3.1.1. Bireysel Performans Değerleme	51
3.1.2. Kurumsal Performans Değerleme.....	52
3.2. HASTANE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	55
4. KİŞİLİK, LİDERLİK VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	58
5. GEREÇ YÖNTEM.....	65
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	65
5.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ VE HİPOTEZLERİ.....	66
5.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	68
5.4. VERİ TOPLAMA ARACI	69
5.5. VERİ TOPLAMA ARACININ (ÖLÇEKLERİN) UYGULANMASI.....	71
5.6. VERİLERİN ANALİZİ	72
5.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	73
5.7.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	74
5.7.2. Lider Etkililik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	79

5.7.3. On Maddelik Kişilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	82
5.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	84
6. BULGULAR.....	85
6.1. TANIMLAYICI BULGULAR	85
6.1.1. Bağımsız Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı Bulgular	85
6.1.2. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	88
6.2. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	92
6.2.1. Tek Değişkenli Analiz Bulguları	92
6.2.2. Çok Değişkenli Analizlere İlişkin Bulgular	102
7. TARTIŞMA	114
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKLAR	129
EKLER.....	167
EK-1. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI ...	167
EK-2. LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI	172
EK-3. ON MADDE LİK KİŞİLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI ..	173
EK-4. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ	174
EK-5. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ.....	177
EK-6. ON MADDE Lİ KİŞİLİK ÖLÇEĞİ	178
EK-7. ON MADDE KİŞİLİK ÖLÇEĞİ KULLANMA İZNİ	179
EK-8. LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİ.....	181
EK-9. LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİ KULLANMA İZNİ.....	182
EK-10. ETİK KURUL İZNİ	183
EK-11. PERFORMANS İZNİ	184
EK-12. UYGULAMA İZNİ.....	185
EK-13. ORJİNALLİK RAPORU	186

TABLOLAR

Tablo 5.1. İBBS Bölgelerine Göre Hastane Sayıları ve Araştırmaya Katılan Kişi Sayısı	69
Tablo 5.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenler	73
Tablo 5.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğini Oluşturan İfadelere İlişkin AFA Sonuçları	75
Tablo 5.4. Lider Etkililiği Ölçeğini Oluşturan İfadelere İlişkin AFA Sonucu	80
Tablo 5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	84
Tablo 6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgilerin Dağılımı	86
Tablo 6.2. Katılımcıların Görev Yaptığı Hastaneye İlişkin Tanımlayıcı Bilgilerin Dağılımı	87
Tablo 6.3. Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İfadelerine İlişkin Değerlendirmeleri	88
Tablo 6.4. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmeleri	91
Tablo 6.5. Yöneticilerin Lider Etkililiği İfadelerine İlişkin Değerlendirmeleri	91
Tablo 6.6. Hastanelerin Kurumsal Performans Göstergelerine İlişkin Sonuçlar	92
Tablo 6.7. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	93
Tablo 6.8. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili Değerlendirmelerinin Görevlerine Göre Dağılımı	95
Tablo 6.9. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	96
Tablo 6.10. Yöneticilerin Lider Etkililiği Algılarına İlişkin Değerlendirmelerinin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	98
Tablo 6.11. Hastanelerin Performans Göstergelerine İlişkin Sonuçların Hastane Sınıfına Göre Dağılımı	99

Tablo 6.12. Hastanelerin Performans Göstergelerine İlişkin Sonuçların Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Dağılımı	101
Tablo 6.13. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları ile Kurumsal Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 6.14. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	101



ŞEKİLLER

Şekil 5.1. Araştırma Modeli	67
Şekil 5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli	79
Şekil 5.3. Lider Etkililiği Ölçeği Ölçüm Modeli	82
Şekil 5.4. On Maddelik Kişilik Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli	83
Şekil 6.1. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları ile Lider Etkililiği Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli.....	103
Şekil 6.2. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Boyutlarına İlişkin Algıları İle Lider Etkililiği Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli	105
Şekil 6.3. Sağlık Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli	107
Şekil 6.4. Sağlık Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Lider Etkililiği Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli.....	108
Şekil 6.5. Sağlık Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri, Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ve Lider Etkililik Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli.....	110

SİMGELER VE KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
BH	: Başkalarına Hizmet Etme
CFI	: Comparative Fit Index
CS	: Cesur Liderlik
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness-of-Fit Index
IFI	: Incremental Fit Index
İBBS	: İstatiki Bölge Birimleri Sınıflaması
İL	: İlham veren Liderlik
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index
PL	: Paylaşımçı Liderlik
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
vd.	: ve diğerleri
VL	: Vizyoner Liderlik
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Gelişen teknoloji diğer kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da etkili olmaktadır. Bu gelişmelere ayak uydurmak, kurumsal başarı sağlamak ve diğer kurumlarla rekabet edebilmek için var olan kaynakların verimli kullanılması gerekmektedir. Teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve bu teknolojiye sahip olmak tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda nitelikli insan gücünü de bir araya getirerek verimli şekilde kullanmak önem arz etmektedir. Bunun için işletmede yönetici rolünü üstlenen kişinin sahip olduğu kişilik özelliği ve liderlik davranışı nitelikli insan gücünü bir araya getirmek ve amaca ulaşmak açısından önemlidir.

Sağlık kurumlarındaki yöneticiler de diğer işletmelerde olduğu gibi başarılı olmak için sahip olduğu kıt kaynakları nitelikli insan gücünü kullanarak örgütsel amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadır. İnsan gücüne yön veren, onları doğru davranışlarıyla etkileyen ve motive edecek kişiliğe sahip bir liderin varlığı örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemlidir. Liderin, onu diğer insanlardan farklı kılan ve onlar arasında ön plana çıkaran özelliklere sahip olması gerekmektedir.

İnsanlar çevresindeki olaylara karşı farklı tutum, davranış ve tepkiler göstermektedir. Bu durum kişilik özelliklerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Örgütlerdeki işin çeşidine göre, işi yapacak kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri ile uyumlu olması oldukça önemlidir. Doğru kişinin doğru işi yapması hem örgütsel hem de bireysel başarının temelini oluşturmakta ve iş performansını da arttırmaktadır.

Yöneticiler bulundukları ortama, duruma ve astların özelliklerine göre farklı liderlik davranışı sergilemektedir. Burada önemli olan nokta hangi liderlik davranışının çalışanlara ve şartlara daha uygun olduğudur. Çalışan, liderin kendisine ve yaptığı işe karşı sergilediği tutum ve davranışı ile motive olmakta ve iş performansını o düzeyde artırmaktadır. Hangi liderlik özelliğine uygun

davranış sergilediği de kişilik yapısına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu durumun organizasyon ya da işletmeler tarafından bilinmesi, lider olarak tercih edilecek kişi seçiminde doğru karar alınmasını sağlayacaktır. Doğru yerde doğru kişinin çalışması hem iş performansını hem de çalışan performansını etkileyecek, hizmet üretimini verimli hale getirecektir. Liderin kişilik yapısı analiz edilerek hem astlar üzerindeki hem de liderlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak, işletmelerdeki yönetici rolünde olan kişilerin liderlik davranışlarını açıklamaya yardımcı olacaktır.

Yönetici sahip olduğu lider özellikleri ile belli bir amaç etrafında örgütlenen işletmenin bu amacını gerçekleştirmek için işletmenin sahip olduğu kaynakları verimli ve etkili bir şekilde yönetmek ve bunu yaparken de insan sermayesini iyi bir şekilde organize etmek ve yönlendirmek durumundadır. Farklı özellikte olan insan gücünü yönetmek ve yönlendirmek işletmenin başarısı üzerinde etkili olduğu düşünülen önemli konuların başında gelmektedir. Çünkü bir işletme ne kadar kaynağa sahip olursa olsun eğer insan sermayesini iyi yönlendiremez ise amacına ulaşması neredeyse imkânsız hale gelir. Nitelikli insan gücüne olan yatırımla birlikte lider bir yöneticinin de olması ya da yöneticinin liderlik davranışının pozitif etki yaratması işletmenin hayatta kalma nedenlerindendir.

Pozitif değer oluşturan, yani örgüte ve bireylere katkı sağlayan liderler; örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması amacıyla çalışanlarını işlerin yerine getirilmesi doğrultusunda motive etmektedirler. Etkili olmaları ise bunu ne ölçüde başarabildiklerine bağlıdır. O halde, lider etkililiği; örgütsel etkililiğin başarılması yolunda liderin örgüte sağladığı katkı derecesi olarak ifade edilebilir.

Sağlık hizmetlerinin karmaşık bir yapıya sahip olması beraberinde güçlü bir liderliği de gerekli kılar. Liderlik modeli duruma bağlı olarak değişkenlik gösterir ve bir lider karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek ve sorunları çözmek için liderlik modellerinin bir karışımını sergileyebilir. Liderliğin amacı sorunları çözmenin yanı sıra var olan durumu geliştirmek için başkalarıyla birlikte uyum içinde çalışmaktır. Sağlık hizmetleri hasta insanların tedavisi ile ilgilenen ve onları önemseyen çalışanlar olduğundan hasta insanlara nasıl davrandığımızla

ilgili bir uyumun olması gerekmektedir. Tüm bunlara bakıldığında hizmetkâr liderliğin diğer liderlik modellerine göre baskın bir model olduğu düşünülebilir.

Hizmetkâr liderlik, hem hasta ile olan ilişkide hem de sağlık hizmeti sunumunda görev alan ekip ile ilişkilerde güvene ve güçlenmeye odaklıdır. Sağlık sisteminin karşılaştığı zorlukların klinik ortamın ötesine uzanması hizmetkar liderliği teşvik edebilir. Dolayısıyla tüm sağlık paydaşları başkalarına hizmet etmeye odaklanarak, yüksek kaliteli bakım ve daha düşük maliyet için sürdürülebilir bir sağlık sistemi kurulabilir (Victor vd., 2014).

Sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerinin Hizmetkâr liderlik özelliklerine, Hizmetkâr liderlik özelliklerinin de yönetsel başarı ve hastane performansı üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk üç bölümünde, çalışma kapsamındaki konular olan liderlik, kişilik, performans kavramlarına ilişkin genel bilgilere dördüncü bölümde ise bu kavramların birbirleri ile ilişkilerini ortaya koyan literatür bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın amacı, hipotezleri, evren ve örnekleme, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, veri toplamada kullanılan araçlar ve bu araçlara ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yer aldığı yöntem kısmı yer almaktadır. Altıncı bölümde çalışmada toplanan verilere yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular ile literatürdeki benzer çalışma sonuçlarının yer aldığı tartışma kısmı yedinci bölümde yer almaktadır. Son bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Liderlik tarih boyunca pek çok alanda kullanılmış ve birbirinden farklı şekilde tanımlanmıştır. Zaman içinde liderlik ile ilgili tanımlarda dönemsel farklılıklar görülmektedir. 1800'lü yıllarda üretimin bir unsuru olarak ele alınmıştır. Rost (1991) yaptığı araştırmada 1900 ve 1990 yılları arasında liderlik ile ilgili iki yüzden fazla tanım olduğunu ileri sürmüştür (Gini,1997: 329). 1900 ve 1929 yılları arasındaki araştırmalarda liderlik genel bir egemenliğin varlığı üzerine kurulmuş, kontrol ve gücün merkezde olduğu bir yapıyı ifade ettiği görülmüştür (Güney, 2015: 32; Northouse, 2016: 2).

1930'lu yıllarda liderliğin odak noktasının egemenlikten ziyade özellik ve nitelikte olduğu bir bakış açısı gelişmiştir. Liderlik, bir bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri ile grup arasında oluşan etkileşim olarak tanımlanmıştır. Burada dikkat çekilen nokta bazı tutum ve davranışların bazı bireyler tarafından değiştirilebileceği ve bazı bireylerin de lider üstünde etki yaratabileceği inancının varlığıdır (Northouse, 2016:3).

1960'larda yapılmış olan en önemli tanım liderliğin bireyleri ortak bir amaç etrafında etkileme eylemi olarak tanımlanmışken 1970'lerde liderliğe olan bakış açısı örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütleri başlatma ve istikrarlı hale getirme yönünde olmuştur. 1980'lerden sonra liderlik tanımlarında farklı temalar işlenmeye başlanmıştır. Bu temalar etki teması, özellikler teması, dönüşüm teması ve lider isteklerinin yapılmasına yönelik tema olarak görülmektedir (Northouse, 2016:4).

Hakkında birçok araştırma ve tanım yapılan liderlik hâlâ pek çok bilinmeyi barındırmakla birlikte liderlik ile ilgili kritik bilgiler vermektedir (Ivancevich ve Matteson, 2002: 424). Bu tanımlara bakıldığında; Davis (1981;141) liderliği, takipçilerin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlama,

(Bennis, 1959: 259) liderliğin, takipçileri istenen şekilde davranmaya yönelten bir süreç; Burns (1978:425) bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için sahip olduğu ekonomik, siyasi ve benzer güçleri kullanarak takipçilerini harekete geçirmeleri; Peters'e (1995:132) göre liderlik; zorlamak yerine takipçilerin ihtiyaç ve amaçlardan ayrılmaz bir parçası; Rost (1995) liderliğin; lider, takipçi ve şartlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan karmaşık bir süreçten oluştuğunu vurgulamışlardır.

Rost (1995) liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda her araştırmacının kendine göre bir tanım yapmasının ve o tanıma doğru olarak kabul etmesinin doğru olmadığını şiddetle vurgulamıştır. Rost yaptığı çalışmada altı yüz çalışmada tanımlanmış olan liderlik kavramlarını incelemiş ve 20. yy da paradigmaya dönüşen liderliği "liderlik iyi bir yönetimdir" şeklinde ifade etmiştir. Tabii ki liderliği sadece iyi bir yönetim olarak tanımlamak doğru olmayacaktır. Ancak iyi yönetimin her liderin görevleri arasında olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekir (Gini,1997: 329).

İngilizcede leadership olarak geçen ve Anglo Saxon kökene dayalı olan sözcük Türkçeye liderlik olarak geçmiştir. On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında akademik anlamda kullanılan ve pek çok araştırmaya konu olan liderlik, yol gösteren, önderlik eden, öncülük eden, kılavuzluk eden anlamına gelmektedir (Brestick, 1999). Liderlik İngilizcede kullanılan "lead"den türetilmiştir. Yol, yön anlamına gelen sözcük Yunancada "hegemon" Romalılarda "dux" Latince ise "governor"ın karşılığı olarak kullanılmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231).

Liderlik, son dönemlerde pek çok araştırmanın ve çalışmanın konusu haline gelmiş önemli bir kavramdır. Neredeyse her alanda karşılaştığımız liderlik, insanları ortak hedeflere doğru yönlendirebilme yeteneğidir (Bennis ve Nanus, 1985).

Tarihsel sürece bakıldığında liderlik ile ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır. Stogdill, neredeyse liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insanlar kadar liderlik tanımı olduğunu belirtirken, Drucker lider sözcüğünün tanımının tek olduğunu,

onun da takipçileri olduğunu söylemiştir (Yukl,1989). George ve Jones (2012) ise liderliği örgütsel amaçları gerçekleştirmek için grubun her bir üyesini etkileyebilen kişi olarak tanımlamıştır.

Liderlik süreç ve özellik olarak iki farklı yönden tanımlanmaktadır. Süreç yönünden lider, grup üyelerinin faaliyetlerini örgütsel amaçlara yönelik yönlendirerek bir düzene koyan kişi olarak tanımlanırken, özellik yönünden lider ise başka insanları etkileyecek farklı özelliklere sahip olan kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 309).

Diğer bir tanıma göre lider, bir grup insanın hem kendisinin hem de grubun amaçlarını gerçekleştirmek için izledikleri, onun emir ve talimatlarıyla hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2011: 569).

Liderlik ile ilgili yapılan başka bir tanımda liderlik sürecinin dört temel öğeden oluştuğu görülmektedir. Bunlar amaç, lider, takip edenler ve ortamdır. Amaç, grup üyelerini bir araya getiren hedefler, ilgi ve ihtiyaçları kapsamaktadır. Lider, grup üzerinde bir etkiye sahip olan örgüt üyesidir. Takipçiler, liderin etkisi altında olan, onun varlığını kabul eden ve izleyen bireylerdir. Ortam, liderlik ile ilgili esas öğe olmakla birlikte takipçilerin yeterliliği, ilişkilerin seviyesi, hedeflere ulaşılabilirlik ve motivasyon seviyesi gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Tüm bunlara bakıldığında liderlik sürecinde yer alan amaç, lider, takipçiler ve ortamın ne derece büyük öneme sahip olduğu görülmektedir. Lider, güç ve kudret sahibi olmak için zor kullanmaktan ziyade grup üyelerinin desteğini alarak güç elde eder. Yani liderin bu hakkı grup üyeleri tarafından verilen bir ayrıcalıktır (Şimşek ve Çelik, 2011).

Liderlik, bazı konularda başka insanları bir güç aracılığı ile etkileme olarak tanımlanmaktadır. Bu gücün farklı kaynakları bulunmaktadır. Bu kaynaklar, yasal güç, zorlayıcı güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücüdür. **Yasal Güç:** Bir yöneticiye resmi kanallar aracılığıyla verilen formel yetkidir. Yani yöneticinin bulunduğu makamdan dolayı kullandığı güçtür. Astların mecburen uymak zorunda oldukları yasal güç örgütsel hiyerarşiden kaynaklı bir otoritenin

varlığı söz konusudur. **Zorlayıcı Güç:** Lider tarafından otorite sağlamak için kullanılan bir güçtür. Lider bir işi yaptırmak için çalışanlara ceza verme, onları korkutma, ücret kesintisi gibi hem maddi hem de manevi yönden baskı kurar. Temelini korkudan alan güç liderlerin otoritede zorlandığında başvurduğu bir yöntemdir. **Karizmatik Güç:** Liderin sahip olduğu bireysel özellikler ve kişiliği ile ilgili bir güçtür. Lider, çalışanların sevgi ve saygısını kazanarak onlarda güven yaratır. Liderliği de herhangi bir çaba içerisine girmeden kişiliği sayesinde çalışanlara ilham verebilmesi, onların istek ve arzularını ifade edebilmesi temeline dayanmaktadır. **Uzmanlık Gücü:** Liderin bazı konularda uzman olması, özel bilgi, beceri ve tecrübelerle sahip olması ve bunların çalışanlar tarafından kabul edilmesi ile kazanılan bir güçtür. Bu gücü kullanan liderler çalışanların düşüncelerine önem vererek onları kullanmaları konusunda da destek olurlar. **Ödüllendirme Gücü:** Liderin çalışanların motivasyonunu sağlamak, iş performansını artırmak, çalışanlardaki bazı özellikleri ortaya çıkarmak için kullandığı güç kaynağıdır. Lider, çalışanlarına verdiği terfi, prim, ücret artışı gibi maddi ödüllerle birlikte takdir etme, onaylama gibi manevi ödüllendirme yöntemlerini de kullanmaktadır (Efil, 2010; Yılmaz, 2011).

Yasal güç liderlikten ziyade yöneticilik ile ilgilidir. Resmi yolla elde edilen yöneticilik makam aracılığıyla verilen bir unvandır ve makamda kalındığı sürece bu gücün varlığından söz edilir. Liderlik ise bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, bilgi, beceri ve tecrübeler ile diğer insanları etkileyerek elde ettiği bir özelliktir. Liderler sahip oldukları farklı güç kaynakları aracılığıyla çalışanları etkileyerek onları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirirler. Ancak burada önemli olan, liderlikte kullanılan gücün kaynağı ne olursa olsun doğru yerde ve zamanda, doğru şekilde kullanılarak çalışanları harekete geçirmesidir (Efil, 2010; Yılmaz, 2011).

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında farklı teorik temeller olduğu görülmektedir. Özellikler kuramının temelini oluşturan **Büyük Adam Teorisi**

Platon ve Antik Yunan'a kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Büyük lider olmak için liderin bir takım özelliklere doğuştan sahip olması gerektiği ileri sürülmektedir (Hogg ve Vaughan, 2006:5). Kuram zamanla yerini özellikler teorisine bırakmıştır. Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili yapılan ilk resmi çalışmalar; 1930-1950 yılları arasında özellikler yaklaşımı, 1950-1960 yılları arasında davranışsal yaklaşım ve 1960-1970 yılları arasında ise durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşımdan bahsetmektedir (Metcalf vd., 2008).

Yirminci yüzyıla kadar liderlerin büyük çoğunluğunu **büyük adam teorisine** dayanan otoriter tarzda karar veren özelliğe sahip kişiler oluşturmuştur. Büyük adam teorisine göre liderler takipçilerine göre farklı doğarlar, farklı özelliklere sahiptirler ve liderlik pozisyonunu almaya hak kazanırlar. Doğum hakkıyla elde edilen liderlik pozisyonu o dönemde var olan sınıf sisteminden dolayı hemen kabul görmüştür. Taylor (1911) verimsizliğin önüne geçmenin sıra dışı ya da olağan üstü bir adamı beklemek yerine bilimsel yöntemlerin kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Yıllar geçtikçe liderlik kavramı örgütler içinde liderliğin daha çok araştırılmasını sağlamıştır. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikleri ve yetenekleri belirlemek için onları incelemeye başlamış, bunun sonucunda iyi liderlik için gerekli spesifik özellikleri tanımlayan **özellikler teorisinin** ortaya çıkışı ve gelişmesi sağlanmıştır (Jordan, 2014).

Sanayi devriminde işletmelerin makineleşmeye gitmesi, standardize edilen iş süreçlerindeki rutin uygulamaların varlığı örgütü farklı yönetim yaklaşımları arayışlarına yönlendirmiştir. Taylor döneminde başlatılan bilimsel yönetim anlayışı, Fayol ve Weber'in savunduğu yaklaşımlar ile örgütler mekanik bir yapıya dönüşmüştür. Bu tür örgütlerdeki liderlerin özellikler teorisinde tanımlanmış olan özelliklere sahip olması örgüt yönetiminde etkili olacağı düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Stone ve Patterson, 2005). Özellik yaklaşımı lider olan kişinin sahip olduğu ve onu diğerlerinden ayıran özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Hellriegel vd., 2001; Karaca, 2015). Bu alanda 1930'dan 1950'li yıllara kadar kabul görmüş olan özellik yaklaşımı kişilerin fiziksel, sosyal, zekâ, kişilik vb. özelliklerini değerlendirmeye almış ve bu özelliklere sahip olanların lider olabileceğini kabul etmiş olsa da liderlik sürecini

sadece lider özellikleri ile sınırlandırarak incelemenin doğru olmadığı ileri sürülmüştür. Araştırmalarda, etkili liderlerin benzer özelliklere sahip olmadıkları, çalışanlar arasında liderden daha niteliksel özelliklere sahip bireylerin olmasına rağmen bunların lider olamadıkları gözlenmiştir. Ayrıca liderlerin iyi yetiştirilmesi için nelerin ve nasıl yapılması gerektiği sorusuna cevap veremeyen özellikler yaklaşımı yerini başka değişkenlerin de bu süreçte rol oynadığı ve bunların da göz önüne alınması gerektiği başka bir yaklaşıma bırakmıştır (Koçel, 2005). Bu yaklaşımdan sonra **davranışsal yaklaşım** ortaya çıkmıştır.

Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar davranışsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir (Hoy ve Miskel, 1991). Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından geliştirilen *Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği* (The Leader Behavior Description Questionnaire LBDQ), lider davranışlarını ve liderin nasıl tanımlandığını bulmak amacıyla kullanılmıştır. Bu yaklaşım liderin sahip olduğu özellikten ziyade liderin davranışlarının nasıl olduğu ile ilgilenen davranışsal yaklaşım, lider davranışlarının farklı koşullarda ve farklı durumlarda değişkenlik gösterdiğini ve bu süreçte öğrenilebileceğini ileri sürmüştür (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Araştırma sonucunda lider davranışlarının “yapıyı kurma (initiating structure)” ve “bireyi önemseme (consideration)” şeklinde iki bağımsız değişken etrafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Yukl, 1989). Örgüt politikaları ve iletişim ağları yapıyı kurma değişkeni kapsamında iken çalışanlar ve lider arasındaki ilişkiyi temel alan bireyi önemseme ise kişiler arası arkadaşlık ilişkileri, saygı, güven ve anlayış gösterme kapsamındadır (Hoy ve Miskel, 1991).

Michigan Üniversitesinde Rensis Likert tarafından 1947 yılında liderlik ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Buradaki amaç etkili bir liderlik için gerekli olan ilke ve yöntemlerin nasıl olması gerektiğini ortaya koymak olmuştur. Araştırmada grup üyelerinin iş tatminini ve grup verimliliğini ön plana çıkaran faktörler belirlenmeye çalışılmış, iş merkezli ve iş gören merkezli iki liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. İş merkezli liderlik yaklaşımında liderin tek amacı yapılan işin başarılı olması ve üretimin artmasıdır. Bundan dolayı lider, çalışanlara yönelik her türlü denetim ve baskı kurarak örgüt performansını artırmaya yönelik mekanizmaları harekete

geçirir. İşin başarımını önceliğine alan yaklaşım bireyi ikinci planda tutmaktadır (Erçetin, 2000). İş gören merkezli liderlik yaklaşımında örgütsel karar alma sürecine iş görenlerin de dâhil olduğu ve onların ihtiyaç duyduğu şeyleri karşılayarak pozitif bir ortam yaratmaya çalışılmaktadır. Çalışanların güvenini ve desteğini kazanarak başarılı olacağına inanan iş gören merkezli lider çalışanların kişisel gelişimi ve başarıları ile de ilgilenmektedir (Hoy ve Miskel, 1991).

Özellikler ve Davranışsal liderlik yaklaşımlarını savunan araştırmacılar lider başarısının örgüt kültürü, işin doğası ve yönetsel değer ve tecrübe gibi değişkenlere bağlı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak hiçbir özellik başarılı liderlerin ortak noktası olmadığı gibi hiçbir davranış da tüm durumlarda geçerli değildir. Bu nedenle liderliğin etkinliğinde rol oynayan durumsal faktörler araştırılmaya başlanmış ve **Durumsallık Yaklaşımı** ortaya çıkmıştır (Stoner ve Freeman, 1989: 467). Durumsallık yaklaşımında liderin davranışının liderin kişisel özellikleri ve içinde bulunduğu durumun bir sonucu olarak ortaya çıktığı savunulmaktadır. Fiedler bu durumun liderin etkili olmasında nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemek için aynı özelliklere sahip liderlerden biri belirli bir durumda etkili iken, diğerinin neden etkili olamadığını ve belli durumda etkili olan liderin benzer durumda neden etkisiz olduğu sorularının cevaplarını bulmaya çalışmıştır (Erçetin, 1998). Ayrıca durumsal liderlik yaklaşımını savunan Vroom ve Jago (2007) bu yaklaşımın büyük adam teorisine karşı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre liderler bulundukları sosyal güçlerden ve etmenlerden etkilenmekte, davranışları da buna göre değişiklik göstermektedir. Yani liderin etkililiğini içinde olduğu durumun özellikleri belirlemektedir. Vroom ve Jago'nun liderlik yaklaşımı çalışanların örgütsel kararlara katılmaları konusunda Fiedler'den ayrılmaktadır. Bu yaklaşımdaki en önemli amaçlardan biri çalışanların ne zaman ve hangi durumda örgütsel karar sürecine dâhil olacağını belirlemeye çalışmasıdır. Ayrıca kararın önem derecesi ve çalışanın görev alanı içinde olup olmadığı da göz önüne alınmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli, Hersey Blanchard'ın Olgunluk Modeli, Yol - Amaç Teorisi gibi teoriler durumsal teoriler arasında sayılabilir. Bu teorilerde

anlatılmak istenen şey liderin bulunduğu duruma göre esnek davranış gösterebilecek olmasıdır (Hersey, 1996). Lider bazı şartlarda demokrat liderlik davranışı gösterirken bazı durumlarda otokratik liderlik davranışı göstermektedir (Bolden vd., 2003).

1.3. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yirmi birinci yüzyılda liderlik teorileri, daha önceki bazı teorilerden daha bütünsel bir yaklaşıma sahiptir. Modern kuramlar lider, takipçi ya da her ikisine odaklanmak yerine liderin, takipçinin, çalışma ortamının, dış çevrenin, eşdeğer çalışanların ve kültür gibi pek çok değişkenin eşzamanlı analizini içerirler. Sürekli gelişim içinde olan liderlik karmaşık ve akıcı bir disiplindir. Bu nedenden dolayı her geçen gün farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır (Jordan, 2014). Günümüzde literatürde sıklıkla karşılaştığımız ve lideri başarılı yapacağı vurgulanan bu modellerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.3.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

J. M. Burns tarafından ileri sürülen ve birçok araştırmacı tarafından üzerinde çalışılan etkileşimci liderlik transaksyonel, eylemsel, işlemsel liderlik olarak tanımlanmaktadır. Burns, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için lider ve çalışanlar arasında olan bir tür alışveriş olarak tanımlarken Bass ise bu alışverişini açıklarken amaç ve ödülün varlığını vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile etkileşimci lider, çalışanlardan neler beklediğini açıkça ifade eden ve istenilen performansı gerçekleştirmeleri durumunda bir ödülün olduğunu açıklayan lider olarak ifade etmektedir (Bass, 1985:12).

Lider ile çalışanlar arasında karşılıklı olarak bir beklentinin olduğunu savunan Burns bunların ücret, prestij, emek gibi değişkenlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Liderin arzu ettiği sonuçlar gerçekleştiği sürece ödüle dayalı bir ilişkinin varlığı söz konusu iken beklenen performans gerçekleşmediği durumda

lider ile çalışanlar arasında baskı ve cezaya dayalı ilişki oluşmaktadır (Bass, 1985: 12).

Etkileşimci liderlik modelini benimseyen liderden çalışanların ne tür ihtiyaçları ve beklentileri olduğunu belirleyerek karşılıklı olan ilişkilerin de sağlıklı yürütülmesine uygun bir yönetim modeli sergilemesi beklenmektedir. Bunları gerçekleştirmek için lider farklı yöntemler kullanmaktadır. Ödüle bağlılık, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere etkileşimci liderliğin üç boyutunu oluşturmaktadır (Taşkiran, 2011: 60)

Ödüllendirmeye bağlı yönetimde, çalışan hangi hedefleri gerçekleştirmesi gerektiğini, bunun sonucunda ne tür bir ödüllendirme yapılacağını daha önceden bilir. Lider amaçları gerçekleştirmesi karşılığında istediği her türlü desteğin verilmesi, performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça belirlemek, ödüllendirmenin nasıl olacağını ve neler yapması gerektiğini iletmek ve performansının karşılığında kişisel ihtiyaçlarının karşılanması koşullu ödül davranışlarını ifade etmektedir (Karip, 1998: 448-449).

Aktif istisnalarla yönetim, lider önceden belirlediği standart ve kurallara ne düzeyde uyulduğunu araştırır, takip eder ve varsa düzeltici önlemler alır (Robins ve Judge, 2013: 391). Çalışma ortamında oldukça aktif olan lider yapılan işleri yakından takip eder ve ihtiyaç olduğu durumda sorun daha da büyümeden çözümünü sağlar (Doğan, 2016: 125)

Howell ve Avolio (1993) pasif istisnalarla yönetimde aktif yönetimin aksine işler kötüye gidene kadar müdahale etmez. Hatalara odaklı olan lider bunları çalışanlara iletir ve bu durum astlar üzerinde stres yaratır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107).

1.3.2. Karizmatik Liderlik

Yunanca bir sözcük olan karizma, bir kişiye lütfedilmiş bir yetenek anlamını taşımaktadır. Lider, takipçileriyle birlikte iletişim kurduğu diğer insanları da

etkilemektedir. Onların beğenisini, güvenini, hayranlığını kazanacak bir yeteneğe sahip olması, diğer insanlar üzerinde bir etkilime gücüne sahip olmasını sağlamaktadır. Karizma, liderin çevresinde bulunan insanların hislerine hitap ederek onlarda heyecan yaratır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 215). Etkileyici ve çekici özellikleri sayesinde insanlar üzerinde ciddi bir etki yaratmaktadır. Bu özelliklere sahip lider, özgüveni oldukça yüksek, vizyoner, her alanda ihtiyaç duyulan, etkileyici özellikleri barındıran bir kişidir. Karizmatik lideri diğer liderliklerden ayıran temel nokta yüksek öngörüye sahip olmasından dolayı insanları istediği amacı gerçekleştirmek için kolayca harekete geçirebilmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2009:249). Karizmatik liderler kişiye göre farklı algılanmakta ve birine karizmatik görünen kişi başka birine sıradan görünebilmektedir.

Kriz ortamlarında ortaya çıkan, sıradışı özellikler taşıyan, kurtarıcı ve güçlü kişilik özellikleri olan bir liderliktir. Karizmatik liderlerde görülen güçlü kişilik özellikleri, cesaret, özgüvenin yüksek olması, takipçilerde hayranlık uyandırma, motivasyon sağlama ve ikna etme yeteneğidir (Çelik ve Sünbül, 2008:52). Ayrıca, risk alabilen, takipçilerin ihtiyaçlarını önemseyen, krizlerde gerçekçi çözümler üreten, güçlü imaja ve kabiliyete sahip, baskın, ikna kabiliyeti oldukça yüksek, takipçileri etkilemek için kişisel özelliklerini kullanan, amaçlarına ulaşmak için geleneksel olmayan araçlardan faydalanma gibi özelliklere sahiptirler (Şahin vd., 2004:660).

Her ne kadar bireyin karizmatik özelliklerinin doğuştan geldiğini ve bu davranışların sonradan kazanılamayacağını ileri süren çalışmalar olsa da birçok uzman, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini ileri sürmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 388).

1.3.3. Çalışan Odaklı Liderlik

Theodore (1981) liderin etkin olması için uzlaşmacı, belirsizliği yönetme, temsil ve ikna becerisine sahip olma, takipçileri önemseme, onları harekete geçirme, performansı ve verimliliği artırma gibi bir takım özellikleri taşıması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu özellikler değerlendirildiğinde liderin çalışana ve işe yönelik liderlik tarzları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, liderlik sürecinde lider

davranışları üzerinde duran davranışsal liderlik teorisine yönelik Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından yapılmış araştırmalar bulunmaktadır (Scanlan ve Keys, 1987: 363; Wagner ve Hollenbeck, 2005: 418). Davranışsal liderlik yaklaşımının temelini oluşturan bu araştırmalarda lider davranışlarını belirlemeye yönelik iki anket kullanılmıştır. Bu anketler sonucunda liderliğin insana yönelik (çalışan odaklı, anlayış boyutu) ve göreve yönelik (iş odaklı) liderlik tarzı olmak üzere iki boyutu ele alınmıştır. İnsana yönelik liderlik modelinde lider, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak tatmin etmeye yönelik bir yaklaşımla hareket eder. Lider, çalışma ortamında kendisi ve takipçileri arasında dostluğa, samimiyete, karşılıklı güvene, saygıya dayalı bir ilişkinin olduğu davranışları içerir. Ancak bu anlayış işin ikinci planda kalmasına ve yapılacak plan, program ve girişim gibi konuların daha zayıf olmasına yol açmaktadır (Scanlan ve Keys, 1987:363; Wagner ve Hollenbeck, 2005: 418).

İnsan (çalışan) odaklı liderler, kişiler arası ilişkileri önemser ve çalışanların isteklerine karşı oldukça ilgilidir. Bu süreçte çalışanlar arasındaki kişisel farklılıkları da kabul eder (Robbins, 2000:134). Çalışan odaklı lider, çalışanlar ile bireysel ilişkileri, aktif iletişim kurarak, sorumluluk vererek ve kararlara katılımı teşvik ederek geliştirir. Böylece astlara kendi uzmanlık gücünü kullanma imkânı tanıyarak karşılıklı güveni devam ettirmeye çalışır (Eren 2004; Judge v.d.2004). Çalışan odaklı liderlik tarzında; çalışanı desteklemek ve güçlendirmek, geliştirmek ve başarıları karşısında ödüllendirmek liderin kullandığı ödüllendirme yöntemleridir (Yukl, 2010). Bazı araştırmalar çalışan odaklı liderlik yaklaşımının demokratik liderlik yaklaşımına olan benzerliğine dikkat çekmektedir (Buono ve Bowditch, 1989: 162).

Böyle bir modelin en büyük faydası, yöneticiler ve liderlerin davranışlarının farkında olmasını sağlayarak onlara bu davranışı kavramsallaştırma olanağı vermesidir. Dolayısıyla kendi yönetim tarzını belirleyen yönetici farklı eğitimlerle bu yönde gelişim sağlayabilir. Ancak bu modelin fazla destek görmemesi, araştırmalarda tartışmalı konular arasında gelmektedir (Koçel, 2005).

1.3.4. Dönüşümsel/Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümsel liderlik kavramı, literatürde 1970'lerde ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. James Victor Downton bu kavramı 1973 yılında yazdığı "Rebel Leadership/ İsyan Liderliği" adlı eserinde kullanmış 1978 yılında James McGregor Burns tarafından yapılan çalışmada daha kapsamlı olarak ele alınmış ve dönüşümsel liderliğin önemli bir yaklaşım olduğu ortaya çıkarılmıştır. Burns, dönüşümcü liderliği liderler ve çalışanların hedeflenen değişimi gerçekleştirmek için liderin ve çalışanın birbirlerini motive ederek dönüşümü sağlama süreci olarak açıklamıştır (Celep 2004: 23).

Dönüşümsel ya da dönüşümcü liderlik özünde köklü değişimi barındırmaktadır. Sungurlu (2001: 99) tarafından yapılan tanımda, bir şeyi bulunduğu düzeyden başka bir düzeye getirme olarak ifade edilmektedir. Kişisel bilgi, yetkinliklerin şu anki durumundan daha farklı bir duruma getirilmesinden, eşyaların yerlerinin değiştirilmesine kadar oldukça büyük bir alanı kapsamaktadır.

Örgütlerde yaşanan dönüşümler örgütsel faaliyetlerin bulunduğu durumdan başka bir konuma gelme olarak açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bütün yapı içinde olan bir parçadaki farklılaşma olarak tanımlanmaktadır. Yaşanan ve aralarında bir ilişki bulunan değişimler bütün yapıya uyarlandığında dönüşüm meydana gelmektedir. Dönüşüm dış paydaşların baskın gücüyle harekete geçer; strateji, misyon, politika gibi değişim sürecinin önemli yapı taşları yeniden değerlendirilir. Bu süreç diğer değişecek yapıların da katılımıyla devam eder. Dönüşüm sağlandıktan sonra tüm sistem yenilenir ve dönüşüm gerçekleşir (Batley, 1989; Ören, 2006: 44).

Örgütsel dönüşümün sağlanmasında bazı liderlik davranışlarının olmasını, strateji ve faaliyetleri kapsamaktadır (Düren, 2000: 44). Dönüşümsel lider çalışanlara yeni bir vizyon kazandırarak yeniliğin ve değişimin ne kadar gerekli olduğunu aşılır. Böylece takipçilerin motivasyonu artar ve yeni, sıradışı hatta olağanüstü düşünce ve fikirlerin ortaya çıkması sağlanmış olur (Dessler, 1998: 350).

1.3.5. Stratejik Liderlik

Strateji bir kişinin ya da bir grubun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için hangi yoldan, hangi yöntemle, nasıl kararlar alarak ulaşacağını göstermektedir. İşletmeler hayatta kalmak için gerek kaynaklarını etkili kullanmak, gerekse diğer rakipleri ile rekabet edebilecek farklı stratejik kararlar almak ve uygulamak zorundadır. Stratejik liderliğin doğmasına yol açan bu durum işletmelerin yarışa katılmasını hatta diğerlerinden öne geçmesini sağlamıştır (Ireland ve Hitt, 2005).

Farklı şekilde tanımlanan stratejik liderliği Ireland ve Hitt (2005) bir kişinin örgütte stratejik değişimleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, stratejik düşünme, esneklik sağlama ve başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği olarak, Kaplan ve Norton (1999) ise stratejik liderleri bir yelken yarışındaki kaptanlara benzeterek açıklamaya çalışmıştır. Kaptanın çevre şartlarını, akıntının hızını, rüzgârın hangi yönden estiğini ve ne kadar bir hıza sahip olduğunu, takımının ve teknenin ne gibi özellikler taşıdığını ve diğer yarışçıların hareketlerini de sürekli kontrol etmesi gerekmektedir. Stratejik liderler de aynı şekilde yönettiği örgütün tüm özelliklerini ve yeteneklerini bilmesi, çevresel şartlarda görülen değişimleri takip ederek uygun stratejiler belirlemesi ve uygulamaya geçirmesi gerekmektedir.

Stratejik liderlik kavramını daha iyi açıklamak için liderlik ile olan ayrımını yapmak ve farklılıklarını ortaya koymak gerekir. Özellikle büyük örgütlerde hiyerarşik yapıda işin doğası gereği üst, orta, alt düzey liderlikleri oluşturur. Üst düzey liderler stratejik, orta düzey liderler, örgütsel ve alt düzey liderler üretim ve eylemlerin yapılmasından sorumlu bir anlayış hakimdir. Oldukça az inisiyatif alan alt düzey liderler işin yapılmasından sorumludur. Yakın ve orta vadeli amaçların tespit edilmesinden sorumlu olan orta düzey lider ve alt düzey yönetimin kullanacağı plan, prosedür ve süreçleri geliştirmektedir. Örgütsel vizyonun belirlenmesinden ve küresel stratejik çevrede örgütün stratejik yöneliminin nasıl olacağı konusunda sorumlu olan lider ise üst düzey liderdir. Bu düzeyde sadece analitik düşüncenin tek başına yeterli olmadığı aynı zamanda yaratıcı düşünce

yapılarının da olması gerekmektedir (Industrial College of the Armed Force, 2002).

1.4. HİZMETKÂR LİDERLİK

Hizmetkâr liderlik Greenleaf (1977) tarafından tanıtılmasına ve Laub (1999) tarafından yapılan çalışmalara rağmen tanımı ve teorik çerçevesi hakkında hâlâ bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu nedenlerden dolayı yazarlar ve araştırmacılar Greenleaf'ın çalışmaları ışığında kendi tanımlarını yaparak kendi modellerini oluşturmuşlardır (Spears,1995; Laub,1999; Russel ve Stone, 2002 Patterson, 2003). Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin çok yorumlanması oldukça fazla davranışların örneklenmesine neden olmuştur. Sendjaya (2003) literatürde hizmetkâr liderliğin yüzden fazla özelliğinin olduğunu ifade etmiştir.

Birbiriyle zıt anlamlara sahip olan liderlik ve hizmetkârlık kavramlarını bir arada kullanan ve örgütlerde kullanılmasının yolunu açan Greenleaf'tir. Özünde hizmet etmeyi barındıran hizmetkâr lider, hayal gücünü kullanan, astların gelişmesini sağlayan ve onları doğru yönlendiren, dinleyen, destek olan ve herkesin kendisini grubun bir parçası olarak görmesini sağlayan, astların yerine kendini koyan ve onları anlayan, sıra dışı bir güce ve kaynağa sahip olan kişi olarak ifade edilmiştir (Greenleaf, 1977).

Astlarının gelişimi üzerine odaklanan hizmetkâr lider, geleneksel liderlik anlayışından oldukça uzak bir yönetim modeli sergilemektedir. Geleneksel liderlikte güç tek kişi tarafından kullanılırken, hizmetkâr liderlikte güç paylaşılmıştır. Lider astların gelişimi için her türlü imkânı tanıyarak daha yüksek performans sergilemeleri için yapabileceği her türlü desteği sağlar (Greenleaf, 1977).

Laub (1999) hizmetkâr liderliği diğer insanların gelişimi için önder olan, insanlara önem veren ancak otoriter bir davranış sergilemeyen lider; Russell (2001) ise diğer insanlara hizmet sunan, onların güçlenmelerini sağlayan, vizyoner ve güvenli bir kişi olarak tanımlamıştır (Irving ve McIntosh, 2010). Hizmetkâr

liderliğin dönüştürücü liderlik teorisinin uzantısı olduğunu ileri süren Patterson, örgütte çalışan kişileri merkeze alan ve onları öncelikli olarak gören bir lider tanımı yapmış ve bunu sağlayan bileşenler üzerinde durmuştur. Tanımladığı liderlik modelindeki lider alçakgönüllü, güvenli, ahlaki değerlere sahip, fedakâr, çalışanları ön plana çıkaran ve güçlendiren ve hizmet sunan kişidir (Patterson, 2003; Waddell, 2006). Lider, bireysellikten ziyade takım çalışmasına önem veren, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan, sevgi ve hoşgörü aşılayan tutum ve davranış sergiler (Cerit, 2008).

Liderin kendisinden ziyade astlarını ön plana çıkaran, ben dili yerine sen ve biz dili kullanımını tercih eden hizmetkâr liderlik, önceliği astlarına vermesi, lideri astları üzerinde etkin kılmaktadır. Astların yeteneklerini, isteklerini, amaç ve hedeflerini, ihtiyaçlarını tespit etmeye çalışır. Elde ettiği bu bilgiler sayesinde onların sahip olduğu potansiyeli keşfeder ve onlara destek olarak kendilerine olan özgüveni yükseltir (Fındıkçı, 2009, Liden vd., 2008).

Diğer yandan hizmetkâr liderliğin karmaşık ve alçakgönüllü doğasından dolayı, kendine özgü bazı zorluklara sahiptir ve bu ruha sahip olmayan liderlerin bu zorlukları aşması pek mümkün değildir (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Greenleaf'e (1998) göre astların hizmetkâr lideri desteklemelerinin esas nedeni kendisini hizmete adanmış olması ve onların güvenini kazanmış olmasıdır. Astlar sahip oldukları yeteneklerini sonuna kadar kullanmak için hazırdır. Buradaki önemli nokta, liderin astlarını yetenek, bilgi ve becerilerine uygun olan işe yönlendirmesidir. Böylece örgütsel amaca ulaşmak için uygun ortam hazırlanmış olur (Vinod ve Sudhakar, 2011).

1.5. HİZMETKÂR LİDERLİK MODELLERİ

Greenleaf'in hizmetkâr liderlik tanımı, kolayca anlaşılabilir olmasına rağmen, tanımlandığından bu yana farklı araştırmacılar tarafından farklı yorumlanmıştır. Dolayısıyla bazı araştırmacılar Greenleaf'in eserlerinden yola çıkarak farklı

sayıda liderlik özellikleri öne sürmüşlerdir. Greenleaf başta olmak üzere bu yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir.

1.5.1. Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Greenleaf hizmetkâr liderliğin hangi bileşenlerden oluşması gerektiği hakkında herhangi bir model ortaya koymamıştır. Ancak hizmetkâr liderde bulunması gereken özellikleri ve edinilmesi gereken davranış modellerini açıklamıştır. Greenleaf hizmetkâr liderin taşıması gereken başlıca özellikleri şöyle belirtmiştir (Dal, 2014):

- Lider, kişinin kendi içinden gelen istek sonucunda hizmetkârlık davranışı gösterir.
- Hizmetkâr lider kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını önceliklendirir.
- Liderler, takip edenlere nazaran özgür düşünebilen ve diğerlerinden bağımsız olarak hareket edebilen kişiler olup bilge olmalarıyla hizmetkâr olurlar. Bu durum başarının bir göstergesi olarak kabul edilir.
- Bir lider hizmetkâr kaldığı sürece lider olabilir.

Yukarıda sayılan görüşlere bakıldığında Greenleaf'in hizmetkâr liderlik boyutları;

- Hizmet etme ve kâhyalık,
- Alçakgönüllülük, çalışanı önceliklendirme ve değer verme,
- İnsanların gelişimini sağlama ve
- Liderlik etmek ile ilgilidir.

1.5.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong hizmetkâr liderlik teorisi ile ilgili yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderliği dört boyutta tanımlamıştır. Bunlar kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarıdır (Page ve Wong, 2000). Liderin hizmet etme motivasyonu ve karakteri ile ilişkilendirildiğinden modelin merkezinde kişilik yer almaktadır.

Kişilik: Hizmetkâr liderliğin çekirdeğini oluşturan kişilik, insanların ne tür özelliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Çünkü kişilik özelliklerini iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olarak görmektedir. Hizmetkâr liderliği, fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin parçaları olarak tanımlar. Fiziksel kapasitesi yüksek kişiler liderlik yönü ön plana çıkan, iş yapmaya odaklı ve başarı güdüsü yüksek kişilerdir. Zihinsel kapasitesi yüksek olan kişilerde akla yatkın, mantıklı davranışlar görülmektedir. Duygusal kapasitesi yüksek kişiler ise hoşgörü sahibi, alçakgönüllü, fedakârlık yönleriyle öne çıkan bireylerdir. Bu özellikleri barındıran ve diğer insanlara hizmet etmeyi ve sunmayı kendilerine görev olarak gören kişiler hizmetkâr liderlerdir (Fındıkçı, 2009).

İlişki: Lider, sahip olduğu sosyal ve duygusal zekâsı ile başka insanları geliştirme çabası içinde olur ve onların sahip olduğu potansiyeli açığa çıkarmak için elinden geleni yapar (Page ve Wong, 2000). Astları ile kurduğu ilişkiyle onlara güvenen, yaptıkları hataları görmezden gelen, onların gelişimi için her türlü yardımı ve desteği sağlayan bir davranış içindedir (Fındıkçı, 2009).

Görev: Lider başarılı bir liderin hangi görevleri olduğunu ve bunu yaparken nasıl davranması gerektiğini gösterir. Bu özelliğe sahip liderler gelişmiş, olağanüstü bir vizyona sahiptir (Fındıkçı, 2009).

Süreç: Bu kapsamda lidere önemli görevler düşmektedir. Lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile diğerlerine örnek olur, onların motive olmasını sağlayarak harekete geçirir. Kişiler arası ilişkileri geliştirerek kendi faydaları açısından onları organize eder (Page ve Wong, 2000; Fındıkçı, 2009). Çalışanların gelişimine önem veren ve onları yakından izleyen, var olan potansiyeli ön plana çıkaran bir

anlayışa sahip olan hizmetkâr liderlik, karar alma sürecinde astların görüşlerini de alır. Dolayısıyla onlarda görülen gelişmeyi yakından takip ederek iyi bir performans göstermelerini sağlamış olur (Akiş, 2005).

Bu modelde hizmetkâr liderliğin ölçülebileceği 12 temel özellik tanımlanmıştır (Page ve Wong, 2003).

I. Kişilik Yönelimli (Varlık: Lider ne tür bir insandır?)

Liderin değerlerine, güvenilirliğine, güdülerine odaklanmasıyla ve bir hizmetkârın davranışını geliştirmesiyle ilgilidir.

- Bütünlük
- Alçak gönüllülük
- Hizmetkârlık

II. İnsan Yönelimli (İlişki Kurma: Lider diğer kişilerle nasıl ilişki kurar?)

Liderin insanlarla olan ilişkisine, başkalarını geliştirmek için verdiği taahhütlere odaklanmasıyla ve insan kaynaklarını geliştirmesiyle ilgilidir.

- Başkalarını önemsemek
- Başkalarını güçlendirmek
- Başkalarını geliştirmek

III. Görev Yönelimli (Faaliyet: Lider ne yapar?)

Başarı için liderin görevlerine, ihtiyaç duyulan yeteneklerine odaklanma ve üretkenliğe ulaşma ile ilgilidir.

- Vizyon geliştirmek
- Amaç belirlemek
- Yol göstermek

IV. Süreç Yönelimli (Organize etme: Lider örgütsel süreçleri nasıl etkiler?)

Liderin esnek, verimli, açık bir sistemi modelleme ve geliştirme becerisine odaklanma ve örgüt verimliliğinin artması ile ilgilidir.

- Model oluşturmak
- Takım oluşturmak
- Ortak karar vermek

1.5.3. Laub Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik modelinde Laub (1999), Spears'ın belirlediğı 10 özelliğın altı anahtardan ibaret olduğunu ileri sürmüş ve şu özellikleri tanımlamıştır;

- İnsanlara değer vermek; başka insanlara inanmak, onları ön yargısız dinlemek, değer vermek ve ihtiyaçlarını görmek,
- İnsanları geliştirmek; diğeri insanların öğrenmeleri için gerekli olan ortamı hazırlamak, olanak sağlamak ve cesaretlendirmek,
- Topluluk oluşturmak; güçlü işbirliği kurmak ve kişisel ilişkileri geliştirmek,
- Güvenirlik ve doğruluk sergilemek; özgün, açık, hesap verebilir ve diğerilerinden öğrenmeye istekli olmak,
- Liderlik yapmak; geleceğı öngörmek, inisiyatif almak ve hedef oluşturmak,
- Liderliği paylaşmak; ortak karar almak ve gücü paylaşmak (Parris ve Peachey, 2013).

1.5.4. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'a (2003) göre hizmetkâr liderliğin bir diğer önemli özelliği mütevazılıktır. Lider, gücünü doğru şekilde kullanmayı ve çalışanlara karşı diktatörce bir yaklaşım yerine barışçıl bir tavırdaki kullanmayı tercih eder. Çalışanlarından ve diğer insanlardan gelen eleştirilere karşı anlayış göstererek eleştirileri bir fırsat olarak değerlendirir. Hizmetkâr lider kibirli değildir ve çalışanlarını içtenlikle dinler. Fikir birliği sağlanmasına önem veren hizmetkâr lider empati kurmakta zorlanmaz ve olayları ya da kişileri tarafsız olarak değerlendirerek onlara takdir ve saygı ile yaklaşır. Çalışanlara karşı göstermiş olduğu ılımlı tutum ve davranış ile pozitif bir çalışma ortamı yaratarak gelecekleri için hedefler koyacak imkân sağlar.

Russell (2001), hizmetkâr liderlikte lider, çalışanlar ile sağlam ve güvenli bir iletişim kurmak için güvenin önemi üzerinde durmaktadır. Patterson'a (2003) göre çalışan, liderin kendisine güvendiğini hissettiğinde onun bu güvenini boşa çıkarmamak için daha çok çaba harcar ve her geçen gün performansını artırır. Patterson modeline göre hizmetkâr liderlik özellikleri 7 boyuttan oluşmaktadır (Kennedy,1995):

- **Sosyal veya Ahlakî Sevginin Kanıtlanması:** Yunanca agapao, doğru olan şeyleri, doğru nedenlerle ve doğru zamanda yapabilmek anlamını taşımaktadır (Winston, 2003: 5). Lider için bu sevginin önemi büyüktür. Çünkü bu sevgiye sahip olan lider öncelikle çalışanlarına ve onların neye ihtiyacı olduğuna, daha sonra ise kurumun ihtiyaç ve başarısına odaklanır. Çünkü çalışanların neye ihtiyacının olduğu doğru tespit edilmesinin ve o ihtiyaçların giderilmesinin kurumun performansına yansıtacağına ve başarılı olunacağına inanır (Patterson, 2003).

- **Alçakgönüllü Olma:** Lider kendisinden ziyade çalışanlara önem verir. Lider tevazu sahibidir ve kendisini diğerlerinden farklı ve daha iyi olarak değerlendirmeyi. Bu, hizmetkâr liderlikte kendi yerine diğerlerine daha fazla odaklanma ve önem verme olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Fedakâr Olma:** İnsanlara yardım ederken herhangi bir beklenti içine girmeyen hizmetkâr lider sadece yardım etmeye odaklanmıştır.
- **Vizyon Sahibi Olma:** Hizmetkâr lider, vizyoner özelliğe sahiptir. Kurumun uzun dönemdeki başarısı için vizyon oluşturur ve çalışanları bu vizyona yönlendirir.
- **Güven:** Liderliğin temelini güven oluşturmaktadır. Lider adil ve etik davranışlar gösterdiği için çalışanlar lidere karşı güven duygusu besler. Dürüst olma konusunda liderden etkilenir ve ilham alırlar. Bu da liderin daha çok takipçisi olacakları anlamına gelir.
- **Yetkilendirme:** Çalışanlar üzerinde kontrol kurmak yerine onların işlerine uygun yetki verilmesidir. Kendi sorumluluğu altında çalışan ve liderlik özelliklerine sahip bireyleri, özellikle karar alma sürecinde yetkili kılarak yaptıkları işi sahiplenmeleri sağlanır. Bu süreçte çalışanın ihtiyacı olan eğitim eksikleri tespit edilerek eğitim alması sağlanır ve yetkinlik kazandırılır. Bu yöntem doğru kullanıldığında, bireye ve kuruluşa yarar sağlayabilir. Çünkü kuruluşun daha yetenekli bir çalışana sahip olması kuruluştaki başarıyı artırır. Kurumsal başarının sağlanması için çalışanların kendilerini güçlü hissetmesi sağlanmalıdır (Jordan, 2014).
- **Hizmet Etme:** Hizmetkâr liderlik hizmet etme temeline dayanır (Farling, vd., 1999; Patterson, 2003: 6). Hizmetkâr liderliğin bir çıktısı ve ürünü olarak görülen hizmet etme, bireyin kendiliğinden hissettiği istek ve arzuya dayanmaktadır. Lider takipçilerle iletişim kurup etkileşim içine girdiği zaman hizmetkâr rolünü üstlenir ve dolayısıyla hizmetkâr liderlik süreci de başlamış olur. Liderlik yaptığı insanların gelişmesi ve güçlenmesi için aynı zamanda onlara da hizmet etme duygu ve düşüncesine sahiptir. Hizmetkâr liderliğin öncelikli amacı takipçilerinin motivasyonunu sağlamak ve gelişmelerini teşvik etmek iken, kurumsal başarıyı ise hizmetkâr liderliğin dolaylı bir sonucu olarak değerlendirmektedir (Smith, 2005). Temel felsefesi, kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmeleridir

1.5.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinden esinlenerek geliştirilmiştir. Winston'a göre burada yeteri ölçüde ele alınmayan başka bir konu bulunmaktadır. Patterson modelinde hizmetkârlık davranışının liderden takipçilere doğru olması örgütsel amaçlara ulaşmada takipçilerin lidere olan bağlılıklarının nedenini ortaya koyamadığından Winston hizmetkâr liderlik için dairesel modeli geliştirerek Patterson'un modelini daha kapsamlı hale getirmek istemiştir. Winston'un takipçiden lidere doğru olan etkileşimini gösteren model, takipçinin ahlaki sevgisiyle başlamaktadır. Winston liderlerin takipçilerine hizmet etmesinin takipçilerin ahlaki seviyesini etkilediğini belirtmektedir. Takipçilerin ahlaki sevgisinin artması sonucu, hem takipçilerin lidere olan bağlılığı, hem de takipçilerin öz yeterliliği artmakta ve bu da takipçilerin içsel motivasyonlarını yükseltmektedir. Yükselen içsel motivasyon takipçilerin liderin çıkarları doğrultusunda fedakarlıklar yapmasını sağlamaktadır. Bu model liderin takipçiyi nasıl etkilediğini, takipçinin de lideri nasıl etkilediğini göstermektedir (Winston, 2003).

1.5.6. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russell ve Stone (2002) hizmetkâr liderlikte dokuz işlevsel özellik ve on bir eşlik edici özellik olmak üzere toplam yirmi özelliğin olduğunu ileri sürmüştür. Vizyon, bütünlük, dürüstlük, model olma, hizmet, güven, öncülük etme, güçlendirme, başkalarını takdir etme, dokuz işlevsel özelliği oluşturmaktadır. Eşlik edici özellikler ise iletişim, yetenek, güvenilirlik, ikna etme, hizmetkârlık, dinleme, öğretme, cesaretlendirme, görünebilirlik, etkileme ve yetki verme olarak sıralanmaktadır.

Bu bağlamda yazarlar iki model geliştirmiştir. Birinci ve daha basit olan model hizmetkâr liderin değerlerini, ilkelerini ve inançlarına eşlik eden özellikleri aracılığıyla hizmetkâr liderliğin işlevsel özelliklerini açığa çıkarmaktadır. Daha ayrıntılı olan ikinci modelde ise hizmetkâr liderliğin işlevsel özellikleriyle değerlerin doğrudan ilişkili olduğu, hizmetkâr liderliğin eşlik eden özelliklerinin de

bu ilişki üzerinde düzenleyici etkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel performansla etkisinde çalışan tutumları, işgören davranışları ve örgüt kültürü gibi faktörlerin aracı rollerine sahip oldukları belirtilmektedir. Örgüt içerisindeki iletişim sistemlerinin hizmet sürecini kolaylaştırması ya da zorlaştırması, daha önceki örgütsel değerlerin hizmetkâr liderliği ile iletmesi ya da sınırlaması, hizmetkâr liderliğe aracılık eden örgüt içindeki güçlü kişilerin veya grupların varlığı bu duruma örnek gösterilmektedir (Russell ve Stone, 2002).

1.5.7. Farling, Stone ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik bu modelde davranışsal (vizyon, hizmet) ve ilişkiye dayalı (etki, güven, itibar) bileşenlerden oluşan döngüsel bir süreç olarak ele alınmıştır (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Modeldeki bileşenler ardışık, sarmal bir biçimde tasarlanmıştır ve süreç devamlı tekrar etmektedir. Hizmete giden yolda en önemli unsurun bir vizyon geliştirmek olduğu vurgulanmaktadır. Süreç bir vizyonun belirlenmesi ile başlamaktadır. Belirlenen vizyonun yarattığı etki liderin itibarını belirlemektedir. Liderin sahip olduğu itibarın derecesi lidere duyulan güven düzeyini, güvenin etkisi de yapılan hizmeti etkilemektedir. Kendisine güvenilen, itibarı yüksek ve vizyonu olan liderlerin daha çok hizmet edeceği düşünülmektedir. Sürecin her aşamasında etki bileşeni bulunmaktadır (Coşkunlar, 2011). Ancak bu kavramsallaştırmanın, dönüşümcü liderlik gibi daha iyi anlaşılan liderlik teorilerinden nasıl farklılaştığı açık değildir (Barbuto ve Wheeler, 2006).

1.5.8. Hunter'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hunter, hizmetkâr liderliğin sekiz nitelikten oluştuğunu ifade etmektedir. Sevginin sekiz niteliği olarak da adlandırılan özellikler; sabır, cesaretlendirme, alçak gönüllülük, saygı, diğer insanları öceleme, affetme, dürüst olma ve vaat etme olarak tanımlanmaktadır (Dal, 2014):

- **Sabır:** Kendini kontrol etme anlamına gelir ve sağlıklı ilişkiler için zorunludur. Diğer bir ifade ile kişinin eylemlerinde, bulunduğu ruh hali içinde tutarlı ve öngörülebilir olmasıdır.
- **Cesaretlendirme:** Etkili liderler, çevresindeki kişilere olabileceklerinin en iyisi olmaları için cesaret verirler.
- **Alçak gönüllülük:** Liderlik alçak gönüllülüğü gerektirir. Alçak gönüllü liderler, gerçekten kim oldukları hakkındaki basitçe tutumlarıyla kendilerini kandırmayı bırakmış kişilerdir.
- **Saygı:** Liderlik saygı gerektirir. Etkili liderler, herkesin önemli olduğunun bilincindedir ve örgüte değer katarlar. Lider saygı gösterir, kendine yakışmayan davranışlarda bulunmaz.
- **Kendini Düşünmeme:** Liderlik kendini düşünmemeyi gerektirir. Kendini düşünmeyen liderler hizmet eder, başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Kendilerini onlara feda ederler. Kendi istek ve ihtiyaçlarını başkalarının faydasını gözetmek adına bir kenara koyarlar.
- **Affetme:** Liderlik affetmeyi gerektirir. İnsanlar liderlerine karşı birden fazla şekilde hata yapabilirler. Böyle durumlar, liderin makul sınırlarda takipçilerinin kusurlarına tahammül gösterip kendini geliştirmesi açısından önemlidir.
- **Dürüstlük:** Liderin düşüncelerinde, eylemlerinde ve kelimelerinde tam anlamıyla bir tutarlılık göstermesini gerektirir.
- **Vaat Etme:** Liderlik vaat gerektirir. En iyi hizmetkâr liderler, ne yapacakları konusunda vaatleri olanlardır (Hunter vd. 2013).

1.5.9. Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Spears (1995), tanımladığı hizmetçi liderlik özellikleri arasında en önemli özelliğin dinleme olduğunu ileri sürmüştür. Liderin öncelikle çalışanını iyi dinlemesinin hizmetkâr liderlik disiplindeki en büyük başarı olacağına vurgu

yapmıştır (Senge, 1995). Başkalarını dinleme yeteneğinin çalışanlarla ilişki kurmanın vazgeçilmez bir ögesi olduğunu, dikkatle dinleme yeteneğinin öğrenilmiş bir özellik olduğunu açıklamıştır (Spears, 2004). Spears'ın (1995), ileri sürmüş olduğu hizmetkâr liderlik özellikleri;

- Dinlemek; iletişimin önemini vurgulamak ve çalışanların isteklerini anlamak için kişiselleştirmeden dinleyebilmesi,
- Empati; başkalarını anlayabilmek için onun gözüyle bakıp nasıl ve ne olduğunun farkına varması,
- İyileştirme; çalışanların tam bir bütünlüğe varamayacaklarına inanmakla beraber özellikle motivasyonu bozulan kişilerin motivasyonunu kazandırma ve bütünleşmeye yardımcı olma yeteneği,
- Farkındalık; uyanık olmak,
- İkna etme; bulunduğu yasal pozisyona bağlı zorlama yerine çalışanları etkileyerek ikna etme,
- Kavramsallaştırma; liderin günlük problemlerden çok geleceğe yönelik bakabilmesi,
- Öngörme; liderin tecrübelerine dayalı olarak ve mevcut verilerle günümüzdeki ihtiyaçlar ve gelecek hakkında kararlar alabilmesi, sonuçlarını öngörme ve sezgiyle çalışması,
- Sorumluluk; liderin çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutması ve hizmet etmesi,
- İnsanların gelişimine bağlılık; başkalarının kişisel, profesyonel ve manevi gelişimlerini besleyen, insanların mesleki ve kişisel gelişiminden sorumluluk hissetmesi,

- Birlik oluşturma; liderin hem çalışma ortamında hem de dış ortamda birlikteliği sağlayarak doğru grupları oluşturmaları ve bunun gerekliliğini çalışanlara anlatması, olarak sayılmaktadır (Dierendonck, 2011).

Parris ve Peachey (2013), Spears (1995) tarafından tanımlanan 10 hizmetkâr liderlik özelliğinin araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanıldığını ve ayrıca eğitim, toplum ve sağlık alanında bir değerlendirme aracı olarak da kullanıldığını belirtmiştir.

Literatürdeki çalışmalardan da anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderlik özellikleri farklı boyutlar altında toplanmaktadır. Wong ve Page (2003) yapmış oldukları çalışmada hizmetkar liderlik özelliklerini; başkalarını güçlendirme ve geliştirme, güç ve gurur, başkalarına hizmet etme, paylaşımcı liderlik, ilham veren liderlik, vizyoner liderlik ve cesur liderlik olmak üzere 6 boyut altında incelemiştir.

Başkalarını Geliştirme ve Güçlendirme: Gelişen ve değişen istek ve beklentileri karşılayabilmek için örgütler, bu değişiklikleri takip eden ve ayak uyduran, inisiyatif kullanabilen ve hızlı karar alan çalışana her zaman ihtiyaç duymaktadır. Bunun için güçlendirilmiş personel anlayışına sahip liderlik modeli gerekmektedir. Bu kapsamda hizmetkâr liderliğin de boyutlarından olan başkalarını güçlendirme ve geliştirme yönüyle ideal bir liderlik modeli olduğu görülmektedir (Russell, 2001). Çünkü hizmetkâr liderler herhangi bir karşılık beklemezsizin çalışanlara hizmet etmeyi merkeze almışlardır. Hizmetkâr liderin çalışanların gelişimi için tüm fırsatları sunması, özverili olması, empati kurma gibi özelliklerinden dolayı çalışanı güçlendirme daha başarılı olmaktadır. Çalışanları güçlendirmenin ne kadar önemli olduğunun farkında olmayan örgütlerin varlığı ciddi bir sorundur. Hizmetkâr liderlik modelinde çalışanlar güçlendirilerek onların gelişmesi sağlanır (Yoshida vd., 2014).

Çalışanların güçlendirilmesi ve geliştirilmesi için hem liderlik sisteminin olması hem de etkin olması gerekmektedir (Bakan ve Doğan, 2012). Hizmetkâr liderlik çalışanları güçlendirme konusunda en ideal liderlik modelidir (İlisu, 2012). Hizmetkâr liderliğin ana unsurlarından biri olan başkalarını güçlendirme ve

geliştirme, çalışanların gelişmeleri, daha ileriye gitmeleri ve uzmanlık alanında daha yetkin hale gelmeleri konusunda onları destekler. Güçlendirme hizmetkâr liderliğin temel bir unsuru ve önemli bir hedefidir (Patterson, 2003; Earnhardt, 2008).

Başkalarına Hizmet Etme: Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir çıkış noktası olan hizmetkâr liderlik bazı araştırmacılar tarafından pasif liderlik olarak değerlendirilmiştir. Liderin gücünün az olduğu ya da hiç olmadığı görüşünün ileri sürülmesine neden olan bu durum, liderin astlarına hizmet etmeyi önlemesi ve onların mutluluğu için her fırsatı değerlendirmesinden kaynaklanıyor olabileceği öne sürülmüştür (Wong ve Page, 2003). Ancak Sendjaja ve Sarros bu görüşün doğru olmadığını ve hizmetkâr liderlik yaklaşımına sahip kişilerin kendilerini daha iyi hissettikleri için tercihlerini bundan yana kullandıklarından dolayı olduğunu savunmuş ve karşı çıkmışlardır. Astları harekete geçirmek için tercih ettikleri bir motivasyon aracı olarak gördüklerini belirtmişlerdir (Sendjaya ve Pekerti, 2010).

Lider gerçekten bu duyguyu hissettiği için bu yönde bir tutum ve davranış içindedir. Eğer bunu hissetmezse hizmetkâr lidermiş gibi davranamaz (Dierendonck 2011). Lider başkalarına hizmet etme konusunda motive değilse yapay bir davranış içinde olur. Yapılan araştırmalarda hizmetkâr lider olma motivasyonu yüksek bir lider ile bu liderin başarısı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Ng vd. 2008).

Paylaşımçı Liderlik: Paylaşımçı liderlik, bir örgütte çalışanları güçlendirerek ve onların uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda lider olmalarına fırsat tanıyarak insan gücü kapasitesini maksimum düzeye çıkarmaktır. Paylaşımçı liderlik uygulanabilir bir model olmasına rağmen kolay bir liderlik değildir. Ancak uygulandığında çoğu durumda başarı sağlamaktadır (Goldsmith, 2010).

Örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışanların alınan kararlara katılması, liderliği paylaşmak, onların örgütsel bağlılığını artırır (Duignan ve Bezzina, 2006). Buradaki kritik nokta liderliğin sadece bir kişide toplanmasına engel olarak,

paydaşlara alınacak kararlara katılma fırsatı sunan demokratik bir süreç olarak tanımlanır.

Paylaşımçı liderlik örgütlerde iyi uygulandığında örgütlerin hedeflerine ulaşmasında oldukça ciddi gücü olan önemli bir araçtır (Hallinger, 2011).

Örgütler paylaşımçı liderlik yöntemi ile hareket ettiklerinde bazı noktalara dikkat etmeleri gerekir (Goldsmith, 2010). Bu noktalar:

- Çalışanlar arasında alanında en iyi olanları daha iyi bir noktaya gelmeleri için güçlendirmek,
- Karar verme sürecinde gücün sınırlarının ne olacağını daha önceden belirlemek,
- Çalışanların sorumlu oldukları işler konusunda inisiyatif almalarını sağlayacak ortamı oluşturmak,
- Alanında uzman olan çalışanlara görevlerini yerine getirirken gerekli kaynakları temin ederek kullanmaları konusunda teşvik etmek ve
- Tüm bunlarla birlikte örgütün durumunu değerlendirerek ihtiyaç halinde müdahalede bulunarak düzeltme faaliyetleri yapmaktır.

İlham Veren Liderlik: Hizmetkâr liderlik boyutlarından bir diğeri de ilham vermedir. Çalışanlarıyla işbirliği içinde çalışan, herhangi bir çatışmanın yaşanmasına izin vermeyen, onları motive eden ve ilham veren, etkili iletişim kuran, onları dinleyen, gelişmeleri için uygun ortam yaratan ve fırsatlar sunan, güvenlerini kazanarak birlikte karar alan ve çalışan liderler en iyi yöneticiler olmuştur. Çünkü onlar iyi liderlik özelliklerine sahiptir (Peyton, 1991).

Karizmatik liderlik kavramına çok yakın özellikler taşıyan ilham veren liderler geleneksel liderlerden daha çok iletişim kurarlar ve çalışanları motive etme konusunda başarılıdırlar (Levine, 1999). Lider, çalışanları hedeflere

yönlendirerek astların başarılı olacaklarına inandığını vurgular ve motivasyonu sağlar. Ayrıca onları kariyer planlaması konusunda cesaretlendirir (Yolaç, 2012).

Vizyoner Liderlik: Latince vitere fiilinden türetilen visio sözcüğü anlamak, kavramak ve her an tetikte olmak gibi anlamlar taşımaktadır. Kökeni oldukça eskiye dayanmasına karşın örgütlerde yeni bir kavram olarak kullanılmaktadır. Üzerinde hala tartışılan ancak anlamının ne olduğu konusunda fikir birliğine varılmayan bireysel bir yapıya sahiptir. Kavramın geniş olması ve üstünde fikir birliğinin sağlanamaması vizyonu belirsizleştirmektedir. Ancak örgütler amaçlarına ulaşmak için şeffaf ve anlaşılabilir bir vizyona ihtiyaç duyarlar (Papatya, 1998).

Lider örgütsel amaçlara ulaşmada bir yön belirleyerek değişimleri hayata geçirir. Sahip olması gereken en temel özellikler; düzene koyma, bireylerin motivasyonunu sağlama ve onlara ilham vermedir. Lider bir yön çizildikten sonra çalışanları örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için motive eder (M.D'Orsio, 2004).

Cesur Liderlik: Cesaret, girişim, ısrar ve tehlike, korku veya zorluğa dayanacak ahlaki veya zihinsel güçtür. Cesaret, şüphe veya korkuya rağmen hareket etme yeteneğidir. Cesaret, sorumluluğu kabul etmek, tabulara karşı çıkmak, gelenekleri kırmak, sınırları azaltmak ve değişimi başlatmak anlamına gelir. Ayrıca, konfor bölgesinin ötesine geçmek, ne istediğinizi sormak ve ne düşündüğünüzü söylemek ve inandığınız şeylerle savaşmak anlamına gelir (Daft, 2005).

Tarih boyunca cesaret kavramındaki nüansların daha iyi anlaşılması için filozoflar, yazarlar ve araştırmacılar tarafından pek çok araştırmanın konusu yapılmıştır (Putman, 2010; Rate, 2010).

Bir çok kişi cesur bir eylemi veya bir kişiyi tanımlayabilmesine rağmen, cesareti tanımlamakta zorlanmıştır (Gole, 1997; Pury ve Lopez, 2010; Rate, 2010; Rate vd., 2007). Cesurluğu ayırt eden özellikler kültüre, kullanıldığı bağlama ve bakış

açısına göre değişiklik göstermektedir (Miller, 2002; Peterson ve Seligman, 2004). Bu nedenlerden dolayı evrensel düzeyde kabul görececek bir cesaret tanımı yapmak zordur. Bireyin tehlikeyle yüzleşme yeteneği olarak tanımlanan cesaretin eş anlamlılarına bakıldığında kararlılık, güç, kahramanlık gibi sözcüklerin olduğu görülmektedir. Birçok tanım bireyin zihinsel durumunu ve korkuyla yüzleşme kapasitesini ifade etse de, cesaretin özü belirsiz ve açıklanamaz bir niteliğe sahiptir (Gole, 1997; Pury ve Lopez, 2010; Schwan, 2004).

Özellikle cesaret gerektiren meslek gruplarında sıklıkla kullanılan cesur kavramı liderlik için de kullanılmaya başlanmıştır. Sadece cesaret ya da cesur davranışı oluşturan değişkenin ne olduğuna bakılmakla kalmayıp aynı zamanda cesaretin bir bireyde geliştirilip geliştirilmeyeceğine ve eğer geliştirilebilecekse bunun nasıl yapılacağına da tanımlanması gerekir. Ayrıca cesur liderliği kavramsallaştırırken cesur bir eylemle cesur bir kişi arasındaki ayrımın da yapılması kritik öneme sahiptir (Pury ve Lopez, 2010, Rachman, 1990, 2010). Çünkü bu ayrımın yapılması, belirli bir anda cesurca hareket eden kişi ile her şartta cesur bir performans gösteren lider arasındaki farkın ortaya konulması açısından oldukça önemlidir (Peterson ve Seligman, 2004; Pury ve Starkey, 2010; Rachman, 1990).

1.6. LİDER ETKİLİLİĞİ KAVRAMI

Etkililik, yönetimin temel amacıdır. Reddin (1971) yönetsel etkililiği, bir yöneticinin pozisyonunun getirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesi olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

Lider etkililiği 1967 yılında Fiedler tarafından açıklanmaya çalışılmış ve koşulsallık modeli geliştirilmiştir. Bu model literatürde etkili liderlik olarak da adlandırılmaktadır (Koçel, 2011). Etkili liderlik modelinde liderlik davranışı ilişki ve görev olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Aksel, 2008). Etkili liderlikte tek

bir davranışın olmadığı, duruma göre farklılık gösterdiği ileri sürülmektedir. Bu modelde gücünü bulunduğu mevkiden alan lider, grup performansını yükseltmek için iş niteliğini yapılandırmış olması gerekir. İlişki boyutuna göre davranış gösteren lider çalışanlarından en yüksek düzeyde performans alır. Bu da işin yapılandırılmamış olduğu ve mevkiden dolayı gücün belirli olmadığı durumları ifade etmektedir (Çalışkan, 2008).

Örgütlerde etkili liderlik gereksinimini ortaya çıkaran birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlere bakıldığında örgütlerde çalışan insanların sahip olduğu özellikler ve bu özelliklerin değişken ve öngörülemez yapıda olması, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapılan planların her durumu kapsamaması, örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerin dinamik ve sürekli değişkenlik gösteren bir yapıya sahip olması ve örgütlerin gelişme ve büyüme eğilimli olması görülmektedir (Arıkan, 2001).

Tüm örgütler hizmet sundukları alanda başarılı ve en iyi olma çabası içindedirler (Güney, 2012). Bu noktada yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik davranışları yönettikleri örgütün başarılı ya da başarısız olmasını beraberinde getirmektedir (Bass, 1990). Her liderin yönettiği örgütün hangi yapıda olduğuna ve ne ölçüde büyük olduğuna bakılmaksızın örgütte çalışanları motive etmesi istenir (McColl-Kennedy ve Anderson, 2002). Ancak herkesin aynı anda motive edilmesi mümkün olmadığı için lider etkililiğini değerlendirmede farklı değişkenlerin göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmektedir (Yukl, 2013).

Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar başarılı ve kendi alanlarında etkili olmak için çaba gösterirler (Güney, 2012). Örgütsel etkililik örgütün daha önceden belirlenen amaç ve hedeflerine ne derecede ulaştığını gösterir (Tutar, 2013). Lider etkililiği, yöneticisi olduğu örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için sağladığı katkı olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 2012).

2. KİŞİLİK KAVRAMI

Kişilik, kişiden kişiye değişiklik gösteren ve bireye özgü duygu, düşünce ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Güvenç, 1970). Wortman kişiliği zihinsel, ruhsal ve bedensel farklılıkların bireyin davranışlarına ve yaşamlarına yansımaları şeklinde tanımlamıştır (Özdevecioğlu 2002; Öktem 2009). Ataman (1971) kişiliği bireysel özellikler ve bireyin kendine özgü davranışları olarak tanımlarken, Başaran (1982) ise bireyin davranışlarının süreklilik göstermesi ve çevresine uyum tarzı olarak tanımlamıştır.

Literatüre bakıldığında kişilik ve kişilik özelliklerine yönelik pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. İnsan hayatında önemli bir etkiye sahip olan kişilik ve kişilik özellikleri başka insanlara karşı sergilenen davranışları ve örgütteki iletişimi de belirleyen temel faktörler arasındadır (Cooper, 2003). Kişilik özellikleri insanları düşünce, davranış ve duygusal olarak birbirinden ayıran temel özelliklerdir (McCrae ve Costa, 1997).

2.1. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Teorisyenler kişiliğin oluşmasında birçok etkenin rol oynadığını ileri sürmüşler ve farklı açıdan bakmışlardır. Bazı yazarlar genetiksel faktörler ve erken çocukluk döneminde yaşanan deneyimleri gösterirken, bazıları toplumsal ve çevresel faktörlerin etkisiyle geliştiğini ileri sürmüşlerdir. Bazıları kişiliği bir bütün olarak değerlendirirken bazıları ise ayırt edici özelliklere sahip olduğunu savunmuşlardır. Dolayısıyla bakış açılarının farklı olması kişiliğin tek bir başlık altında tanımlanmasını imkânsız hale getirmektedir.

Atkinson (1999) kişiliği, kişinin fiziksel ve sosyal çevresinde göstermiş olduğu duygu, düşünce ve davranışlarını ayırt eden bir birleşimden oluştuğu şeklinde tanımlamıştır. Kişiliğin oluşmasında genetiğin ve çevrenin etkisinin tartışılmaz olduğunu ifade etmekle birlikte bunların bir sentezi olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bundan yola çıkarak kişilik bireyin fiziksel ve sosyal ortamıyla

nasıl bir etkileşim içinde olduğunu açıklayan, duygu, düşünce ve davranışının ayırt edici örüntüler şeklinde tanımlanabilmektedir (Atkinson vd, 2002). Genel olarak kişiliği, kişinin bulunduğu çevrede nasıl bir ilişki içinde olduğunu ve nasıl davrandığını açıklayan ve yansıtan psikolojik özellikler olarak ifade edebiliriz (Schiffman ve Kanuk, 2004).

Bireylerin çalışma hayatında başarılı olmak için sahip oldukları kişilik özelliklerinin, bilgilerinin ve yeteneklerinin farkında olmaları gerekmektedir. Bireyin kişilik özellikleri içinde bulundukları toplum, kültür, gelenek, inanç gibi pek çok etkenden etkilenmektedir. Bireyler biyolojik olarak birbirlerine benzer yapıya sahip olsa da aynı olaylar karşısında farklı tepkilerde bulunmalarının temel nedeni farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarıyla açıklanmaktadır. Bu durum kişisel farklılıklar olarak tanımlanmakta ve kişilik kavramı altında toplanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Kişiliğin oluşumunda kalıtsal ve yapısal faktörler ile çevresel ve kültürel faktörler önemli rol oynamaktadır.

2.1.1. Kalıtsal ve Yapısal Faktörler

Kişiliğin gelişimini etkileyen faktörlere bakıldığında birden çok faktörün etkili olduğu görülmektedir. Ancak bunların arasında en önemli faktör kalıtsal faktördür. Kalıtım ebeveynlerin genetik özelliklerinin kuşaklar boyu çocuklara aktarılmasıdır. Kişinin saç rengi, göz rengi, boyu, yüz hatları, cinsiyeti gibi fenotipik özellikleri, kan grubu, taşıdığı veya ileride yakalanabileceği hastalıklar gibi genotipik özellikleri yanında kişilik özellikleri de kalıtım ile aileden geçen miraslardır. Çocuk, anne ve babadan ya da diğer aile üyelerinden kalıtım yoluyla alınan pek çok özelliği alarak dünyaya gelir. Bu özellikler cesaret, zekâ, huy gibi özelliklerden oluşmaktadır. Ancak, kişiliğin oluşmasında ve gelişmesinde kalıtımın mı, yoksa çevrenin mi daha etkili rol oynadığı hâlâ tartışılmaktadır (Türker, 2012).

2.1.2. Çevresel ve Diğer Faktörler

Birey doğar doğmaz ilk etkileşimini anne, baba ve aile üyeleri ile kurmaktadır. Doğumla birlikte başlayan etkileşim süreci hayatı boyunca devam etmektedir. Her aile çocuğunu yetiştirirken aynı tutum ve davranışı göstermediği gibi disiplin anlayışı da farklıdır. Toplumsal adaptasyon sürecinde bireye en önemli desteği veren anne ve babanın tutum ve davranışları birey için rol model olmakta ve davranışları da buna göre şekil almaktadır (İşleyen, 2013). Aşırı disiplin ve baskı kuran bir aile yapısına sahip olan çocuk utangaç, içe kapanık ve ürkek olurken daha demokratik ve destekleyen bir yapıya sahip ailede yetişen çocuk özgüveni yüksek, dışa dönük ve istikrarlı bir kişiliğe sahip olmaktadır. Ailenin tutarsız davranışı, ödül ve ceza dengesindeki tutarsızlık, diğer aile üyeleri arasındaki ilişkilerin bozukluğu, bireyin kişilik gelişimi üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (Türker, 2012). Çocuğun aileye olan aşırı bağlılığı da kişilik üzerinde etki bırakmaktadır.

Çocuğun kişilik gelişiminde en uygun tutum, demokratik anne ve baba tutumudur. Bu tutuma sahip anne ve babalar çocukları denetlemekle birlikte bazı davranışların sınırlarını çizerek yapılmasına izin verirler. Bu onların sorumluluk duygularını geliştirmeleri için uygun ortamın hazırlanmasına olanak sağlar. Çocukları aşırı derecede koruyucu tutum içinde olan anne babalar çocuğun yapabileceği çoğu şeyi kendileri yapar ve onların öğrenme fırsatını engellemiş olurlar. Otoriter tutuma sahip anne baba, çocuklarda bağımsız hareket edebilmenin önüne geçmekle birlikte özellikle erkek çocukların saldırgan davranışlara sahip olmasına neden olur (Sezer, 2010).

Kişiliğin oluşumunda bir diğer faktör de kültürel öğelerdir. Bireyin kişilik gelişiminde önemli bir etkiye sahip olan kültürel öğeler toplumdan topluma farklılık gösteren gelenekler, yaşam tarzı, değerler, örfler, etkinlikler, inançlar, giyim şekli gibi pek çok şeyi kapsamaktadır. Gardiner (1974) tarafından yapılan bir çalışmada Amerika Birleşik Devletleri, Tayland, Tayvan ve Almanya'dan gelen çocuklardaki düşmanlık özellikleri karşılaştırıldığında Tayland'lı çocukların en yüksek puanı aldığı görülürken en düşük puanı ABD'li çocukların aldığı

görülmektedir. Bir diğer çalışmada Meksikalı ve Anglo-Amerikan çocuklarının yaptığı resimlerde, Meksika'lı çocukların çizimlerinin, Anglo-ABD'li çocuklarından daha fazla eril özellik gösterdiği ve bunun nedeninin de Meksika kültüründe erkekliğin gelişimine daha fazla değer verilmesinden kaynaklandığı belirtilmiştir.

Kültürler aynı zamanda alt kültürleri barındırmaktadır ve her bir alt kültürün kendine özgü hayat tarzları, temizlik özellikleri, ahlaki değerleri vardır. Örneğin bir gecekondu ortamında yetişen bir erkekte beklenti ile yerleşik bir düzende yetişen birinden beklenti aynı olmadığı gibi birey üzerindeki kültürel baskılar da aynı etkiye sahip değildir. Çünkü bireyin yetişmesindeki rolü yadsınamayacak kadar çok olan anne ve babanın davranış tarzları bu noktada oldukça büyük bir etkiye sahiptir (Atkinson vd, 2002).

İnsanlar sosyal bir çevrede dünyaya gelir ve büyürler. Birey bulunduğu ortamdaki kişilerle etkileşim içine girdiğinde bireyin kişiliği sosyal çevreden etkilenir. Buradaki deneyimleri ya da diğerleri ile olan ilişkisi sonucunda kişiliği olumlu ya da olumsuz etkilenebilir (Halakeri, 2019).

2.2. KİŞİLİK KURAMLARI

Kuramcılar kişiliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için birçok farklı kuram tanımlamış ve geliştirmiştir. Ancak kişilik kuramlarının tarihsel sürecine bakıldığında bütün kişilik kuramlarının Sigmund Freud'un psikoanalitik yaklaşımına dayandığı görülmektedir (Luthans,1981).

Kişilik ile ilgili ileri sürülen altı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar; Psikoanalitik kuram, ayırıcı özellikler kuramı, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal & sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel yaklaşımdır. Her bir yaklaşım, davranışlarda görülen kişisel farklılıkları açıklayabilmek için farklı bir nokta üzerinde durmakta ve o nokta üzerinden açıklanmaktadır (Burger, 2006). Genel anlamda bütün kuramlara bakıldığında aslında kuramcılar kendi kişisel yapılarını yansıtmakta olduğu görülmektedir (Feist,1990).

2.2.1. Sigmund Freud Psikoanalitik Kişilik Kuramı

Psikoanalitik kuramı ileri süren ve kişilik kuramları üzerinde kapsamlı olarak çalışan ve geliştiren ilk kuramcı Sigmund Freud'dur. Özellikle bilinçaltına yönelik çalışmalar yapan Freud kişiliğin psikolojik süreçleri üzerinde durmuş ve bunun kişiliği oluşturan önemli bir bileşen olduğunu belirtmiştir (Burger, 2006, Corey, 2008). Özellikle histerik hastaları tedavi etmek için hipnoz yönteminden faydalanmak istemiş ve bilinçaltındaki etkilerin kişilerin davranışları üzerindeki gücünü de görmüştür (Feldman, 1997).

Freud yaptığı çalışmalarda insanın kişiliğinin id (ilkel/alt benlik), ego (benlik) ve süperego (üst benlik) olarak adlandırılan üç bölümden oluştuğunu ileri sürmüştür. Birbirleri ile etkileşim halinde olan bu bölümler insan davranışlarını yönetmektedir (Feldman, 1997). İnsan zihninin bir buz dağına benzediğini ileri süren Freud İd'in de buzdağının altında kalan en büyük kısım olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca kişilerin bilinç dışı arzuları ve davranışları üzerinde bir etkiye sahip, büyük ve ulaşılmaz imkânsız bir depo olarak nitelendirmektedir. Süper egoyu insanda bulunan ahlaki ve vicdani yönü temsil ettiğini, İd'den gelen istek ve arzuların ego tarafından süper ego için uygun hale getirildiği ifade edilmektedir (Atkinson vd., 2002). "Süper ego" ideal olan ve mükemmel için çabalayan bireyin moral kodu olarak tanımlanmaktadır (Hall, 2010). Dolayısıyla her insanda "id", "ego" ve "süper ego" birbirinden farklı bir denge oluşturmakta ve her insanın kişiliği de birbirine benzememekte ve farklılık göstermektedir (Burger, 2006).

Yürütme organı olarak görev yapan ego, İd'den gelen istekleri süzerek iyi olan yaşantıları seçer, iyi olmayanlardan uzak durmak için çaba harcar (Yanbastı, 1996). Ego hayallerden ziyade gerçeklerle ilgilenir. İd'den sonra gelir ve İd'i kontrol altında tutmaya çalışır. Dolayısıyla id kişiliğin akıl ve mantığı hesap dışı bırakan yönünü temsil ederken bu durumun aksine ego mantıklı ve akılcı yönünü temsil eder ve ondan gelen istekleri akılcı hale getirecek düzenlemeyi sağlar. Ahlaki ve eğitici bir role sahip olan süper ego kişiliği oluşturan bir diğer bileşendir (Cüceloğlu, 2003).

Freud tarafından geliştirilen kurama göre birey özellikle çocukluğun ilk yıllarındaki yaşantısı ve bilinç dışı dürtüler bireyin davranışını etkilemekte ve gelişim bilinçdışı dürtü ve içgüdüler tarafından idare edilmektedir. Cinsellik, açlık dürtüleri, saldırganlık gibi davranışlar çevrede bulunan kişiler ve özellikle aile fertleri tarafından şekillendirilmektedir (İnanç vd., 2007).

Freud'a göre yeni doğan bebeklerin kişilikleri farklı aşamalardan geçerek gelişir. Psikoseksüel gelişim dönemi olarak adlandırılan bu dönemde kişilik gelişmekte olup özellikle ilk altı yaş döneminde yaşananların kişiliği çok etkilediği ileri sürülmektedir (Erden ve Akman, 2001). Kişilik gelişim süreci yaşlara göre Oral Dönem (0-1 yaş), Anal Dönem (1-3 yaş), Fallik Dönem (3-6 yaş), Latens (Gizil) Dönem (6-11 yaş), Genital (Yetişkin) Dönem (11 yaş sonrası) beş dönemden oluşmaktadır (Corey, 2008).

2.2.2. Eric Berne'nin Transaksiyonel Kişilik Kuramı

Berne'in kuramı kişilik yapısını ortaya koymak için insanların kişilik yapılarına odaklanır. Yani insanlardaki kişilik yapılarının ne zaman ve hangi durumlarda ortaya çıktığına ve kişinin bu durumlarda ne tür davranış gösterdiğine odaklanır. Gelişim kuramı olarak da bilinen bu kuram bireyin çocukluk çağının ileri yaşlarda nasıl bir etki yarattığı ve o dönemde alınan kararların insan hayatını nasıl şekillendirdiği ile ilgilenir (Berne, 2001).

Berne, kuramı ilk geliştirdiğinde kişilerarası gözlemlerden ve ani görülen değişimlerden çok etkilenmiştir. Söz gelimi, çocuğun kaybettiği oyuncağı için ağlaması, başarılı olamayan bir iş insanının öfkelenmesi, çocuğun okulundan gelen bir habere sinirlenen babanın yaşadığı duygular transaksiyona birer örnektir. Kuramda geçen transaksyon terimi, kişilerarası etkileşimde bir uyarıcı ve tepki sonucunda ortaya çıkmaktadır (Berne, 2001). Günlük hayatta çok sık karşılaşılan bu durumlardan başka birine geçişte görülen jest, mimik ve sözcüklerin etkili olduğu görülmektedir (Keler, 2008).

2.2.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramları

Psikodinamik yaklaşım olarak bilinen derinlik psikolojisini savunmakta ve S. Freud ve C.G. Jung'la birlikte üçüncü isim olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyin davranışları doğuştan gelen içgüdüler sayesinde oluşur ve hayatında karşılaştığı sorunlara yönelik duyduğu kaygıları savunma mekanizmalarını harekete geçirerek gidermeye çalışır. Bireyin davranışlarının nedenleri yerine davranış anındaki durumu tespit eder ve onu anlamaya çalışır (Eker, 2012).

Adler'in savunduğu kişilik kuramında kişiliği etkileyen faktörler, kişinin geriye dönük yaşantısından ziyade geleceğe yönelik amaç, istek, beklenti ve topluma karşı olan tutum ve davranışları belirlemektedir. Bireyin doğuştan kendi algı ve düşüncelerini oluşturacak ve geliştirecek yeteneğe sahip olduğunu ileri sürer. Bireydeki aşağılık duygusunun yaratıcılığı harekete geçiren temel faktör olduğunu savunur. Adler birey davranışlarının toplumsal faktörlerden oluştuğu üzerinde durmuş, cinsel içgüdüye çok önem vermemesi ve kişiliği bilincin temel unsuru olarak kabul etmesiyle Freud'dan ayrılmış ve bu yönüyle kişilik kuramcılarını da etkilemiştir (Süren, 2015).

2.2.4. Carl G. Jung'ın Kişilik Kuramı

Jung bireyin kişiliğini kendisinin yaşama içgüdüünün belirlediğini savunarak Freud ve Adler'in kuramlarına karşı çıkmıştır. İçedönük ve dışadönük kavramlarını ilk kez kullanan Jung, insanı sürekli yenilenmeye çalışan bir gelişim içinde olduğunu ileri sürmektedir. İçe dönük bireyleri, kendi iç dünyasında yaşayan, dış çevre ile iletişim içinde olmayan, başka insanlara karşı güven hissetmeyen, harekete geçmek yerine düşünmeyi tercih eden içine kapanık kişiler olarak tanımlarken dışa dönük bireyleri ise içe dönük insanların aksine sosyal, kendi dışında insanlarla vakit geçirmekten mutlu olan, yalnızlıktan hoşlanmayan insanlar olarak tanımlamaktadır. Her iki tipin özelliğini gösteren bireyler olmasına rağmen genellikle bir yön ağır basmaktadır (Karabacak, 2010).

Kişilik sorunları içe dönük ve dışa dönük arasında olan denge bozukluklarından kaynaklanmaktadır (Ellis ve Dick, 2003; Fordham,1997).

2.2.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney insanlarda görülen bozuk davranışların kaynağının aile ilişkilerindeki sorunlar olduğunu ve sosyo kültürel faktörlerin öğrenme sürecindeki etkisinin oldukça önemli olduğunu ileri sürmüştür. Bu görüşü ile insan davranışlarının oluşmasında içgüdü olarak adlandırılan fizyolojik durumlardan kaynaklandığını ileri süren Freud'un görüşüne karşı çıkmıştır. Horney'e göre davranışlar bireyin çevresiyle kurmuş olduğu ilişkilerde geliştirdiği tepkilerin bir araya gelmesi sonucunda örüntülere dönüşmesiyle oluşmaktadır. İnsan yaşamı boyunca gelişen duygu, düşünce, değerler, algılar, amaçlar ve bunlar arasında görülen etkileşimler davranışların temel belirleyicileri olarak kabul edilir (Geçtan, 2014: 222).

Horney, Freud'un kişilik bölümlerinden olan egonun sadece nevrotik kişilik özelliğine sahip olanlarda görüldüğünü kabul eder. Nevrotik kişi bir düzene girebilmek için uğraşan ve birbiriyle hiçbir bağlantısı olmayan kişilik bölümlerinden oluşan topluluğu ifade etmektedir. Ayrıca Freud'un ego ideali kavramında da fikir ayrılığına düşmüştür. Egonun benliğin doğal bir parçası olduğunu ve onun kusursuzluğu için sürekli bir çaba gösterdiğini savunan Freud ile görüş ayrılığına düşmüştür. Horney egoyu aslında kendisini kabul etmek istemeyen bir benliğin varmak istediği ütöpik bir amaç şeklinde tasvir eder (Geçtan, 2014: 222).

Temel kaygı üzerinde yoğunlaşan Karen Horney bireylerin korku ve endişelerinin üstesinden gelmek için nasıl bir tutum içinde olmaları gerektiğini açıklamaktadır. Horney üç farklı kişilik türü üzerinde durmuştur: **İnsanlara Yönelme**; Çaresiz kalan kişiler kendini güvende hissedecek başka insanlara sığınmak için yaklaşma eğiliminde olurlar. Başkaları tarafından sevmeye, takdir edilmeye, kabul görmeye, onaylanmaya vb. ihtiyaç hissederek. **İnsanlara Karşı**; İnsanlara yakın davranan kişiliğin aksine çevresindeki herkesi düşman olarak görür. Bu tip

kişilere göre hayat bir savaştan ibarettir ve savaşı kazanmak için güçlü olmak gerekir. Güçlü olduğunu hissettirmek ihtiyacında olan bu tür bireyler başka insanları ezmek ve etkisi altına almak için uğraşır. Kendilerini hep haklı olarak değerlendirir ve iyi görünme gibi bir tutum içindedirler. ***İnsanlardan Uzaklaşma;*** İnsanlara yakın olmak ya da düşman olmak yerine uzak durma çabası içinde olan yalnız bireylerdir. Becerikli olduklarından dolayı başka insanlara ihtiyaç hissetmezler. Bu tür bireyler gizliliğe ve bağımsızlığa önem verirler. Evlendikleri zaman bile eşlerinden uzak dururlar (Sarı 2011: 35).

2.2.6. Beş Faktör Kişilik Kuramı

Literatüre bakıldığında kişiliğin oluşumunu ve kişilik oluşumunda etkin rol alan faktörleri açıklayan çeşitli yaklaşımların yanı sıra kişiliğin farklı boyutlardan oluştuğunu ileri süren çalışmalar da olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi beş faktör kişilik özellikleridir (Ivancevich ve Matteson, 2002'den akt. Solmuş, 2004). Kişilik boyutlarının tanımlanmasında ileri sürülen beş faktör kişilik özelliği 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Yapılan pek çok araştırmada kişilikle ilgili bulguların net olmadığı ve bir ortak nokta etrafında düzenleme yapılması ve sınıflandırılması gerektiği ihtiyacı doğmuştur.

Kişilik özelliklerinin belirlenmesi için yapılan çalışmaların temeli faktör analizlerinden oluşmakta (Cattel, 1956; Eysenck, 1951) ve beş faktörden meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca ortak özellik yaklaşımlarının beş faktör çatısı altında birleşmesi gerektiği konusunda da fikir birliği sağlanmıştır (Friedman ve Schustack, 1999). Literatürde beş büyük faktör, büyük beşli olarak adlandırılmış olan yaklaşım (Tatar, 2009; Tekin vd., 2012) kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık boyutlarından oluştuğunu ileri sürmüştür (Ivancevich ve Matteson, 2002).

Dışadönüklük/Extraversion: Hırs/tutku ve sosyal olma gibi iki önemli özelliğe sahip olan dışadönüklük Eysenck'in dışadönüklük/içedönüklük modeline benzerliği ile göze çarpmaktadır. Boyutun özelliklerine bakıldığında sosyal bir birey olma, hakkını koruma ve savunma, iddialı olma, girişken ve aktif olma gibi

özellikler görülmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Bu özelliğe sahip bireyin ödüllendirilme ve üstün olma isteği motivasyonunu artırmaktadır (Barrick vd, 2002).

Dışadönükler enerjilerinin yüksek olmasından dolayı üretime olan katkıları içedönük bireylere kıyasla daha fazladır ve daha az yorulduklarını hissederler. Olayların olumlu yönlerini göz önünde bulundurduğundan stres düzeyleri daha azdır ve çatışmadan uzakta durdukları söylenebilir. Ayrıca olumlu ve pozitif enerjileri sayesinde etraflarında olan bireylerde de pozitif etki yaratırlar. Bu noktada içe dönük olan bireylerden daha avantajlı durumdadırlar (Wayne vd, 2004). Dışadönükler sürekli hareket halinde olduklarından insanlarla iletişim içinde olmak isterler ve yaşam enerjileri yüksektir (Silver, vd., 1998; Silver, vd., 2007).

Yumuşak Başlılık/Uyumlu/Uzlaşılabilirlik (Agreeableness): İçinde iyi özellikleri barındıran bir boyuttur. Goldberg'e (1990) göre bu gruba giren bireyler işbirlikçi, kibar, affeden bir yapıya sahip, hoşgörülü, iyi niyetli, iyi mizaçlı, samimi ve dış görünüşünü önemseyen özelliklere sahiptir (Barrick ve Mount,1991). Uzlaşmacı özellikleri ön planda olduğundan rekabet ortamından kaçınırlar (Barrick vd, 2002).

Kişilerarası ilişkilerde çatışmadan uzak ve uzlaşmacı bir yapıya sahip olan yumuşakbaşlı bireyler aile içinde ortaya çıkan çatışmaları azaltmaktadır (Wayne vd, 2004). Ayrıca iyi bir iletişim gerektiren işlerde oldukça yüksek başarı elde ederler (Witt vd., 2002). İnsanları bir araya getirme ve ekip çalışması konusunda başarılı oldukları gibi çözüm odaklı hareket ederler. Bu özelliklere sahip yöneticiler çalışanları ile iyi iletişim içinde olurlar ve çalışanlarını motive etme konusunda oldukça başarılıdır (Zel, 2011).

Yumuşakbaşlı kişilik özelliklerinin tam tersi yapıdaki bireyler ise sürekli başkalarını eleştiren, nezaketsiz, çevresindekilere karşı düşmanca tutum içinde olan, bencil, empati yeteneğinden uzak, kıskanç, uyumsuz bir profil sergilerler. Yeniliklere ve gelişime kapalı olduğu gibi işbirliği yapmaktan da uzak dururlar.

Kişilerarası ilişkilerde başarılı olmadıkları gibi sürekli çatışma halindedirler (Tekin vd., 2012).

Sorumluluk (Conscientiousness): Sorumluluk özelliği bireyin ne ölçüde başarılı, düzenli, tertipli, disiplinli, kontrollü ve organize olduğu ile ilişkilidir. Planlı, programlı, işleri tam zamanında yapmaya özen gösteren, çalışkan, işine sadık, hırslı ve azimlidirler (McCrae ve Costa, 2003).

Hedefleri belli olan, kararlı, istikrarlı, farkındalıkları yüksek, sorumluluklarının bilincinde olan, kontrol yeteneği yüksek ve güçlü bir iradeye sahip bireylerdir. Bazı araştırmacılar bunu başarılı olma isteği olarak değerlendirirken bazı araştırmacılar da öz-disiplini yüksek bireyler olarak değerlendirmektedir. Bu özellikleri taşıyan bireyler ortam ne olursa olsun verilen hiçbir görevi reddetmez ve başarıyla sonuçlandırır (Burger, 2006). Yapılan araştırmalarda sorumluluk özelliğine sahip bireylerin daha uzun ömürlü oldukları ileri sürülmüştür. Çünkü kendilerine daha fazla zaman ayırır, egzersiz yapar ve düzenli beslenirler (Robbins ve Judge, 2013).

Sorumluluk duygusu yüksek olanlar; düzenli, planlı, disiplinli ve mantıksal tepkiler gösteren, organize olmuş bireylerdir. Bu kişilik özelliğinin tam tersi özelliklere sahip olan bireyler ise sorumsuz, güvenilmeyen, tembel, plansız, düzensiz, vurdumduymaz gibi kişilik özelliklerine sahiptir (Bitlisli vd, 2013).

Duygusal Denge-Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik): Nevrotik kişilik özelliğine sahip bireyler karamsar, kaygılı, gergin, sinirli, üzgün, mutsuz ve depresiftirler. Her an kötü bir şey olacakmış gibi endişeyle yaşarlar. Olaylara karşı sert tepki gösterirler ve hiç esnek değillerdir. Sürekli stresli olan bu gruptaki bireyler iş ortamında da benzer davranışları gösterdiklerinden başarıları olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durumları kendi iç dünyasında kalmayıp birlikte çalıştıkları kişilere de yansıtırlar (Costa ve McCrea, 1995).

Nevrotik kişilik özelliğine sahip bireyin dünyaya karşı algısı da diğerlerinden farklılıklar göstermektedir. Her durumu tehlikeli bir durummuş gibi

değerlendirmesinin olumsuz sonuçlarından dolayı hem kendi hem de diğer insanların davranışlarını anlamakta zorlanır. Bu durumdan kendisinin sorumlu olduğunun farkında değilken, sürekli olarak şikâyet eder ve yakınrlar (Geçtan, 2014). Kaygı düzeyleri yüksek, psikolojik bozukluklara eğilimli, bir günü diğer gününe uymayan davranışlara sahip bireylerdir (Aytaç, 2000).

Yapılan araştırmalar bu özelliğin kalıtsal olmayıp yetiştirme ortamından kaynaklanıyor olabileceğini göstermiştir (Telman ve Ünsal, 2004). Kişiliğin oluşmasında aile ortamının ne derece önemli olduğu bu kişilik özellikleriyle de ortaya çıkmaktadır. Nevrotik kişinin stresle baş etme konusundaki çabası kaygı düzeyini artırmakla sonuçlanmaktadır. İş yaparken zevk almayan nevrotik kişiler birlikte çalışma konusunda da istekli değildirler. Yaptıkları işlerden hoşnut olmaz ve daha çok bireysel çalışmayı tercih ederler (Costa ve McCrea, 1995). Yönetici pozisyonunda olan bireylerde bu özelliklerin görülmesi arzu edilen bir durum değildir. Pozitif özellikler taşıması gerektiği birçok araştırmacı tarafından ileri sürülmüştür (Thoms vd, 1996).

Deneyime (Gelişime) Açıklık (Openness to Experience): Deneyime açıklık diğer özelliklere göre bilişsel yönü en çok olan özellik olarak bilinmektedir. Bu yönü yüksek olan bireyler sürekli öğrenme sürecinde olan, yeni fikirlere ve farklılıklara açık, maceraperest, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelik hareket eden ve deneyimleme isteği olan kişilik özellikleri gösterirler (Bono vd., 2002). Hayal dünyaları oldukça geniş deneyime açık bireyler genellikle bilim ve sanatla uğraşırlar. Geleneksellikten uzak, yeni kültürleri tanıma konusunda isteklidirler. Dolayısıyla yeni deneyimler yaşamak istemeleri bireyin enerjik kalmasını sağlamaktadır (Tansel, 2015).

Entelektüel özelliklere sahip bireyler değişime açık örgütlerde yaratıcılıkları ile ciddi anlamda fonksiyonel yarar sağlamaktadır (Thoms vd., 1996). Hayal güçlerinin geniş olması, yaratıcı olmaları liderlikte oldukça önemli bir özelliktir. Bu özellikten dolayı çalıştıkları kurumlarda etkili bir lider olabilirler. Deneyime açık olmaları örgütsel değişim ya da dönüşüm sürecini daha iyi yönetmelerine ve değişen ortama kısa sürede uyum sağlamalarına imkân tanır. Karşılaştıkları

sorunlarla kolaylıkla başa çıkabilir ve uyuşmazlıkları çözmede etkilidirler. (Robbins ve Judge, 2013). Deneyime açıklık yönü düşük olan bireyler ise otoriteyi sorgulayan, alışıla gelmişlikten uzak ve dar bir bakış açısına sahiptir. Yeni şeyler öğrenmek ve deneyimlemeye kapalı, değişime ve gelişime dirençlidirler ve bilineni yapmayı tercih ederler (Ekşi, 2004).

Atkinson vd.'ne (2002) göre beş faktör kişilik modelinin araştırmacılar tarafından yaygın kullanılmasının asıl nedeni farklı kültürleri kullanmasına uygun olması, ölçülen kişilik özelliklerinin zamana uyarlanabilmesi, biyolojik ve deneysel çalışmalar sonucunda ortaya çıkması, psikometrik yönden değerlendirmeye uygun olması ve kolaylıkla kullanılabilir olmasıdır (Doğan, 2013).

2.3. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖLÇÜMÜ

Literatüre bakıldığında beş temel kişilik özelliğini ölçmek için birden çok ölçme aracı geliştirilmiştir. Büyük Beşli olarak da adlandırılan modelin çerçevesi, insan kişiliğindeki bireysel farklılıkların çoğunun ampirik olarak türetilmiş beş ana alanda sınıflandırılabileceğini göstermektedir. Bu boyutlarını ölçmek için çeşitli derecelendirme araçları geliştirilmiştir. Revize edilen en kapsamlı araç Costa ve McCrae'nin (1992) 240 maddelik NEO Kişilik Envanteridir. Bu model beş alanın ve her boyuttaki altı özel yönün ölçülmesine imkân sağlamaktadır. Ancak cevaplandırma süresi uzun (45 dakika) olduğundan daha az zaman alan ölçekler geliştirilmiştir.

Kısa sürede cevaplanmaya olanak sağlayan ve yaygın olarak kullanılan üç araç bulunmaktadır. Bunlar; 44 maddelik Büyük Beşli Envanter (BFI) (Benet Martinez ve John, 1998; John ve Srivastava, 1999), 60 maddelik NEO Beş Faktör Envanteri (NEO-FFI) (Costa ve McCrae, 1992) ve Goldberg'ın 100 tanımlayıcı sıfattan oluşan yöntemi (TDA) (Goldberg, 1992). John ve Srivastava (1999), BFI, NEO-FFI ve TDA ölçeklerinin sırasıyla yaklaşık 5, 15 ve 15 dakika sürdüğü ileri sürülmüştür.

Kişilik ölçümünde kullanılan bir diğer ölçekte beş faktör kişilik modeline dayalı olarak geliştirilmiş olan On Maddeli Kişilik Ölçeği'dir. On maddeden oluşan ölçekteki her bir madde benzer anlam taşıyan iki sıfatı içermektedir. Farklı dillere de çevrilerek yaygın olarak kullanılan ölçeğin tüm versiyonları 10 maddeden oluşmakta ve Likert tipinde 7 derecelendirme ile cevaplandırılmaktadır. İngilizce, İspanyolca (2 versiyon), Çince, Korece, Japonca, Almanca, Farsça, Fransızca, İtalyanca, Portekizce ve Hollandacanın (2 versiyon) yanı sıra Norveç ve İsveç'te kullanılan versiyonları bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılacak ölçekler tercih edilirken bazı özelliklere sahip olmasının gerekliliği arzu edilen bir durumdur. On madde kişilik ölçeğinin beş madde kişilik ölçeğine tercih edilme nedenlerinden biri araştırmacıların hatalarını kontrol etme fırsatı sağlamasıdır. Kısa sürede uygulanması gerektiğinde On madde kişilik ölçeğinin tercih edilmesinin daha uygun olacağı ileri sürülmüştür (Gosling vd., 2003). Bu çalışmada da on madde kişilik ölçeği kullanılmıştır.

3. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, bir amacı gerçekleştirmek için önceden belirlenmiş amaca uygun olarak çalışanın, grubun ya da işletmenin o işi yaparak hedeflere ne derecede ulaşabildiğini ortaya koyan mal, hizmet ya da düşünce olarak ifade edilir (Argon-Eren, 2004; Pugh, 1991). İngilizcede “performance” sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından “başarım” olarak tanımlansa da Türkçeye “performans” olarak yerleşmiştir. Terim olarak da kısaca “bir işin yerine getiriliş düzeyi” anlamına gelir (Ateş, 2007). Pakdil ve Harwood’a (2005) göre performans, örgütün amaçlarına ulaşmak için ortaya konulan bütün çabaların değerlendirilmesidir. Brumbach (1988) da “performansı” hem davranış hem de sonuç olarak tanımlamıştır. Akingbola (2015) performansı, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini örgütsel performansın artırılması için en üst düzeyde katmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak için yapılan tüm etkinlikler, sistemler ve süreçler olarak açıklamaktadır (Parker, 2000).

Performans kavramı yakın zamana kadar birey bazında ele alınan bir kavram olarak değerlendirilmekteydi. Performans ölçme, performans değerlendirme, performans yönetimi gibi kavramlar genellikle bireysel performansın ölçme ve değerlendirilmesi için kullanılmaktaydı. Performans değerlendirmenin birey bazlı olmasının temel nedeni bireylerin performanslarının toplamı, bulunduğu grubun ve örgütün performansını oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak her geçen gün her alanda yaşanan gelişmelerin, değişen örgüt yapılarının ve faaliyetlerin değerlendirilmesinde sadece bireysel performans değerlendirmenin yeterli olmadığı, kurumsal performansın ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin de gerekli olduğu anlaşılmıştır. Farklı boyutlara sahip olan kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinin daha komplike bir yapıda olduğu, çok boyutlu bir yaklaşımla değerlendirilerek ölçülmesi gerektiği de açıktır (Parker, 2000).

Performans, müşteri talep ve ihtiyaçlarının ne düzeyde karşılandığını belirlemek, yapılan işlerin anlaşılmasını sağlamak, bilinen ve bilinmeyenleri açıklığa kavuşturmak, problemleri tespit etmek ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan alanları belirlemek, alınan kararların gerekçelerinden emin olmak ve yapılmış

olan planlara ne düzeyde ulaşıldığını göstermek için ölçülmektedir (Parker, 2000).

3.1. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi terim olarak 1976 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Beerve ve Ruth tarafından ilk kez kullanılan terim örgütsel performansı en üst düzeye çıkarmak için çalışanların ve takımların etkili çalışmasına katkı sağlayan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Armstrong ve Baron, 2004). İşin yapımı sırasında çıkarılacak dersler, yöneticinin gözlemleri sonucundaki geri bildirimi ve rehberliği sayesinde olağanüstü bir gelişmenin sağlayabileceği ileri sürülmüştür (Plachy ve Plachy, 1988). Aguinis performans yönetimini, organizasyonun stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirmeyi amaçlayan bireysel ve takım performansını belirleyen, ölçen, geliştiren ve devamlılığı olan bir süreç olarak tanımlamıştır (Aguinis, 2009b).

Performans yönetimi aslında bir iletişimdir. Bireysel ve kurumsal başarıyı arttırmak için yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim sürecinin olması gerekmektedir (Den Hartog vd, 2004). Yöneticinin çalışanla kurmuş olduğu iletişim stratejik hedefler ve çalışanın bu hedeflere ulaşması konusunda bir çaba içerisinde olması açısından önem arz etmektedir (Erdogan, 2003). Yani yönetici ve çalışan arasında bir işbirliğini öngören performans yönetimi, başarılı sonuçlar elde etmek için hangi işin nasıl yapılacağını, nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini ve nihayetinde işin tamamlanmasında nasıl bir çaba harcandığını değerlendirmek için bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunurlar (Plachy ve Plachy, 1988).

Performans yönetimi ve performans değerlendirme uzun zamandır örgütlerde (Devanna vd., 1984) etkili bir stratejik insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli olmuş ve her yönüyle araştırmaların konusu haline gelmiştir (Cawley vd., 1998; Fletcher ve Perry, 2002; Levy ve Williams, 2004). Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan performans yönetimi, çıktıları maksimize etmek amacıyla insan kaynakları uygulamaları ile bireysel performans arasındaki uyumu artırmaya çalışmaktadır (Den Hartog vd., 2004).

Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içerisinde performansı anlayıp yöneterek örgütten ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar alma aracıdır. Performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde bireysel ve örgütsel performans değerlemesi için temel olacak yöntemler ile kriterleri ortaya koyar. O halde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya koyulan tüm çabaların değerlendirilmesi performans yönetiminin konusunu oluşturmaktadır. Performans yönetiminin çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel performans değerlemesi olmak üzere iki temel boyutu vardır (Öge, 2017:310).

3.1.1. Bireysel Performans Değerleme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşeni olan bireysel performans kavramı genel olarak değerlendirildiğinde bir örgütte çalışanların bireysel performanslarının kurumsal performans ve stratejilere hangi oranda ve nasıl katkı sağladığı ile ilgilidir (Johnson ve Talbot, 2007). İnsanın sahip olduğu özelliklerin birbirinden farklılıklar göstermesi iş performansını da etkilemektedir. Bundan dolayı yönetimin, çalışan performansını değerlendirmek için etik, objektif, ölçülebilir kriterleri daha önceden belirleyerek tanımlaması gerekmektedir (Murphy ve Cleveland, 1991).

Bireysel iş performansı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli rolü olan çalışanların, ölçülebilen iş sonuçları, faaliyetleri, tutum ve davranışlarıdır. İş performansı, direkt olarak işi yapanın işbaşında iken kendisine verilen görevi ne ölçüde yaptığının, işin gereklerine uyum kabiliyetinin, verimliliğinin, başarısının ve işine olan ahlaki yaklaşımının bütününe oluşturan bir tanımdır (Viswesvaran ve Ones, 2002).

Bireysel performans ölçmek için bireyin girişimi, yetenekleri, çabaları, bilgi ve becerilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ancak uygulamada bundan ziyade işin yapıldığı sistem tarafından belirlenmektedir (Coens ve Jenkins, 2000).

Viswesvaran (2002) bireysel iş performansının birden fazla bileşenden ve boyuttan oluştuğunu, doğrudan gösterilemeyen veya ölçülemeyen soyut, gizli bir yapıda olduğunu tespit etmiştir. Campbell (1990) Viswesvaran (2002) ve Fay D, Sonnentag (2010), bireysel iş performansını kavramsallaştırmak ve işlevsel bir duruma getirmek için iş performansı alanının açıklanması ve boyutlarının ve göstergelerinin tanımlanmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların örgütteki performansını doğrudan veya dolaylı olarak artıran birçok genel ve kişisel faktör vardır. Bu faktörler işe katılım, iş becerileri, iş tatmini ve kişilik gibi boyutları oluşturmakta ve bireysel performans üzerinde etkili olurken (Barrick vd., 2001), (Coffman ve Gilbert 1985) örgütsel faktörler, kişisel faktörler, kişilerarası faktörler gibi bazı belirleyiciler ile çevresel faktörler, yetenek, beceri, rol vb. faktörler de kuruluşun iş gücü performansında etkili olmaktadır.

Çalışanlar sistem ile örgütün stratejik hedeflerinin uyumlu olması için hangi önlemlerin alınması gerektiği konusunda en yetkin kişi olduklarından herhangi bir performans yönetim sistemi tasarlandığında önemli ölçüde katkı sağlarlar (Greasley vd., 2005; De Jong ve DenHartog, 2007).

Ayrıca, her çalışanın iş tanımının özü stratejik amaçlarla uyumlu ve bağlantılı olmak zorundadır. Örgütsel performansın bireysel performanslarla doğrudan ilişkili olduğu ve bu nedenle etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği açıktır. Sonuç olarak, örgütlerin kuruluşların bireysel performansı yönetirken nasıl bir yol izlendiğini incelemek ve kısa sürede benimsenecek en iyi uygulama yaklaşımını oluşturmak gerekir (Mcbain, 2007).

3.1.2. Kurumsal Performans Değerleme

Kurumsal performans daha önceden belirlenmiş kriterlere göre dönemsel olarak o kurumun amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını tanımlayan bir göstergedir. Kurumsal performansı etkileyen birbirinden farklı değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler, örgütsel yapı, kurum stratejileri, insan kaynakları, üretim, pazarlama ve lojistik gibi değişkenlerdir (Donaldson, 1999).

Kurumsal performans sadece bireyin ya da grubun başarısını ya da performansını değil tüm çalışanların ortak başarısını ve performansını gösterir (Khandwalla,1977). Kurumsal performans kurumun stratejik öneme sahip önceliklerinin neler olduğunun tespit edildikten sonra kurumda bulunan tüm yönetim ve birimlere yayılması ve arzu edilen sonuca ulaşılma sürecidir. Şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin sağlanması ile birlikte verimlilik kriterlerine göre yönetilmeleri için ideal bir ölçme aracıdır (Bilgin, 2007).

Perfromansı çok yönlü olarak ele alırsak, müşteri ihtiyaçlarına hangi oranda cevap verdiği, kıt kaynakları ne ktdar ekonomik kullandığı, kurumu hızlı değişim ve gelişmelere ne ölçüde ve nasıl uyarladığı ve geleceğe ne düzeyde hazır olduğu yönlerinden değerlendirilmesidir. Yani kurumun etkililik, etkenlik ve değişebilirlik yönlerinin değerlendirilmesidir. Tüm bu boyutların birbiri ile olan entegrasyonu kurumun rekabet ortamında canlı kalmasını belirlemektedir (Bredrup, 1995: 85).

Kurumsal performans geniş bir bakış açısıyla ele alındığında üç temel konudaki sorulara cevap verecek bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Birincisi, kurumun mevcut durumunu analiz etmek ve değerlendirmek, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek ve performansının hangi düzeyde olduğunu belirlemek için “şu an neredeyiz?” sorusudur. Bir diğeri kurumun mevcut şartlarda sahip olduğu potansiyel gücünden ne düzeyde yararlandığının cevabını veren daha ne kadar iyi olabilirdik sorusudur. Son olarak da kurum potansiyeline göre işletmenin faaliyetlerinin değerlendirilmesine imkân sağlayan “nerede olmalıyız” sorusudur (Abacioğlu, 2004: 10). Bu sorulara verilecek cevaplar kurum performansının tanımlanmasına ve değerlendirilmesine yönelik hangi alanların olduğunu belirlemekle birlikte kurumsal performansın da ne anlama geldiğini ifade etmektedir (Gençay, 2010).

Her geçen gün teknolojik gelişmeler hız kazanmakta ve küresel rekabeti de artırmaktadır. Performans kavramı ve kapsamı her ikisinin de etkisiyle yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Tarihsel sürece bakıldığında performansı belirleyen

değişkenlerin dönemsel olarak bir gelişim içinde olduğu görülmektedir (Karaman, 2009).

İşletmeler endüstri devriminin ilk yıllarında performansı belirleyen boyutlara sadece kâr-maliyet düzeyinde bakarken, daha sonra kâr-maliyet-verimlilik şekline dönüşmüş, zamanla bunlara müşteri memnuniyeti ve kalite eklenmiştir. Ancak zaman içinde bunların da arzu edilen ihtiyacı karşılamadığı görülmüş ve çalışanların davranışları, pazarın varlığı ve durumu, kamusal sorumluluk gibi yeni boyutlar eklenmiştir (Dağdelen,1997).

Günümüzde ise performans yukarıda bahsedilen faktörlerin bir birleşimi olmayıp, dış paydaşların bakış açısının da olduğu bir boyut kazanmıştır. Çevre şartları ve küresel rekabetin gerekliliklerinin olduğu bir bakış açısıyla tüm paydaşların memnuniyetini sağlayacak stratejik amaçlarını hayata geçirmenin bir ölçüsüdür. Yani, kurumsal performans çevre koşullarının ve rekabet edebilirliğin var olan kurum yapısıyla uyumlaştırılmasının sonucudur (Bredrup, 1995).

Günümüzde iş organizasyonlarının rekabet edebilmeleri ve varlıklarını koruyup sürdürebilmeleri ortaya koyacakları performansa bağlıdır. Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılabilecek temel kriterleri genel olarak yedi başlık altında toplayabiliriz:

- Kalite
- Verimlilik
- Kârlılık
- Maliyet
- Yenilik
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışanların memnuniyeti

3.2. HASTANE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Devlet hastaneleri, gelişmekte olan ülkelerde sağlık sisteminin önemli bir bileşenini oluşturmakta olup aynı zamanda toplam sağlık harcamalarının da %50'sini oluşturmaktadır (Walford ve Grant, 1998; Hanson vd., 2002). Yaşlanan nüfusun ihtiyaçları ve bulaşıcı hastalıkların yanı sıra bulaşıcı olmayan hastalıklardaki tanı ve tedavi prosedürlerinin artan maliyetleri, kaynakların kıt olması kamu hastanelerine ciddi maliyetler yüklemekte ve bu tür kurumların hastalıkların tedavi başarısına göre değerlendirilmesini önemli kılmaktadır (Walker ve Mohammed, 2004; Akashi vd., 2004).

Son yıllarda kamu sektöründeki sağlık hizmet sunucuları büyük ölçüde insan kaynaklarının geliştirilmesine ve fiziksel altyapılarının (hastaneler, klinikler, laboratuvarlar) genişletilmesine odaklanmıştır. Onların bu çabaları, sağlık hizmetlerine daha fazla ve daha adil erişimin yanı sıra bulaşıcı hastalıkların daha iyi kontrol edilmesini sağlamıştır. Bununla birlikte, teknik ve profesyonel verimsizlikler, tüketici taleplerini karşılayamama ve nüfusun daha yoksul kesimlerine erişim eksikliği gibi hastanelerin geleneksel sorunları, bölgesel ve ulusal düzeydeki politikacılar için büyük bir zorluk oluşturmaktadır (Jakab vd., 2000).

Performans değerlendirmeleri yöneticilere, hastanenin mevcut durumu ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve takibi için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayabilir. Bu, sağlık hizmetlerinde daha fazla verimlilik elde etmek açısından önemli olmasına rağmen büyük ölçüde ihmal edilen bir alandır (Farzandipour vd., 2003).

Hastane performansını değerlendirmek ve bu değerlendirmenin sonuçlarını kullanmak için çeşitli yaklaşımlar önerilmiştir (Mehrotra vd., 2006). Bu yöntemler arasında; Balanced Score Card (BSC), EFQM Model, Baldrige Model, Rasyo Analizleri, Veri Zarflama Analizi ve Pabon Lasso Modeli gibi yöntemler bulunmaktadır (Bahadori vd., 2016).

Bu çalışmada araştırmanın yapılabilirliği açısından hastane performansı kapsamında Pabon Lasso modelinde belirtilen kriterler kullanılmıştır.

Pabon Lasso Modeli, hastane performansının genel bir değerlendirmesini yapmak için yatak devir hızı (YDH), yatak doluluk oranı (YDO) ve ortalama kalış süresi (OKS) olmak üzere üç endeks kullanır (Pabon, 1986). Göstergelerin farklı kombinasyonlarla ve eş zamanlı olarak kullanılmasına imkân tanıyan model, farklı durumlarda hastanenin performansını karşılaştırmak ve değerlendirmek için birden fazla sonucun elde edilmesini de mümkün kılmaktadır (Goshtasebi 2009: 24-119).

Pabon Lasso grafiği, hastaneleri 4 kategoriye ayırır. Her ne kadar Pabon Lasso Modelinin her bir bölgesi ile ilişkili tüm özellikler her hastane için geçerli olmasa da, bu tür analizler zayıf performans gösteren hastanelerin hızlı bir şekilde tanımlanması ve verimsizliklerinin doğrudan düzeltilmesi gereken alanların ortaya çıkarılması açısından yararlıdır (Peyravi vd., 2000; Jakab vd., 2000):

1. Bölge: Mevcut talebe göre hastane yataklarının fazla olduğunu gösteren yatak devir hızının ve yatak doluluk oranının düşük olduğu hastaneler bu gruba girmektedir. Bu bölgedeki hastanelerin verimliliğinden söz edilemez.
2. Bölge: Yatak devir hızının yüksek, yatak doluluk oranının düşük olduğu hastanelerdir. Gününbirlik hasta tedavilerinin yapıldığı, sadece hastaları gözlemlemek için yatak kullanıldığı ve bulunduğu yere göre fazla hasta yatağına sahip olan hastanelerdir.
3. Bölge: Yüksek yatak devir hızı ve yüksek yatak doluluk oranının olduğu hastaneler en verimli hastaneler olarak adlandırılmaktadır. Ortalama hasta yatış süresi kısa ve boş yatak sayısının az olması hastanenin verimli olmasını sağlamaktadır.
4. Bölge: Bu bölgedeki hastanelerde hasta yatış süresi uzun, düşük yatak devir hızı ve yatak doluluk oranının yüksek olması; bu hastanede kronik hastalığa

sahip hastaların tedavilerinin yapıldığı ve/veya hastaların gereksiz yere uzun süre yatırıldığı varsayılmaktadır.

Hastanelerin yatak kullanma kapasitesinin göstergelerinden sadece birine dayanan değerlendirmenin yetersiz ve yanıltıcı olabileceği vurgulanmalıdır. Örneğin, gereksiz yere yüksek ortalama kalış süresine rağmen, yatak doluluk oranının yüksek olması yetersiz hemşirelik bakımı, teşhis ve tıbbi müdahalelerin yanlış planlanması ve yaygın görülen hastane enfeksiyonlarının olması gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Yatak doluluk oranı kapasitenin iyi kullanıldığını göstermesine rağmen, aslında hastanelerin zayıf veya verimsiz performansından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, bunun gibi yanıltıcı bir sonuçtan kaçınmak ve daha iyi bir sonuç elde etmek için modelde her üç göstergenin de aynı anda kullanılması gerekmektedir. Aralarındaki matematiksel ilişkiden dolayı bu göstergelerin tanımlayıcı gücü bir araya geldiklerinde ve birleştiklerinde artar (Asbu vd., 2012).

4. KİŞİLİK, LİDERLİK VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderler bulundukları kurumların başarılı olması için çalışanlarını etkileyen bireyler olarak değerlendirilirler. Bundan dolayı lider olarak algılanan kişinin hangi özelliklere ve davranışlara sahip olması gerektiğinin çalışanlar tarafından bilinmesi kurumsal başarı açısından ciddi bir öneme sahiptir (Ballı, 2013). Lider olarak görülen bireyler, gruptakiler tarafından grup üzerinde bir etki yaratmak için bazı özelliklere sahip olması gereken bireyler olarak düşünülmektedir (Rubin vd., 2002). Bu noktada liderde bazı özelliklerin olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Lider özellikleri ile ilgili yapılmış olan araştırmalara bakıldığında liderin kişilik özellikleri ve beş faktör kişilik özelliklerinin lider olmayla ilişkili olduğunu savunan pek çok araştırma ortaya konulmuştur (Campbell vd., 2003; Kickul ve Neuman, 2000; Reichard vd., 2011; Taggar vd., 1999).

Kişilik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde insan hayatındaki önemi yeni bir durum olmayıp eskilere dayanmaktadır. Günlük hayatın her alanını etkileyen kişilik özellikleri bireyin başka insanlara karşı göstermiş olduğu davranışları ve kişilerarası iletişiminin yönlendirilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Cooper, 2003).

Beş faktör kişilik özellikleri ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan az sayıda çalışma vardır. Literatüre baktığımızda hizmetkâr liderlik özellikleri ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Liderlik özellikleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin boyutlarına bakıldığında her boyutu ile farklı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu özellikler arasında olan başkalarını geliştirmek ve güçlendirmek, çalışanın yetkin olmasını sağlamak için tüm imkânları sunmaktadır (Spears, 2002; Wong ve Page, 2003; Laub, 1999; Russell ve Stone, 2002; Patterson, 2003). Oysa ciddi düzeyde nevrotik özelliğe sahip liderler çalışanları güçlendirmede güvenli olmadıklarından ve geleceğe negatif baktıklarından ötürü lider olarak kabul edilmezler. Diğer adı duygusal dengesizlik (nevrotiklik) olan boyuttaki birey kızgın, depresif, endişeli ve güvensiz duygulara sahiptir (Barrick

ve Mount, 1991). Bono ve Judge (2004) duygusal dengesizlik (nevrotiklik) özelliği olan kişiler kaygılı, özgüveni düşük, duygusal eksikliği olan bireyler olarak tanımlanmaktadır (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve Costa, 1991). Duygusal dengesizliği yüksek olan bireylerin çalışanlara rol model olarak görülme olasılığının oldukça düşük olduğu, gelecek ile ilgili olumsuz görüşe sahip olma ihtimalinin yüksek olduğu ve dönüşümsel değişim çabalarını göğüsleyemeyecek kadar endişeli olduğu belirtilmektedir (Spears, 2002; Wong ve Page, 2003; Laub, 1999; Russell ve Stone, 2002; Patterson, 2003). Bono ve Judge (2004) nörotizmin dönüşümcü liderliğin üç boyutuyla negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Bu boyutlar; idealize edilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bu noktada Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderliğin ortak yönlerinden olan başkalarını güçlendirme ve motivasyon, nevrotiklikte Hizmetkâr liderlikle negatif yönde bir ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla bu tür kişilik özelliklerine sahip liderlerin ya da lider adaylarının hizmetkâr liderlik ile ilgili özellikleri yerine getiremeyeceklerinden ötürü başarılı olmaları da beklenemez.

Winston ve Hardsfield (2004) duygusal zekâ ve Hizmetkâr liderlik arasında benzerlik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hizmetkâr liderlik davranışı duygusal zekâ unsurlarını içeren ve nevrotiklik özelliklerinin tam tersi olan empati, dinleme ve güvenli ortamlar oluşturma özelliklerini içerdiğinden hizmetkâr liderlik ve nevrotiklik arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderin çalışanların duygusal durumunun nedenini ve sonucunu bilmesi uzun vadede onları etkileyerek kendisine bağlılıklarını sağlayabilir (Winston ve Hardsfield, 2004).

Bir diğer beş faktör kişilik özelliği olan yumuşak başlılık boyutu saygılı, esnek, güvenen, iyi huylu, işbirliği yapan, affedici, yufka yürekli ve hoşgörülü olmak gibi özellikleri içerir (Barrick ve Mount, 1991). Yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderlerin beş faktör kişilik özelliklerinden olan yumuşak başlılık faktörü ile uyumlu niteliklere sahip olduklarını göstermektedir. Hem bireysel hem de hizmetkâr lider uyumu başkalarını düşünmenin üzerinde durur. Liderlerin yumuşak başlılık ve algılanan Hizmetkâr liderlik özellikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu

bulunmuştur (Washington vd., 2006). Ayrıca, yumuşak başlılığın güven verici bir özellik olduğu ve hizmetkâr liderlik ile güven arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz etmenin mümkün olduğu görülmektedir (Winston ve Hardsfield, 2004). Judge vd. (2002), liderlerin uyumluluk ve algılanan hizmetkâr liderliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Tanımlanması en zor özelliklerden biri olan deneyimlere açıklık; yaratıcı, kültürlü, meraklı, orijinal, geniş bir bakış açısına sahip, zeki, sanatsal yönden duyarlı olma özelliklerini kapsamaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Bu faktör bilgeliği ve örgütsel yönetim ile yakın ilişkilidir. Bilgeliği, çevrenin farkındalığı, sonuçları öngörmek, bilginin yoğunluğu ve faydalarının öngörülmesinin bir kombinasyonu olarak tanımlanır (Barbutto ve Wheeler, 2006). Ayrıca, geniş bir bakış açısına sahip olmak hizmetkâr liderlik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Genel olarak liderlik ve liderliğin ortaya çıkışında ve etkin olmasında deneyime açıklık arasında ilişki bulunmuştur (Judge vd., 2002).

Dışadönüklük ile ilişkili özellikler, sosyal, sokulgan, iddialı, konuşkan ve aktif olmayı içermektedir. Hırs ve sosyalliğin olduğu iki ana bileşenden oluşmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Her ne kadar hizmetkâr liderlik ile dışadönüklük arasında ilişki olduğunun kanıtı çok olmasa da etkili olabilmek için liderlerin çalışanlarıyla iletişim kurmaları ve sosyalleşmeleri gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmek için gerekli olan özellik ise liderin dışadönüklük özelliğidir. Lider, bu özellik sayesinde pek çok kazanım elde eder (Russell ve Stone, 2002). Dışa dönüklük aslında bireyin sosyallik derecesini göstermektedir (Berr vd., 2000). Dışadönük kişilik özelliklerine sahip birey iyimser ve eğlenceli olmakla birlikte (Buss, 1989), grup liderleri olarak kendini gösterme eğilimindedir (Sundstrom vd., 1990). Diğer insanlara karşı olumlu duygular gösterir ve iddialıdır (Watson ve Clark, 1997). Sosyal ortamlarda heyecan arayan ve dikkat çekmek isteyen dışadönük liderlerin astlarında güven ve coşku yaratabileceği ileri sürülmüştür (Butcher ve Rouse, 1996). İçe dönük liderler ise dışadönük liderlere kıyasla daha az faaliyet yapmakla birlikte yapılan faaliyetlere katılım oranları oldukça düşüktür (Widiger ve Trull, 1997). Bireysel hareket etmeyi tercih ederler (Murray, 1990). İçe dönük, sessiz, utangaç olan liderlerin arkadaş sayıları da oldukça azdır.

(Paunonen ve Ashton, 2001). Sosyal ortamlara çok katılmadıklarından bu konu ile ilgili fikirleri de yoktur. Sosyal ortamlardan ziyade kendi iç dünyalarında olma eğilimindedirler (Lounsbury, 2003).

Sorumluluk ile ilgili pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Araştırmacılar vicdanlılığın, dikkatli, düzenli, tertipli ve sorumluluk sahibi olma ve mükemmelliği yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda çalışkan, başarı merkezli, azimli, iradeli gibi değişkenler de bulunmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Judge vd. (2002) sorumluluğun güçlü bir liderlik özelliği olduğunu ve bu özelliğe sahip liderlerin ortaya çıkmasında önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez tanımlayan Greenleaf'e göre hizmet etme arzusu hizmetkâr liderliğin özünde bulunan bir histir. Bu his içgüdüsel ve doğal iken liderlik etme ise kişinin isteyerek tercih ettiği bilinçli bir seçimdir. Northouse ise liderliği, ortak bir hedefe ulaşmak için örgütte yer alan bireyleri harekete geçirme süreci olarak tanımlamaktadır (Northouse, 2001). Ancak bu süreç liderin aktif olduğu tek yönlü bir eylemden ibared değildir. Takipçilerin de liderin gösterdiği kadar çaba göstermesi gerekir (Spears, 2004: 8). Bu noktada lider örgütteki bireylerin çalışmalarını ve çabalarını destekleyerek örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlar (Yukl, 1989).

Tourigny (2001), hizmetkâr liderliğin diğer liderlik modelleri ile kıyaslandığında çalışanlar üzerinde daha çok etkiye sahip olması nedeniyle istenen bir model olduğunu açıklamıştır. Bu durum çalışanların hem örgütsel bağlılıklarının hem de performanslarının artmasını sağlar. Ayrıca Becker vd. (1996) yaptıkları araştırmalarda çalışanın lidere olan bağlılığının performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Liden ve Graen (1980), çalışanların işletmeye olan katkısını lider ile olan ilişki düzeyi belirlemektedir. Eğer ilişki düzeyi yüksek nitelikte ise çalışan elinden gelenden daha fazlasını yapma gayreti içinde olacaktır. Ancak ilişki düzeyi niteliksiz ve düşük ise çalışan verilen görevi dahi yapmak istemeyecektir

(Bateman ve Organ, 1983). Dolayısıyla lider ile çalışan arasındaki ilişki boyutu örgüt performansının da ne düzeyde etkileneceğini ortaya koyacaktır.

Güvenin iş performansı üzerinde küçük ama önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Dirks ve Ferrin, 2002). Güvenin uzun zamandır performansla ilişkili olduğu varsayılsa da, bunun etkisi olduğu mekanizmalar iyi anlaşılmamıştır (Mayer ve Gavin, 2005). Bazı çalışmalarda güven ve performans arasında pozitif ilişkiler (Davis vd.,2000; Pettit vd., 1997) belgelenirken, bazılarında hiçbir ilişki bulunmamıştır (Cropanzano vd., 1999; MacKenzie vd., 2001). Güven ve performans arasındaki bağın ampirik bulgularına dayanarak, Mayer ve Gavin (2005) çalışanlar liderlerine/yöneticilerine güvendiklerinde çalışmalarına etkili bir şekilde odaklanabileceklerini bildirmişlerdir. Genel olarak, çok az sayıda çalışma sağlık profesyonellerinin performansını kilit kurumsal değişkenlerle ilişkilendirmiştir (Wong ve Cummings, 2009).

Çalışanları öceleme konusunda diğer liderlik modellerinden ayrılan hizmetkâr liderlik, sorumluluk ve tam yetki verme, işin nasıl yapılacağı ve geliştirileceği konusunda destek olma, çalışanların gelişimini sağlama, kendi yaptığı katkılardan ziyade çalışanlarının yaptığı katkıları ön plana çıkarma, hatalı tutum ve davranışları affederek yeni fikirler konusunda destek olma, çalışmalarının toplumsal faydalarını vurgulama ve bunlardan sorumlu tutma gibi özelliklerinden dolayı, çalışanların pozitif iş tutumunu ve performansını etkilemektedir (Akdöl, 2015: 85). Böylece takipçiler ne yapmaları gerektiğinin ve kendisinden ne beklendiğinin farkına vararak hem bireysel hem de örgütsel performansa katkı sağlayacaktır (Dierendonck, 2011).

İş performansı, çalışanların görevlerini ne kadar iyi gerçekleştirdiklerini, aldıkları inisiyatifi ve problem çözmede gösterdikleri becerikliliği gösteren çok boyutlu bir yapıdır. Ayrıca, görevleri ne ölçüde tamamladıklarını, işi yaparken mevcut kaynakları, enerjiyi ve zamanı nasıl harcadıklarını gösterir (Boshoff ve Arnolds, 1995; Schepers, 1994). İş performansını etkileyen bazı durumsal değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler işin niteliği, örgütün ve iş arkadaşlarının özellikleri

ve (Hackman ve Oldham, 1980; Strümpfer vd., 1998) kişinin ruhsal durumu olarak görülmektedir.

İş performansı yetenek, başarı ihtiyacı, özsaygı, kontrol odağı, duygusal mizaç ve bu yapılar arasındaki etkileşimden etkilenir (Boshoff ve Arnolds, 1995, Wright vd., 1995). Literatüre bakıldığında kişilik özellikleri ve performans arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Goldberg, 1993). Smith ve Williams (1992) da bireyin kişilik özellikleri ile ruh sağlığı arasındaki ilişkinin iş performansını etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Ozer ve Benet (2006), kişiliğin iş performansını etkileyen etkili bir araç olduğunu belirtmektedir. İnsanların sorunları nasıl çözdüğü, insanların işyerinde ne kadar iyi performans gösterdiği ve görevi tamamlama şekli organizasyonun başarısına katkıda bulunarak iş performansını etkilemektedir.

İş performansı genellikle kişisel farklılıklar ve durumsal faktörler arasında meydana gelen etkileşimden kaynaklanmaktadır (Van Yperen, 2003: 1874). Dolayısıyla kişilik özelliklerinin performans üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Gordon, 1993: 52; Beaty vd., 2001: 125). Beaty vd. de bu görüşü desteklemektedir. Özellikle yüksek otonomi seviyesine sahip işlerde kişilik ve performans arasındaki ilişkide korelasyonun yüksek olduğunu savunmaktadır (Beaty vd., 2001: 125).

Performans ve kişilik arasındaki ilişkinin varlığını kabul eden Borman ve Motowidlo (1997) kurumların personel seçiminde de kullanılabileceği bir araç olduğunu ileri sürmüştür. Yapılan araştırmada kişilik ve performans arasında ilişki olduğunu açıklamış ayrıca beş faktör kişilik özellikleri ile performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur (Van Yperen, 2003: 1874). Benzer bir çalışmada da sorumluluk özelliğine sahip kişilerin görev performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu, uzlaşmacılık, dışadönüklük ve sorumluluğun kişilerarası ilişkileri kolaylaştırdığı, uzlaşmacılık ve sorumluluk özelliklerine sahip kişilerin işe kendini adadığı bulunmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk, dışadönüklük, duygusal denge ve uzlaşmacılık

boyutlarının değişik meslek gruplarında performansla ilişkili olduğu bulunmuştur (Van Yperen, 2003: 1874).

Dierendonck'a (2011) göre, kendi çıkarlarından önce takipçilerin ihtiyaç ve çıkarlarını gözetmek hizmetkâr liderlerin sorumluluğundadır. Hizmetkâr liderliği uygulayan örgütler takipçilerinin geliştirilmesiyle değişimi teşvik ederek hizmetkâr liderlik kültürü yaratırlar. Bu modeli kullanan örgütlerde çalışanlar kurumsal değerlere daha fazla bağlılık göstererek yüksek performans düzeylerini artırır (Wayne vd., 1997). Hizmetkâr liderlik özellikleri örgütsel performans üzerinde etkiye sahip farklı değişkenleri etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş performansı gibi değişkenler performans üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Waal ve Sivo (2012) da hizmetkâr liderliğin genel olarak çalışan davranışını geliştirdiğini ve bu da iş tatmini ve iş performansı ile ilişkili faktörlerin artmasını sağladığını bulmuştur.

Özellikler Teorisi liderin sahip olduğu özellikleri liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak görmüştür (Koçel, 2005). Ancak zamanla bu özellikler hakkında yürütölen araştırmaların büyük çoğunluğunun betimsel bir değere sahip olduğu kabul edilmiştir (Luthans, 1981). Hellriegel vd.'ne (2001) göre, kişisel özellikler açısından bakıldığında, belirli lider özellikleri ve lider etkililiği arasında tutarlı modeller ve önemli ilişkiler bulunmamaktadır. Bunun önemli sebeplerinden birisi sürekli olarak yeni liderlik özelliklerinin tanımlanması ve bunun da bir karmaşaya sebep olması ve tarihte önemli olarak kabul edilen pek çok liderin bu liderlik özelliklerine sahip olmaması ya da bu özelliklere sahip pek çok yöneticinin de asla liderlik pozisyonlarına ulaşamamasıdır. Elbette liderin kişisel özellikleri, liderlik potansiyeli ve liderin başarısının belirlenmesinde yararsız ve geçersiz değildir. Fakat lider başarısı üzerinde liderin özelliklerinden daha çok etkili olan bazı lider davranışları ve de bazı durumsal faktörler yatmaktadır ki bu da araştırma bulguları ile desteklenmiştir (Uğurluoğlu, 2009).

5. GEREÇ YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, tasarımı, hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırma varsayımları, araştırma sınırlılıkları ile veri analizine yönelik bilgilere yer verilecektir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları yönetmekte oldukları örgütün başarısında ve başarısızlığında önemli yer tutmaktadır (Bass, 1990: 24). Literatürde, örgütsel bağlamda yapılan bazı çalışmalar; ulusal kültürün (Çalışkan, 2008), yöneticinin liderlik rolünün (Akbulut, 2011) ve zekâ türünün (Riggio vd., 2002) yöneticinin lider etkililiğinin öncülleri olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, yöneticinin politik yetisi ve kişilik özellikleri (Ewen vd., 2013) ile yöneticinin lider etkililiği arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Literatürdeki bazı çalışmalar (Judge vd., 2004; Ayhan, 2010; Ewen vd., 2013) liderlik tarz ve davranışlarının, lider etkililiğinin oluşumunda ve değişiminde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Kamu sağlık sistemi içerisindeki çeşitli yasal zorunluluklar ve politik sınırlılıklar yöneticilerin hareket ve inisiyatif serbestisini daraltmaktadır. Bu nedenle bu çalışma kapsamına, çalışanların yaşama gücünü ortaya çıkarmayı hedefleyen, onların anlam ve arayışlarına yanıt arayan ve önce insan daha sonra stratejiye odaklanan liderlik tarzı olan hizmetkâr liderlik dâhil edilmiştir. 2003 yılında hayata geçirilen Sağlıkta Dönüşüm Programı'nda sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyetli olarak düzenlenmesi, finanse edilmesi ve sunulması temel amaçlar arasında yer almaktadır. Dokuz ilkeden oluşan Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın ilki insan merkezliktir (Sağlık Bakanlığı, 2003, s. 24).

Ayrıca sekiz bileşenden oluşan Sağlıkta Dönüşüm Programı arasında "bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan gücü" bulunmaktadır (SB, 2003, s.26-37; Tengilimoğlu vd. 2012, s.139-145): Bu

bileşende SDP'nin amacına ulaşılabilmesi ve dönüşümün başarılı olarak gerçekleştirilmesinde nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç duyulduğu ve sağlık sistemi yöneticiliği için hekimlikten bağımsız etkili bir yönetici kadrosuna sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Bununla birlikte profesyonel yöneticiliğe de geçilerek sözleşmeli yönetici istihdamları da sağlanmaktadır. Tüm bunlara bakıldığında Sağlık Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planında da sağlık sisteminde verimliliği ve etkinliği sağlamak için sağlık yöneticiliğine verilen önem öne çıkmakta ve yönetici eğitimleri ile ilgili planlamalara yer verildiği görülmektedir. Sağlık hizmet sunumuna bakıldığında Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerin sayı olarak diğer sağlık hizmet sunucularından fazla olduğu görülmektedir. Toplum sağlığını korumak ve geliştirmek, sağlık hizmetinde verimliliği sağlamak için hastane yöneticilerinin niteliksel olarak yeterli düzeyde olmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla hizmet sunumunda verimliliğin sağlanması, etkililik ve etkin hizmet sunumunda sağlık yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

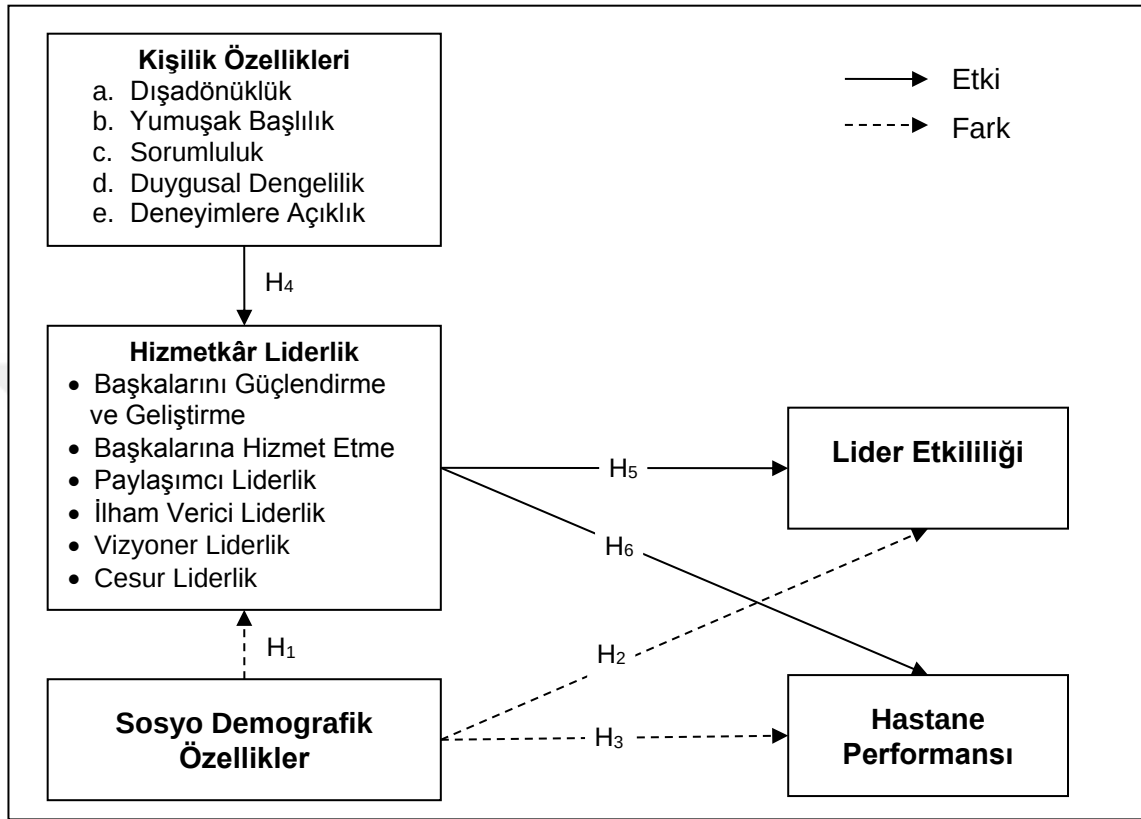
Bu çalışma ile öncelikli olarak Türkiye'de faaliyet gösteren Sağlık Bakanlığı hastanelerinde görev yapan yöneticilerin kişilik özellikleri ile yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve sağlık yöneticilerinin lider etkililik algıları ve hastane performans göstergeleri üzerinde hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algılarının etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri, bireysel başarı algıları ve kişilik özellikleri ile ilgili değerlendirmelerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma amaçları doğrultusunda yanıt aranmaya çalışılan problem cümleleri ve buna bağlı olarak oluşturulan araştırma modeli (Şekil 5.1) aşağıdaki gibidir;

- Sağlık yöneticilerinin kişilik özellikleri ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri yönetsel başarı algılarını ve hastane performansını etkilemekte midir?

- Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri, lider etkililiği algıları ve yöneticilik yaptığı hastaneye ilişkin performans göstergeleri yöneticilerin sahip olduğu hangi özelliklere göre farklılık göstermektedir?



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₁: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları sosyo-demografik özelliklerine (a- cinsiyet, b- yaş, c- görev, d- liderlik eğitimi alma durumu ve e- hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.
- H₂: Yöneticilerin yönetsel başarı algıları sosyo-demografik özelliklerine (a- cinsiyet, b- yaş, c- görev, d- liderlik eğitimi alma durumu ve e- hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₃: Yöneticilerin görev yaptığı hastane performans göstergeleri sosyo-demografik özelliklerine (a- cinsiyet, b- yaş, c- görev, d- liderlik eğitimi alma durumu ve e- hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Yöneticilerin kişilik özellikleri hizmetkâr liderlik özelliği ile ilgili algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₅: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları lider etkililiği (yönetimsel başarı algıları) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₆: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları hastane performans göstergeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

5.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Sağlık Bakanlığına bağlı 100 ve üstü yatak kapasitesine sahip hastane yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda her hastanenin üst düzey yöneticileri olarak belirlenen başhekim, idari ve mali işler müdürü ve sağlık bakım hizmetleri müdürü araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Yöneticilerin çalışma kapsamına dâhil edilmesinde 2018 yılından önce atanmış olmaları göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada kullanmak için 05.03.2019 tarihinde Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü İstatistik Dairesi Başkanlığından alınan verilere göre Türkiye genelinde 100 yatak ve üzeri toplam 353 Sağlık Bakanlığı hastanesi bulunmakta olup toplamda 1059 yönetici araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem seçilmeyip tüm evrene ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu kapsamda evrende bulunan tüm yöneticilere araştırma kapsamında kullanılan ölçekler internet üzerinden mail adreslerine gönderilmiştir. Daha sonra çalışma hakkında bilgi vermek ve yöneticilerin katılımlarını sağlamak adına hastane yöneticileri telefonla aranmıştır. İlk görüşmeden iki hafta sonra katılım sağlamayan hastane yöneticileri tekrar aranarak ölçekler tekrar gönderilmiştir.

Bütün bu çalışmalardan sonra toplam 461 yöneticiden geri bildirim sağlanmıştır. Ancak yapılan incelemeler sonucunda 17 anketin verilerinin uygun olmadığı, 30 anketi dolduran yöneticilerin ise 2019 yılında atandığı anlaşılmış olup toplamda 47 anket çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Sonuç olarak çalışma kapsamına 221 hastaneden 414 yöneticinin verileri dâhil edilmiştir.

Çalışma evreninde yer alan ve çalışmaya katılan hastanelerin İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması'na (İBBS) göre dağılımı Tablo 5.1'de görülmektedir. Buna göre araştırma evreninde yer alan hastanelerin %62,6'sından geri bildirim sağlanmıştır.

Tablo 5.1. İBBS Bölgelerine Göre Hastane Sayıları ve Araştırmaya Katılan Kişi Sayısı

Bölge	Evrendeki Hastane Sayısı	Dönüş Yapan Hastane Sayısı	Dönüş Yapan Kişi Sayısı
İstanbul	47	39	83
Batı Anadolu	37	30	55
Doğu Marmara	31	23	39
Ege	49	37	67
Batı Marmara	19	7	14
Akdeniz	41	26	52
Batı Karadeniz	34	19	42
Orta Anadolu	13	5	12
Doğu Karadeniz	21	10	16
Güneydoğu Anadolu	34	11	15
Ortadoğu Anadolu	14	8	10
Kuzeydoğu Anadolu	13	6	9
Toplam	353	221	414

5.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada kullanılan verilerin toplanmasında üç ölçeğin yer aldığı 4 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı hastanenin yatak sayısı,

toplam çalışma süresi, yönetsel pozisyon, liderlik ile ilgili eğitim alıp almadığı) belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışını ölçmek için Wong ve Page (2003) tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Servant Leadership Profile-Revised) kullanılmıştır (Ek-4). Ölçek kullanılmadan önce ölçeği geliştiren yazarlarla iletişim kurularak gerekli izinler alınmıştır (Ek-5). Yöneticilerin öz değerlendirmesine olanak sağlayan ölçek 7 boyut ve 62 ifadeden oluşmaktadır. Ancak boyutlardan kontrol amaçlı olduğu düşünülen ve hizmetkâr liderlik özellikleri arasında olmayan güç ve gurur boyutu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. 7'li likert tipindeki ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiş skala kullanılmıştır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin İngilizce orijinali, İngilizce konusunda yetkin üç akademisyen tarafından birbirinden bağımsız olarak Ocak 2019'da Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra uzman bir yeminli tercümanın önerileriyle ölçekteki her bir soruyu en iyi şekilde açıklayan ifadeler belirlenmiş ve tek bir Türkçe ölçeğe ulaşılmıştır. Sonraki aşamada Türkçe'ye çevrilmiş ve revize edilmiş ölçek, profesyonel yeminli bir tercüman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Türkçe'den İngilizce'ye kültürel öğeler de dikkate alınarak çevrilmiş olan bu ölçek, İngilizce orijinali ile kıyaslanmış anlamlı bir formata dönüştürülmüş, sorular birbirine çok yakın bulunmuş ve tam olarak aslına uymayan ifadelerin Türkçeleri yeniden gözden geçirilerek gerekli düzenlemeler yapılmış ve anket uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Üçüncü bölümde yöneticilerin kişilik özelliklerini belirlemek için Gosling vd. (2003) tarafından geliştirilen (Ten Item Personality Inventory) On Maddelik Kişilik Ölçeği kullanılmıştır (Ek-6). Ölçeği kullanmak için ölçeği geliştiren ilgiliden (Gosling, Samuel ID) e-mail ortamında gerekli izin alınmıştır (Ek-7). 7'li likert tipindeki ölçekte 1=Tamamen Katılmıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum şeklinde düzenlenmiş skala kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Atak (2013) tarafından yapılmıştır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur (Deneyime Açıklık alt ölçeği için 0,83; Yumuşak Başlılık alt ölçeği

için 0,81; Duygusal Dengelilik alt ölçeği için 0,83; Sorumluluk alt ölçeği için 0,84 ve son olarak Dışa Dönüklük alt ölçeği için 0,86 olarak bulunmuştur).

Dördüncü bölümde liderin bireysel başarı algısını ölçmek için Pisapia (2005) tarafından geliştirilen ve Uğurluoğlu (2009) tarafından Türkiye’de kullanılan Liderlik Etkililik Ölçeği kullanılmıştır (Ek-8). Ölçeği kullanmak için e-mail ile Uğurluoğlu’ndan gerekli izin alınmıştır (Ek-9). 10 maddeden oluşan ölçek 1= Oldukça başarılı, 5=Başarısız arasında değişen 5’li likert ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı yönetsel liderlik için 0,829 olarak bulunmuştur. Ölçekten elde edilen veriler analiz öncesinde ters kodlanarak analize sokulmuştur.

Çalışma kapsamında hastanelerin kurumsal performanslarını değerlendirmede kullanılan kriterler olarak yatak doluluk oranı, yatak devir hızı, yatak devir aralığı ve ortalama kalış günü kullanılmıştır. Hastanelere ilişkin bu veriler 2018 yılına ait verilerdir.

5.5. VERİ TOPLAMA ARACININ (ÖLÇEKLERİN) UYGULANMASI

Araştırmada kullanılacak ölçekler belirlendikten ve ilgililerinden izin alındıktan sonra çalışmanın etik izni Hacettepe Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Komisyonu’ndan (Ek-10) alınmıştır. Ayrıca performans göstergeleri ile ilgili veriler ve ölçeklerin Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastane yöneticilerine uygulanması için Sağlık Bakanlığı’ndan (Ek-11; Ek-12) gerekli idari izinler alınmıştır.

Gerekli izinler alındıktan sonra 1 Mayıs - 20 Ağustos 2019 tarihleri arasında yatak kapasitesi 100 ve üstü olan 353 Sağlık Bakanlığı hastane yöneticisine anket formu elektronik ortamda gönderilerek uygulanmıştır. Toplam 353 hastanenin 221’inde görev yapan 461 yöneticiden geri bildirim sağlanmış ancak eksik veya uygun olmayan verilerin çıkartılmasından sonra kullanılabilir 414 anket çalışmaya dâhil edilmiştir.

5.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın amacına uygun olarak toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra katılımcıların sosyo-demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımı, hizmetkâr liderlik algıları, kişilik özellikleri, lider etkililiği ve performans göstergeleri, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerle incelenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Ayrıca yöneticilerin hizmetkâr liderlik algıları, lider etkililiği ve kurumsal performans göstergeleri ile ilgili değerlendirmelerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarındaki farklılığı belirlemek için Post Hoc. çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey HSD) faydalanılmıştır

Verilerin analizinde SPSS-23 (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS 23 yazılım programları kullanılmıştır. Çalışma kapsamındaki analizlerde kullanılan değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 5.2’de görülmektedir.

Bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenleri nasıl etkilediğini belirlemek için tek değişkenli analizlerin yanı sıra çok değişkenli regresyon çözümlemesinden de yararlanılmıştır. Çok değişkenli analizlerde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve regresyon analizleri kullanılmıştır. YEM’in birçok araştırmacı tarafından sıklıkla tercih edilmesinin nedeni klasik metotlardan farklı olarak gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişki tespit edilirken değişkenlerdeki ölçüm hatalarını da göz önünde bulundurur ve istatistiğe dâhil eder. YEM’in kullanıldığı analizler oldukça gelişmiş bir düzeye sahiptir ve birden çok düzeyde sonuçları aynı anda çıkarabilir. YEM’in sık kullanılma sebeplerinde bir diğeri de tüm bu karmaşık yapıları analiz edebilen istatistiksel yazılımların var olmasıdır (Schumacker ve Lomax, 2004).

Tablo 5.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Sosyo-Demografik Özellikler
	a. Cinsiyet b. Yaş c. Eğitim Düzeyi d. Görev Unvanı e. Liderlik Eğitimi Alma Durumu f. Görev Yaptığı Hastane Sınıfı
Bağımlı/Bağımsız Değişken	Kişilik Özellikleri
	a. Dışadönüklük b. Yumuşak Başlılık c. Sorumluluk d. Duygusal Dengelilik e. Deneyimlere Açıklık
Bağımlı Değişkenler	Hizmetkâr Liderlik
	Lider Etkililiği Kurumsal Performans Göstergeleri * Yatak Doluluk Oranı * Yatak Devir Hızı * Yatak Devir Aralığı * Ortalama Kalış Günü

5.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan verileri değerlendirmek, somut ve soyut özellikleri ölçmek için standardize edilmiş bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ölçeğin taşınması gereken iki temel özellik bulunmaktadır (Ercan ve Kan, 2004). Bu özelliklerden biri aynı ölçme aracıyla aynı şartlarda tekrar edilen ölçümler sonucunda elde edilen değerlerin kararlılığını gösteren gösterge olarak tanımlanan güvenilirliktir. (Carmines, 1982; Gay,1985; Carey, 1988; Öncü, 1994). Güvenirlikte ölçekle bilgilerin hatadan arındırılmış ve aynı amaç için yapılacak tekrarlayan ölçümlerde aynı sonuca ulaşılacağına güven duyulması ve ölçüm değerlerinin de kararlı olması gerekmektedir (Carmines, 1982; Sencer, 1978). Eğer ölçek güvenilir değil

ise kullanışsızdır (Gay, 1985). Diğer özellik ise geçerliktir. Geçerlik bir ölçme aracının ölçülmek istenen özelliği başka özelliklerle karıştırmadan doğru bir şekilde ölçme derecesidir (Alpar, 2010).

5.7.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışını ölçmek için kullanılan ve Wong ve Page (2003) tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Servant Leadership Profile-Revised) 7 boyut ve 62 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde yer alan ve 7 ifadenin yer aldığı 2. boyut olan Power and Pride (Güç ve Gurur) kontrol amaçlı yerleştirildiği ve hizmetkâr liderlik özelliklerinden olmadığı için çalışma analizlerinde yer verilmemiştir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarını ölçmek için belirlenen ifadelerin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla araştırma kapsamındaki 54 ifadeye Temel Bileşen Analizi ve Varimax yöntemleri ile AFA yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ifadelerin 7 boyut altında toplandığı görülmüş ve ifadelerin değerlendirilmesinde faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifadelerin yer aldığı görülmüştür. Bu nedenle öncelikle faktör yükleri 0,40'ın altında olan 7 ifade (H16, H17, H31, H35, H45, H48 ve H54) modelden çıkartılarak kalan 47 ifadeyle analiz tekrar edilmiştir.

Kalan 47 ifade ile yapılan AFA sonuçları Tablo 5.3'de görülmektedir. Analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,953; Bartlett Küresellik Test değeri 10083,82 ($p < 0,001$) bulunmuş ve bu bulgularla ifadelerin faktör analizi için yeterli ve uygun örnekleme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan incelemede kalan 47 ifadenin 6 boyutta toplandığı ve açıklanan varyans değerinin %53,28 olduğu görülmüştür.

Yapılan incelemede değişkenlerin toplandıkları faktörlerin kavramsal olarak tutarlı olduğu ve faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Başkalarını güçlendirme ve geliştirme boyutu 13, başkalarına hizmet etme boyutu 9, paylaşımcı liderlik boyutu 9, ilham veren liderlik boyutu 7, vizyoner liderlik boyutu 4 ve cesur liderlik boyutu 5 ifadeden oluşmuştur.

Tablo 5.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğini Oluşturan İfadelere İlişkin AFA Sonuçları

Örneklem Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		,953	
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	10083,82	
	Serbestlik Derecesi	1081	
	Anlamlılık	,000	
Açıklanan Toplam Varyans		53,28	
Cronbach Alpha		,962	
Hizmetkâr Liderlik Boyutları			
	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme			
H37. Başkalarını geliştirmek için kayda değer zaman ve enerji harcıyorum	,731	%11,74	0,901
H27. Başkalarının zayıf yönlerinin üstesinden gelmek ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmak için zaman ve enerji harcıyorum.	,728		
H61. Çoğu zaman yetenekli insanları belirler ve yetiştirip parlamaları için onlara fırsat veririm.	,719		
H23. Başkalarının başarılı olmasına yardımcı olmaktan büyük memnuniyet duyuyorum	,716		
H62. Amacım başkalarına hizmet etmenin ve onları başarıya ulaştırmanın daha iyi yollarını bulmaktır.	,708		
H38. Grup üyeleri arasında iyi ilişkiler geliştirmeye yüksek öncelik veriyorum	,704		
H49. Katkıları için başkalarını sürekli olarak takdir ediyorum ve onaylıyorum.	,701		
H42. Liderliğim, çalışanlarımın/meslektaşımın kişisel gelişimine katkıda bulunuyor.	,689		
H59. Çoğu zaman yetenekli insanları belirler ve yetiştirip parlamaları için onlara fırsat veririm.	,677		
H46. Başkalarının çalışmalarını sürekli olarak takdir ediyorum, kabul ediyorum ve teşvik ediyorum.	,649		
H39. Çalışanlarımda her zaman gizli yetenekler ararım.	,625		
H21. Tüm örgütsel engelleri kaldırmaya çalışırım, böylece herkes karar alma sürecine özgürce katılabilir.	,578		
H53. Sürekli olarak başkalarını inisiyatif almaya teşvik ederim.	,564		
Başkalarına Hizmet Etme (BH)			
H58. Başkalarına yardım edecek bir kalbim var.	,786	%11,72	0,834

H51. Başkalarına hizmet etmede kişisel fedakârlıklar yapmaya hazırım.	,744		
H57. Sürekli olarak başkalarını inisiyatif almaya teşvik ederim.	,736		
H44. Grup çıkarlarını kişisel çıkarların üstüne yerleştirmede örnek teşkil ediyorum.	,675		
H50. Başkalarına hizmet ettiğimde karşılık beklemem	,669		
H47. Her zaman takım başarısını kişisel başarının üstünde tutarım.	,646		
H30. Öğüt verdiğim şeyleri uyguluyorum	,605		
H6. Bu şeffaflık politik olarak mantıksız olsa bile insanlara karşı içten ve dürüstüm.	,530		
H52. Takım ruhunu geliştirmek için özel günleri ve etkinlikleri düzenli olarak kutlarım.	,500		
Paylaşımçı Liderlik (PL)			
H12. Dürüstlük ve empati yoluyla güven inşa etmek istiyorum	,815	%9,14	0,835
H36. Benimle çalışan insanların refahını gerçekten önemsiyorum	,779		
H10. Karar alma sürecine katılımı kolaylaştırmak için bir güven ve açıklık ortamı yaratırım.	,744		
H8. İşyerinde hoşgörü, nezaket ve dürüstlüğü destekliyorum.	,670		
H2. Benimle aynı fikirde olmadıklarında bile, başkalarının söylediklerini aktif bir şekilde ve öğrenmek için dinliyorum.	,647		
H7. Başkalarının düşünceleri benim düşüncelerimden iyi olduğunda onların düşüncelerini kabul edebilirim.	,624		
H34. Mümkün olduğunda başkalarının hakkını teslim ederim.	,590		
H11. Liderlikteki etkililiğim, başkalarını güçlendirerek daha da geliştirdi.	,562		
H5. Tüm çalışanlarıma, görevlerini yerine getirirken eşit ölçüde sorumluluk ve tolerans tanıyorum.	,463		
İlham Veren Liderlik (İL)			
H25. Etrafımdaki insanları biraraya getirebiliyorum ve ortak bir hedefe ulaşmak için onlara ilham veriyorum.	,807	%7,99	0,848
H19. Başkalarına nelerin başarılabilmesine karşı duyduğum coşku ve güvenimle ilham verebiliyorum.	,773		
H20. Sıradan bir grup insanı kazanan bir takıma dönüştürebiliyorum.	,767		

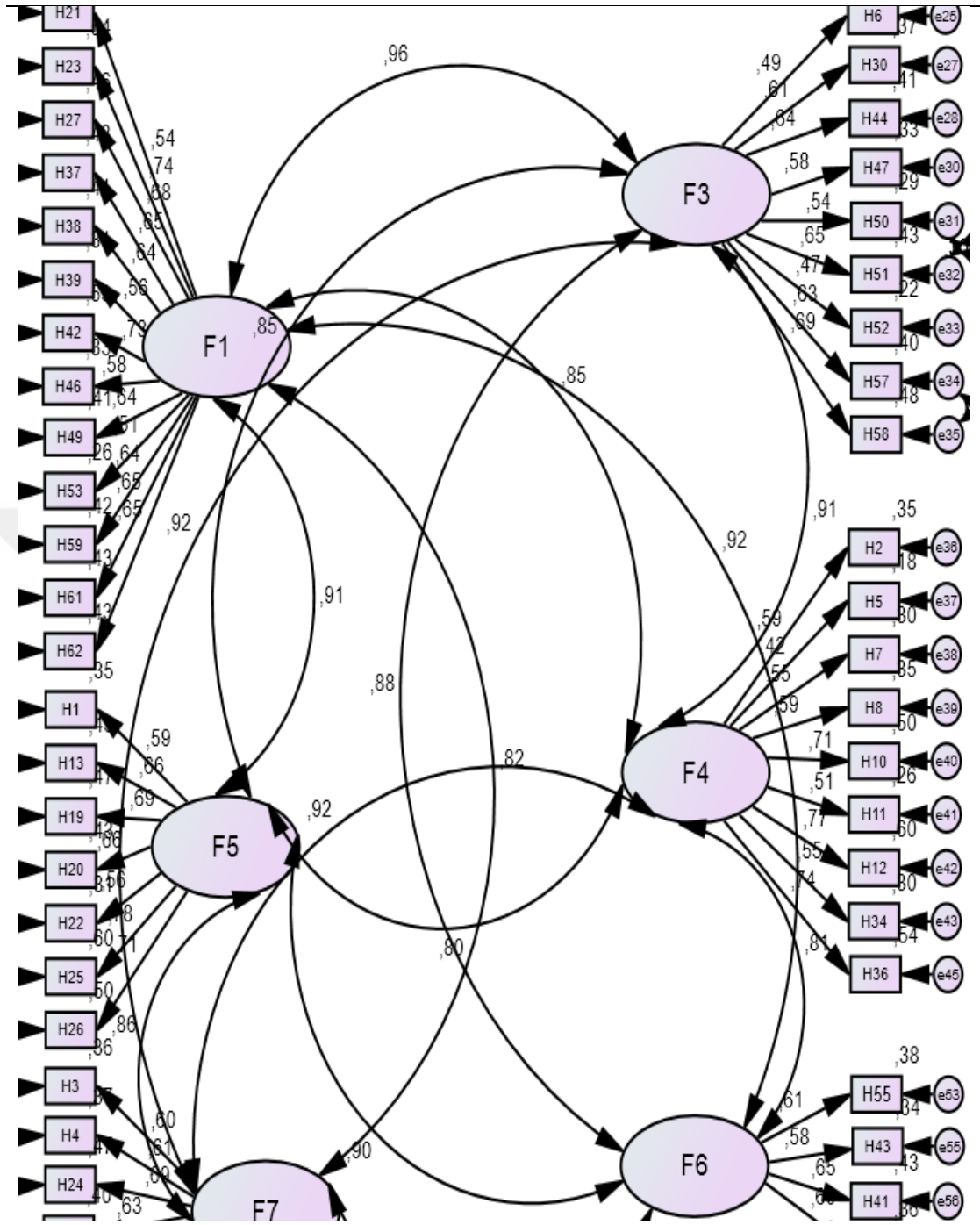
H26. Başkaları tarafından kolayca ve coşkuyla kucaklanan bir vizyon sunabilirim.	,756		
H13. Başka insanların en iyi yönlerini ortaya koyabiliyorum.	,709		
H1. Takım ruhuna ilham vermek için arkadaşlarıma coşku ve güven veririm.	,653		
H22. Güven ve karşılıklı anlayış ve takım ruhunu desteklemek için çok enerji harcıyorum	,596		
Vizyoner Liderlik (VL)			
H41. Kuruluşumun geleceği için net bir amaç ve doğrultu belirtebiliyorum.	,747		
H40. Liderlik anlayışım güçlü bir görev anlayışına dayanıyor.	,737	%7,41	0,706
H43. Kuruluş içerisinde neler olup bittiğini anlamada oldukça iyiyim.	,724		
H55. Olayların başıma gelmesini beklemek yerine etkin eylemlerde bulunuyorum.	,709		
Cesur Liderlik (CL)			
H33. Zorluğa veya muhalefete rağmen doğru olanı yapma cesaretine ve kararlılığına sahibim	,854	%5,25	0,797
H24. Politik olarak bana zarar verdiği zaman bile doğru şeyi yapmak için ahlâki cesarete sahibim.	,808		
H4. Her zaman başkalarına verdiğim sözleri ve taahhütleri yerine getiririm.	,691		
H32. Hatalarımdan dolayı sorumluluk alma ve sınırlamalarımı kabul etme cesaretine sahibim	,686		
H3. Net konuşma pratiği yaparım. Gerçekten inandıklarımı konuşur, söylediklerim konusunda da ciddiyimdir.	,674		

AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) kullanılarak DFA yapılmıştır. Analiz sonucu model uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırın altında olduğu görülmüştür. Modifikasyon indekslerine ilişkin yapılan incelemede modifikasyon indeksi değişim oranı önerilen modifikasyonlar arasında en yüksek değere sahip e1<-->e2, e5<-->e7, e8<-->e10, e10<-->e11, e11<-->e13, e31<-->e32, e34<-->e35, e49<-->e50 ve e58<-->e60 hata terimleri arasındakiler olduğu görülmüş ve ilgili ifadelerin hata terimleri arasına kovaryans işareti ilave edilerek model YEM Maksimum Olabilirlik Metodu kullanılarak tekrar test edilmiştir.

Yapılan modifikasyonlar sonrasında Şekil 5.2’de Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine ilişkin ölçüm modeli yer almaktadır. Modele ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde NFI değeri dışında tüm değerlerin (X^2/sd : 2,245; IFI: 0,868; CFI: 0,867; RMSEA: 0,055; GFI:0,805 SRMR: 0,039) kabul edilebilir değer sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Diğer taraftan NFI ve CFI değerlerinin örneklem büyüklüğünden etkilendiği ve küçük örneklemlerde model uyumu olsa dahi kabul edilebilir sınırın altında kalma eğiliminde olduğu bilinmektedir (Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011; Schreiber vd., 2006).

Gizli ve gözlenen değişkenler arasındaki standardize regresyon katsayıları incelendiğinde Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık düzeyleri hem boyutlar arasındaki ilişkilerde hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklamasında anlamlı ($p<0,001$) olduğu görülmektedir (Ek-1).

Çalışmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik ölçeği ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların güvenilirliği içsel tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,852 bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ölçeğini oluşturan boyutların güvenilirlik katsayıları ise; F1: Empowering and developing others - Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme (BGvG) boyutu için 0,901; F3: Serving others - Başkalarına Hizmet Etme (BH) boyutu için 0,834; F4: Open, participatory leadership - Paylaşımçı Liderlik (PL) boyutu için 0,835; F5: Inspiring leadership - İlham Veren Liderlik (İL) boyutu için 0,848; F6: Visionary leadership - Vizyoner Liderlik (VL) boyutu için 0,706 ve F7: Courageous leadership (Integrity and authenticity) - Cesur Liderlik (CL) boyutu için 0,797 olarak bulunmuştur.



χ^2/df : 2,245; NFI: 0,785; IFI: 0,868; CFI: 0,867; RMSEA: 0,055; GFI: 0,805

Şekil 5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli

5.7.2. Lider Etkililik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Liderin bireysel başarı algısını ölçmek için Pisapia tarafından geliştirilen ve Uğurluoğlu (2009) tarafından Türkiye’de kullanılan Liderlik Etkililik Ölçeği tek

boyut altında 10 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticilerin bireysel başarı algılarını ölçmek için belirlenen ifadelerin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla araştırma kapsamındaki 10 ifadeye Temel Bileşen Analizi ve Varimax yöntemleri ile AFA yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ifadelerin tek boyut altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 5.4. Lider Etkililiği Ölçeğini Oluşturan İfadelere İlişkin AFA Sonucu

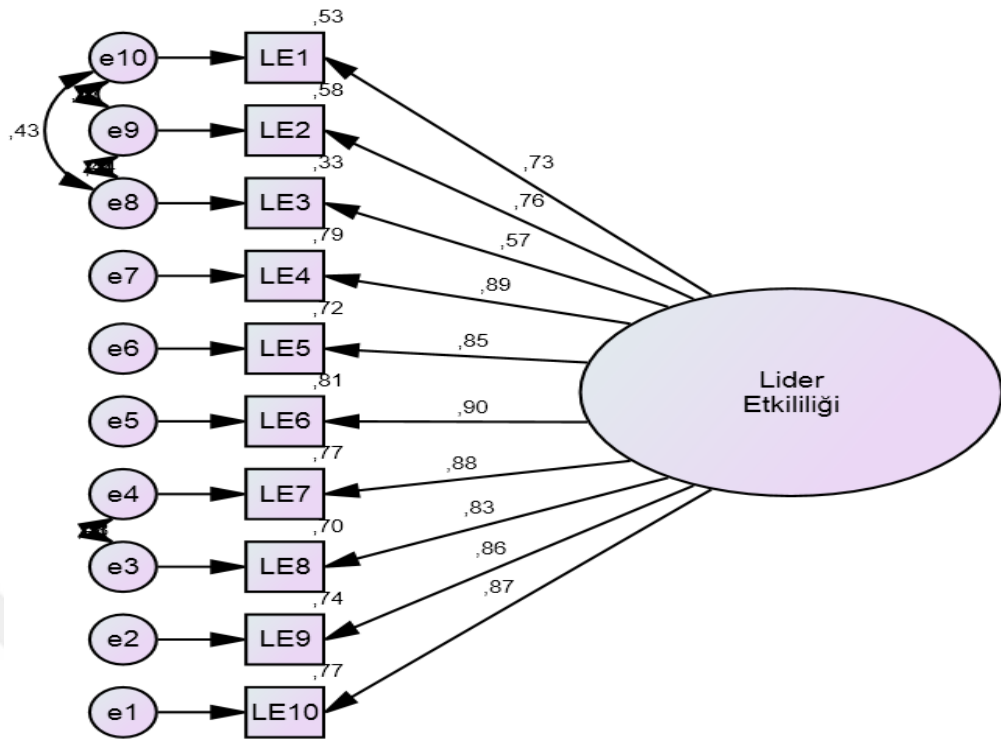
Örnekleme Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		,939	
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	4232,194	
	Serbestlik Derecesi	45	
	Anlamlılık	,000	
Açıklanan Toplam Varyans		71,596	
Lider Etkililiği			
	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
İfadeler			
LE4. Kurumun vizyonunu uygulamada ne kadar başarılısınız?	,894	%71,596	0,955
LE6. Düzenli bir iş çevresi oluşturmada ne kadar başarılısınız?	,893		
LE10. Genel olarak, kurumun bütün paydaşlarının performansınızı nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	,884		
LE7. Kurumun içsel paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	,882		
LE9. Kurum çalışanlarını yetkilendirmede ne kadar başarılısınız?	,859		
LE8. Kurumun dışsal paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	,855		
LE5. Kurumunuzda değişiklik yaratmada ne kadar başarılısınız?	,843		
LE2. Amirinizin sizi bir lider olarak nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	,841		
LE1. Amirinizin sizi kurumu yönetmeniz bakımından nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	,814		
LE3. Kurumunuzun vizyonunu oluşturma ve anlaşılır kılmada amiriniz ne kadar başarılı olmuştur?	,672		

Yapılan AFA sonuçları Tablo 5.4’de görülmektedir. Analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,959; Bartlett Küresellik Test değeri 4232,194 ($p < 0,001$) bulunmuş ve bu bulgularla ifadelerin faktör analizi için yeterli ve uygun örnekleme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan incelemede kalan 10 ifadenin tek boyutta toplandığı ve açıklanan varyans değerinin %71,596 olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenlerin toplandıkları faktörlerin kavramsal olarak tutarlı olduğu ve faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5.4).

AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) kullanılarak DFA yapılmıştır. Yapılan değerlendirme sonunda RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modifikasyon indeksleri incelenmiş ve $e3 \leftrightarrow e4$, $e8 \leftrightarrow e9$, $e9 \leftrightarrow e10$ ve $e8 \leftrightarrow e10$ hata terimleri arasındaki modifikasyon indeksinin değişim oranı önerilen modifikasyon indeksleri arasında en yüksek değerlere sahip olduğu görülmüş ve ilgili ifadelerin hata terimleri arasına kovaryans işareti ilave edilerek model tekrar test edilmiştir.

Yapılan modifikasyonlar sonrasında Şekil 5.3’te Lider Etkililiği Ölçeğine ilişkin ölçüm modeli sonuçları yer almaktadır. Modele ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde (χ^2/sd : 2,198; NFI:0,984; IFI: 0,991; CFI: 0,991; RMSEA: 0,054; GFI:0,968; SRMR: 0,039) modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir.



χ^2/sd : 2,198; NFI: 0,984; IFI: 0,991; CFI: 0,991; RMSEA: 0,054; GFI: 0,968

Şekil 5.3. Lider Etkililiği Ölçeği Ölçüm Modeli

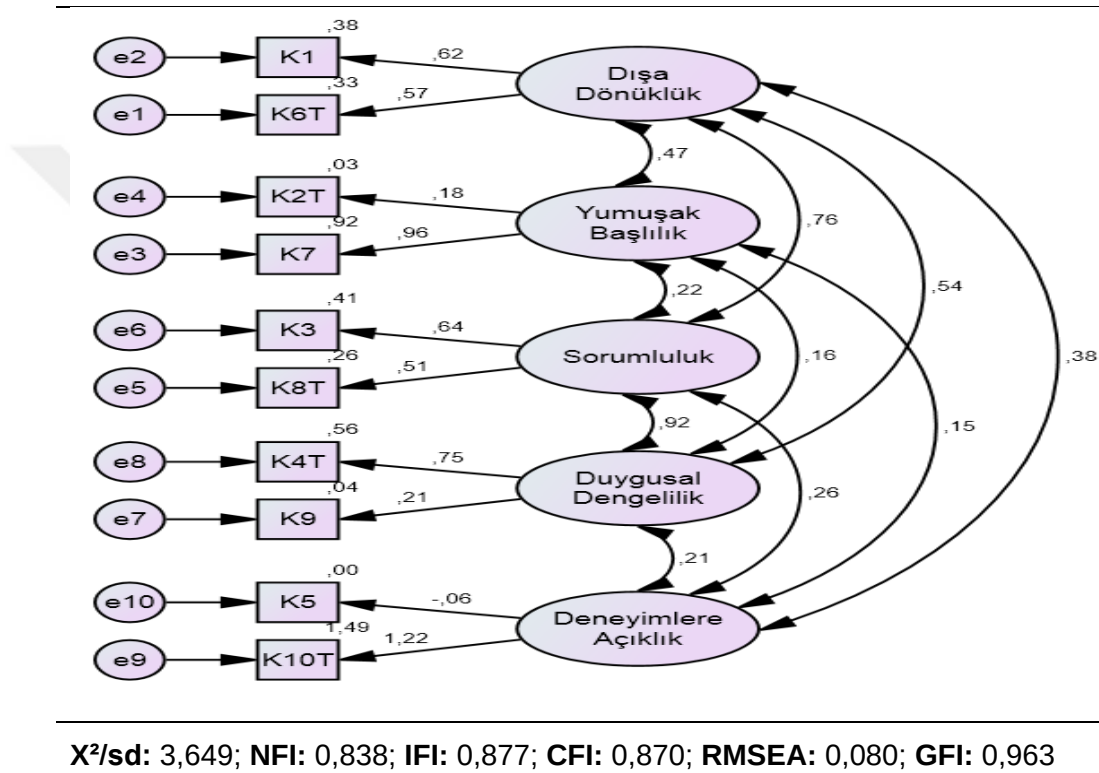
Lider Etkililik Ölçeği'ne ilişkin tek boyut altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde boyut altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklamasında anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir (Ek-2).

Çalışmada yöneticilerin lider etkililiği ölçeği ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların güvenilirliği içsel tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,955 bulunmuştur.

5.7.3. On Maddelik Kişilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Yöneticilerin kişilik özelliklerini belirlemek için Gosling vd. (2003) tarafından geliştirilen (Ten Item Personality Inventory) On Maddelik Kişilik Ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Atak (2013) tarafından yapılmıştır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,83 (Deneyime Açıklık alt ölçeği için 0,83; Yumuşak Başlılık alt ölçeği için 0,81; Duygusal Dengelilik alt ölçeği için 0,83; Sorumluluk alt ölçeği

için 0,84 ve son olarak Dışa Dönüklük alt ölçeği için 0,86) olarak bulunmuştur. Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış olan On Maddelik Kişilik Ölçeğine DFA yapılmış olup Şekil 5.4'de ölçeğe ilişkin ölçüm modeli sonuçları yer almaktadır. Modele ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde (X^2/sd : 3,649; NFI:0,838; IFI: 0,877; CFI: 0,870; RMSEA: 0,080; GFI:0,963) modelin bazı uyum ölçütleri düşük olmakla birlikte kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.



Şekil 5.4. On Maddelik Kişilik Ölçeğine İlişkin Ölçüm Modeli

Gizli ve gözlenen değişkenler arasındaki standartize regresyon katsayıları incelendiğinde On Maddelik Kişilik Ölçeğine ilişkin boyutlar ve boyutlar altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık düzeyleri hem boyutlar arasındaki ilişkilerde hem de boyutlar altındaki tüm ifadelerin ilgili boyutları açıklamasında anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir (Ek-3).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 5.5'de görülmektedir.

Tablo 5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach' Alpha
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	47	0,962
* Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	13	0,901
* Başkalarına Hizmet Etme	9	0,834
* Paylaşımçı Liderlik	9	0,835
* İlham Veren Liderlik	7	0,848
* Vizyoner Liderlik	4	0,706
* Cesur Liderlik	5	0,797
Lider Etkililiği Ölçeği	10	0,955
Kişilik Ölçeği	10	0,593

5.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Türkiye genelinde faaliyet gösteren 100 yatak ve üstü kapasiteye sahip Sağlık Bakanlığı bünyesindeki hastanelerin üst düzey yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sadece kamu hastanelerinde yürütülmüş olması bu çalışmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Bu nedenle çalışmanın araştırma bulgularından hareketle yapılan tüm değerlendirmeler araştırmaya katılmayı kabul ederek anketlere cevap veren yöneticiler için geçerlidir.

Bireylerin davranışları, gerçeğin kendisinden ziyade onu algılama biçimine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla gerçek algılanandan farklı olabilir. Buna karşılık çalışma kapsamında algı üzerinden hesaplanan tüm değişken düzeylerinin gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir.

6. BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonuçları iki kısımda sunulmuştur. İlk kısımda araştırma ile ilgili tanımlayıcı bulgulara, ikinci kısımda ise hipotezlerle ilgili analitik bulgulara yer verilmiştir.

6.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Tanımlayıcı bulgular, bağımsız (sosyo-demografik özellikler, kişilik özellikleri, hizmetkâr liderlik) ve bağımlı değişkenlere (Lider etkililiği, kurumsal performans göstergeleri) ilişkin olmak üzere iki grupta sunulmaktadır.

6.1.1. Bağımsız Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 6.1’de araştırma kapsamındaki yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulguların dağılımı yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %65’i erkek, %35’i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %23,4’ü 39 yaş ve altı, %55,8’i 40-50 yaş arası, %20,8’i 51 ve üstü yaştadır. %27,8’inin lisans mezunu olduğu katılımcıların, %29,2’si yüksek lisans, %9,4’ü doktora, %30,9’u tıpta uzmanlık ve %2,4’ü de altı yıllık fakülde mezunudur. Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine bakıldığında %41,5’i 3 yıl ve altı, %17,4’ü 3,1-6 yıl, %9,2’si 6,1-9 yıl, % 7,2’si 9,1-12 yıl, %6,3’ü 12,1-15 yıl ve %18,4’ü 15,1 yıl ve üstü çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışma kapsamındaki yöneticilerin %45,2’si başhekimler, %31,2’si idari ve mali hizmetler müdürleri ve %23,7’si sağlık bakım hizmetleri müdürleridir. Çalışmaya katılanların %60,6’sı liderlik ile ilgili bir eğitime katılmışken %39,4’ü liderlik ile ilgili herhangi bir eğitime katılmamıştır.

Tablo 6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgilerin Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	269	65,0
	Kadın	145	35,0
Yaş	≤39	97	23,4
	40-50	231	55,8
	≥51	86	20,8
Eğitim Düzeyi	Lisans	115	27,8
	Yüksek lisans	121	29,2
	Doktora	40	9,7
	Tıpta Uzmanlık	128	30,9
	Altı yıllık fakülte	10	2,4
Çalışma Süresi (Yıl)	≤3	172	41,5
	3,1-6	72	17,4
	6,1-9	38	9,2
	9,1-12	30	7,2
	12,1-15	26	6,3
	≥15,1	76	18,4
Görev	Başhekim	187	45,2
	İdari ve Mali Hizmetler Müdürü	129	31,2
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	98	23,7
Liderlik Eğitimi Aldınız mı?	Evet	251	60,6
	Hayır	163	39,4

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptığı hastanelere ilişkin bulgular Tablo 6.2’de verilmiştir. Çalışma kapsamındaki hastaneler 12 İBBS bölgesine göre sınıflandırılmıştır. Katılımcıların %20’si İstanbul’da, %13,3’ü Batı Anadolu’da, %9,4’ü Doğu Marmara’da, %16,2’si Ege’de, %3,4’ü Batı Marmara’da, %12,6’sı Akdeniz’de, %10,1’i Batı Karadeniz’de, %2,9’u Orta Anadolu’da, %3,9’u Doğu Karadeniz’de, %3,6’sı Güneydoğu Anadolu’da, %2,4’ü Ortadoğu Anadolu’da ve %2,2’si Kuzeydoğu Anadolu’da çalışmaktadır. Hastane sınıflandırmalarına göre katılımcıların %14,7’si A1 sınıfı genel hastane, %10,6’sı A1 sınıfı dal hastanesi,

%20'si A2 sınıfı genel hastane, %9,9'u A2 sınıfı dal hastanesi, %30,7'si B sınıfı ve %14'ü C sınıfı hastanede görev yapmaktadır. Yatak sayılarına göre yapılan sınıflandırmaya göre ise katılımcıların görev yaptığı hastanelerin %36,7'si 100-199, %30,9'u 200-399, %16,7'si 400-599, %7,5'i 600-800 ve %8,2'si 800 ve üstü yatak kapasitesinden oluşmaktadır.

Tablo 6.2. Katılımcıların Görev Yaptığı Hastaneye İlişkin Tanımlayıcı Bilgilerin Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Hastanenin Bulunduğu Bölge	İstanbul	83	20,0
	Batı Anadolu	55	13,3
	Doğu Marmara	39	9,4
	Ege	67	16,2
	Batı Marmara	14	3,4
	Akdeniz	52	12,6
	Batı Karadeniz	42	10,1
	Orta Anadolu	12	2,9
	Doğu Karadeniz	16	3,9
	Güneydoğu Anadolu	15	3,6
	Ortadoğu Anadolu	10	2,4
	Kuzeydoğu Anadolu	9	2,2
Hastane Sınıfı	A1 Sınıfı	61	14,7
	A1-Dal	44	10,6
	A2 Sınıfı	83	20,0
	A2-Dal	41	9,9
	B Sınıfı	127	30,7
	C Sınıfı	58	14,0
Hastane Yatak Sayısı	100-199	152	36,7
	200-399	128	30,9
	400-599	69	16,7
	600-799	31	7,5
	800 ve Üzeri	34	8,2

6.1.2. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmetkâr liderlik ifadelerine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 6.3’de görülmektedir. Buna göre hizmetkâr liderliğe ilişkin boyutlardan paylaşımcı liderlik ($6,625 \pm 0,463$) boyutu sağlık yöneticilerinin en yüksek katılım gösterdiği boyut olurken en düşük katılım başkalarını güçlendirmek ve geliştirmek ($6,276 \pm 0,630$) boyutuna olmuştur. Diğer boyutlara ise cesur liderlik ($6,557 \pm 0,581$), başkanlarına hizmet etme ($6,400 \pm 0,576$), vizyoner liderlik ($6,356 \pm 0,650$) ve ilham veren liderlik ($6,243 \pm 0,653$) olarak sıralanmıştır. Genel olarak hizmetkâr liderlik boyutunun ortalaması ise ($6,410 \pm 0,517$) olarak tespit edilmiştir. Buna göre yöneticiler kendilerini başkalarının başarılı olmasına yardımcı olmaktan memnuniyet duyan ve grup üyeleri arasında iyi ilişkiler geliştirmeye yüksek öncelik veren liderler olarak algılamaktadırlar.

Tablo 6.3. Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İfadelerine İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	S.S.
H21. Tüm örgütsel engelleri kaldırmaya çalışırım, böylece herkes karar alma sürecine özgürce katılabilir	5,819	1,143
H23. Başkalarının başarılı olmasına yardımcı olmaktan büyük memnuniyet duyuyorum	6,609	0,700
H27. Başkalarının zayıf yönlerinin üstesinden gelmek ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmak için zaman ve enerji harcıyorum	6,181	0,996
H37. Başkalarını geliştirmek için kayda değer zaman ve enerji harcıyorum	6,345	0,909
H38. Grup üyeleri arasında iyi ilişkiler geliştirmeye yüksek öncelik veriyorum	6,582	0,741
H39. Çalışanlarımda her zaman gizli yetenekler ararım	5,877	1,163
H42. Liderliğim, çalışanlarımda/meslektaşımın kişisel gelişimine katkıda bulunuyor	6,370	0,772
H46. Başkalarının çalışmalarını sürekli olarak takdir ediyorum, kabul ediyorum ve teşvik ediyorum	6,304	0,936
H49. Katkıları için başkalarını sürekli olarak takdir ediyorum ve onaylıyorum.	6,379	0,874

Tablo 6.3. (Devam) Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İfadelerine İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	S.S.
H53. Sürekli olarak başkalarını inisiyatif almaya teşvik ederim	5,957	1,263
H59. Başkalarının en iyi yönlerini ortaya çıkarmaktan büyük memnuniyet duyuyorum.	6,560	0,806
H61. Çoğu zaman yetenekli insanları belirler ve yetişip parlamaları için onlara fırsat veririm.	6,350	0,908
H62. Amacım başkalarına hizmet etmenin ve onları başarıya ulaştırmanın daha iyi yollarını bulmaktır.	6,256	0,975
Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	6,276	0,630
H6. Bu şeffaflık politik olarak mantıksız olsa bile insanlara karşı içten ve dürüstüm.	6,488	0,928
H30. Öğüt verdiğim şeyleri uyguluyorum.	6,423	0,879
H44. Grup çıkarlarını kişisel çıkarların üstüne yerleştirmede örnek teşkil ediyorum.	6,519	0,795
H47. Her zaman takım başarısını kişisel başarının üstünde tutarım.	6,611	0,839
H50. Başkalarına hizmet ettiğimde karşılık beklemem	6,454	0,975
H51. Başkalarına hizmet etmede kişisel fedakârlıklar yapmaya hazırım.	6,440	0,832
H52. Takım ruhunu geliştirmek için özel günleri ve etkinlikleri düzenli olarak kutlarım.	6,060	1,164
H57. Sürekli olarak başkalarını inisiyatif almaya teşvik ederim.	6,435	0,910
H58. Başkalarına yardım edecek bir kalbim var.	6,710	0,673
Başkalarına Hizmet Etme	6,460	0,576
H2. Benimle aynı fikirde olmadıklarında bile, başkalarının söylediklerini aktif bir şekilde ve öğrenmek için dinliyorum.	6,587	0,747
H5. Tüm çalışanlarıma, görevlerini yerine getirirken eşit ölçüde sorumluluk ve tolerans tanıyorum.	6,275	0,975
H7. Başkalarının düşünceleri benim düşüncelerimden iyi olduğunda onların düşüncelerini kabul edebilirim.	6,640	0,783
H8. İşyerinde hoşgörü, nezaket ve dürüstlüğü destekliyorum.	6,882	0,528
H10. Karar alma sürecine katılımı kolaylaştırmak için bir güven ve açıklık ortamı yaratırım.	6,645	0,680
H11. Liderlikteki etkililiğim, başkalarını güçlendirerek daha da geliştirdi.	6,372	0,914
H12. Dürüstlük ve empati yoluyla güven inşa etmek istiyorum	6,780	0,541
H34. Mümkün olduğunda başkalarının hakkını teslim ederim	6,722	0,725

Tablo 6.3. (Devam) Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İfadelerine İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	S.S.
H36. Benimle çalışan insanların refahını gerçekten önemsiyorum	6,717	0,582
Paylaşımçı Liderlik	6,625	0,463
H1. Takım ruhuna ilham vermek için arkadaşlarıma coşku ve güven veririm	6,597	0,762
H13. Başka insanların en iyi yönlerini ortaya koyabiliyorum	6,256	0,842
H19. Başkalarına nelerin başarılabilirliğine karşı duyduğum coşku ve güvenimle ilham verebiliyorum	6,058	1,021
H20. Sıradan bir grup insanı kazanan bir takıma dönüştürebiliyorum.	5,891	1,098
H22. Güven ve karşılıklı anlayış ve takım ruhunu desteklemek için çok enerji harcıyorum	6,256	0,960
H25. Etrafımdaki insanları bir araya getirebiliyorum ve ortak bir hedefe ulaşmak için onlara ilham veriyorum.	6,466	0,741
H26. Başkaları tarafından kolayca ve coşkuyla kucaklanan bir vizyon sunabilirim.	6,174	0,880
İlham Veren Liderlik	6,243	0,653
H40. Liderlik anlayışım güçlü bir görev anlayışına dayanıyor.	6,490	0,866
H41. Kuruluşumun geleceği için net bir amaç ve doğrultu belirtebiliyorum.	6,435	0,820
H43. Kuruluş içerisinde neler olup bittiğini anlamada oldukça iyiyim.	6,324	0,903
H55. Olayların başıma gelmesini beklemek yerine etkin eylemlerde bulunuyorum.	6,174	0,981
Vizyoner Liderlik	6,356	0,650
H3. Net konuşma pratiği yaparım. Gerçekten inandıklarımı konuşurum, söylediklerim konusunda da ciddiymdir.	6,563	0,756
H4. Her zaman başkalarına verdiğim sözleri ve taahhütleri yerine getiririm.	6,563	0,740
H24. Politik olarak bana zarar verdiği zaman bile doğru şeyi yapmak için ahlaki cesarete sahibim.	6,565	0,805
H32. Hatalarımdan dolayı sorumluluk alma ve sınırlamalarımı kabul etme cesaretine sahibim	6,517	0,808
H33. Zorluğa veya muhalefete rağmen doğru olanı yapma cesaretine ve kararlılığına sahibim	6,580	0,798
Cesur Liderlik	6,557	0,581
Hizmetkâr Liderlik (Genel Ort.)	6,410	0,517

Tablo 6.4’de araştırmaya katılan yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular görülmektedir. Sonuçlara göre yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinden en yüksek ortalamaya sahip boyutun sorumluluk ($6,662 \pm 0,666$) olduğu, en düşük ortalamaya sahip boyutun ise deneyimlere açıklık ($5,157 \pm 1,103$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.4. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Kişilik Özellikleri	Ort.	S.S.
Dışadönüklük	6,157	1,033
Yumuşak Başlılık	5,941	1,023
Sorumluluk	6,662	0,666
Duygusal Dengelilik	5,662	1,219
Deneyimlere Açıklık	5,157	1,103

Tablo 6.5’de yöneticilerin liderlik etkililiğine ilişkin değerlendirmeleri görülmektedir.

Tablo 6.5. Yöneticilerin Lider Etkililiği İfadelerine İlgili Değerlendirmeleri

	Ort.	S.S.
LE1. Amirinizin sizi kurumu yönetmeniz bakımından nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	4,060	1,071
LE2. Amirinizin sizi bir lider olarak nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	4,041	1,083
LE3. Kurumunuzun vizyonunu oluşturma ve anlaşılır kılmada amiriniz ne kadar başarılı olmuştur?	3,778	1,215
LE4. Kurumun vizyonunu uygulamada ne kadar başarılısınız?	4,133	1,029
LE5. Kurumunuzda değişiklik yaratmada ne kadar başarılısınız?	4,080	1,044
LE6. Düzenli bir iş çevresi oluşturmada ne kadar başarılısınız?	4,162	0,992
LE7. Kurumun içsel paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	4,048	0,932
LE8. Kurumun dışsal paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	3,964	0,942
LE9. Kurum çalışanlarını yetkilendirmede ne kadar başarılısınız?	4,186	0,968
LE10. Genel olarak, kurumun bütün paydaşlarının performansınızı nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	4,089	0,946
Lider Etkililiği	4,054	0,859

Sonuçlara göre yöneticilerin lider etkililiği ortalaması ($4,059 \pm 0,859$) olarak bulunmuştur. “Kurum çalışanlarını yetkilendirmede ne kadar başarılısınız?” sorusuna verilen cevap ($4,186 \pm 0,968$) en yüksek ortalamaya sahip iken “Kurumunuzun vizyonunu oluşturma ve anlaşılır kılmada amiriniz ne kadar başarılı olmuştur?” sorusuna verilen cevap ($3,778 \pm 1,215$) en düşük ortalamaya sahiptir. Yöneticilerin genel olarak kendilerini başarılı gördükleri söylenebilir (Tablo 6.5).

Tablo 6.6’da hastanelerin kurumsal performans göstergelerine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptığı hastanelerin ortalama yatak doluluk oranı %68,11; yatak devir hızı hasta olarak 57,64; gün olarak 249,17 gün; yatak devir aralığı 2,77 gün ve ortalama olarak hastaların hastanede kalış günü 5,58 gün olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6.6. Hastanelerin Kurumsal Performans Göstergelerine İlişkin Sonuçlar

	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.
Yatak Doluluk Oranı (%)	414	13,83	99,66	68,11	15,75
Yatak Devir Hızı (Hasta)	414	8,54	206,44	57,64	25,05
Yatak Devir Hızı (Gün)	414	50,49	363,76	249,17	57,30
Yatak Devir Aralığı (Gün)	414	0,01	27,32	2,77	3,25
Ortalama Kalış Günü	414	1,39	42,13	5,58	5,30

6.2. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesine yönelik tek değişkenli ve çok değişkenli analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

6.2.1. Tek Değişkenli Analiz Bulguları

Araştırmada sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklemelerde t Testi (Independent Samples t Test) ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sağlık yöneticilerinin genel olarak hizmetkâr liderlik algılarına

ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre kadın yöneticilerin hizmetkâr liderlik algılarının ($6,496\pm0,40$), erkek yöneticilere göre ($6,363\pm0,56$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin hizmetkâr liderliği oluşturan alt boyutlardan “Vizyoner Liderlik” ve “Cesur Liderlik” ile ilgili değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken ($p>0,05$) “Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme”, “Başkalarına Hizmet Etme”, “Paylaşımcı (Açık, Katılımcı) Liderlik” ve “İlham Verici Liderlik” boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre kadın yöneticilerin algıları; başkalarını güçlendirmek ve geliştirmek ($6,367\pm0,550$), başkalarına hizmet etmek ($6,559\pm0,442$), paylaşımcı liderlik ($6,705\pm0,325$) ve ilham veren liderlik ($6,358\pm0,584$) konularında erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6.7).

Tablo 6.7. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	P
Başkalarını güçlendirmek ve geliştirmek	Erkek	269	6,227	0,664	-2,169	,031
	Kadın	145	6,367	0,550		
Başkalarına hizmet etmek	Erkek	269	6,406	0,632	-2,593	,010
	Kadın	145	6,559	0,442		
Paylaşımcı (Açık, katılımcı) liderlik	Erkek	269	6,581	0,518	-2,612	,009
	Kadın	145	6,705	0,325		
İlham verici liderlik	Erkek	269	6,181	0,680	-2,651	,008
	Kadın	145	6,358	0,584		
Vizyoner liderlik	Erkek	269	6,322	0,672	-1,416	,158
	Kadın	145	6,417	0,606		
Cesur liderlik (Dürüst ve otantik)	Erkek	269	6,538	0,648	-,950	,343
	Kadın	145	6,594	0,432		
Hizmetkâr Liderlik	Erkek	269	6,363	0,564	-2,497	,013
	Kadın	145	6,496	0,404		

Araştırmada sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin değerlendirmelerinin görevlerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan boyutlarda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey HSD) faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda sağlık yöneticilerinin genel olarak hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin değerlendirmelerinin görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan karşılaştırma testi sonucu, farkın idari mali hizmetler müdürü ($6,341\pm0,620$) olarak görev yapan yöneticiler ile sağlık bakım hizmetleri müdürü ($6,512\pm0,422$) olarak görev yapan yöneticiler arasında olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapan kişilerin hizmetkâr liderlik algıları idari mali hizmetler müdürü olarak görev yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6.8). Ayrıca çalışma kapsamında yöneticilerin hizmetkâr liderliği oluşturan alt boyutlardan, “Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme”, “Vizyoner Liderlik” ve “Cesur Liderlik” dışında kalan “Başkalarına Hizmet Etme”, “Paylaşımcı (Açık, Katılımcı) Liderlik” ve “İlham Verici Liderlik” boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri de görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan karşılaştırma analizi sonucunda “Başkalarına Hizmet Etme” boyutu için farkın idari mali hizmetler müdürü ($6,385\pm0,691$) olarak görev yapan yöneticiler ile sağlık bakım hizmetleri müdürü ($6,575\pm0,465$) olarak görev yapan yöneticiler arasında olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). “İlham Verici Liderlik” boyutu için de farkın idari mali hizmetler müdürü ($6,133\pm0,704$) olarak görev yapan yöneticiler ile sağlık bakım hizmetleri müdürü ($6,372\pm0,611$) olarak görev yapan yöneticiler arasında olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Her iki boyut içinde sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapan kişilerin algıları idari mali hizmetler müdürü olarak görev yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Paylaşımcı (Açık, Katılımcı) Liderlik” boyutu için ise farkın sağlık bakım hizmetleri müdürü ($6,726\pm0,325$) olarak görev yapan yöneticiler ile başhekim ($6,611\pm0,399$) ve idari mali hizmetler müdürü ($6,568\pm0,608$) olarak görev yapan yöneticiler arasında

olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre paylaşımcı (açık, katılımcı) liderlik boyutuna ilişkin ifadelerle sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak çalışanların katılım düzeyi başhekim ve idari mali hizmetler müdürü olarak çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6.8).

Tablo 6.8. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili Değerlendirmelerinin Görevlerine Göre Dağılımı

	Görev	N	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Başkalarını güçlendirmek ve geliştirmek	Başhekim ¹	187	6,277	0,586			
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	6,193	0,737	2,573	0,078	
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	6,384	0,538			
Başkalarına hizmet etme	Başhekim ¹	187	6,452	0,534			
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	6,385	0,691	3,087	0,047	2-3 p=0,014
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	6,575	0,465			
Paylaşımcı (Açık, katılımcı) liderlik	Başhekim ¹	187	6,611	0,399			
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	6,568	0,608	3,428	0,033	3-1 p=0,046 3-2 p=0,011
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	6,726	0,325			
İlham verici liderlik	Başhekim ¹	187	6,251	0,628			
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	6,133	0,704	3,801	0,023	2-3 p=0,006
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	6,372	0,611			
Vizyoner Liderlik	Başhekim ¹	187	6,350	0,602			
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	6,291	0,737	1,721	0,180	
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	6,452	0,612			
Cesur Liderlik (Dürüst ve Otantik)	Başhekim ¹	187	6,534	0,580			
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	6,566	0,658	0,340	0,712	
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	6,592	0,470			
Hizmetkâr Liderlik	Başhekim ¹	187	6,404	0,477			
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	6,341	0,620	3,109	0,046	2-3 p=0,013
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	6,512	0,422			

Araştırmada sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin değerlendirmelerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ile analiz edilmiştir (Tablo 6.9).

Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan boyutlarda, farklılığın hangi yaş grubu arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc. çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey HSD'den faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda sağlık yöneticilerinin genel olarak hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin değerlendirmenin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$).

Tablo 6.9. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları İle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	P	Post Hoc.
Başkalarını güçlendirmek ve geliştirmek	$\leq 39^1$	97	6,218	0,591	0,627	0,535	
	40-50 ²	231	6,303	0,665			
	$\geq 51^3$	86	6,269	0,574			
Başkalarına hizmet etme	$\leq 39^1$	97	6,364	0,592	1,819	0,163	
	40-50 ²	231	6,496	0,586			
	$\geq 51^3$	86	6,470	0,524			
Paylaşımçı (Açık, katılımcı) liderlik	$\leq 39^1$	97	6,609	0,426	0,097	0,908	
	40-50 ²	231	6,625	0,512			
	$\geq 51^3$	86	6,640	0,359			
İlham verici liderlik	$\leq 39^1$	97	6,159	0,732	1,106	0,332	
	40-50 ²	231	6,276	0,641			
	$\geq 51^3$	86	6,246	0,587			
Vizyoner liderlik	$\leq 39^1$	97	6,327	0,635	0,133	0,876	
	40-50 ²	231	6,368	0,679			
	$\geq 51^3$	86	6,355	0,592			
Cesur liderlik (Dürüst ve otantik)	$\leq 39^1$	97	6,421	0,672	3,553	0,030	1-3 $p=0,011$ 1-4 $p=0,037$
	40-50 ²	231	6,599	0,582			
	$\geq 51^3$	86	6,600	0,435			
Hizmetkâr liderlik	$\leq 39^1$	97	6,343	0,522	1,088	0,338	
	40-50 ²	231	6,435	0,541			
	$\geq 51^3$	86	6,418	0,439			

Hizmetkâr liderliği oluşturan boyutlardan ise sadece cesur liderlik boyutu ile ilgili değerlendirmeleri yöneticilerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan karşılaştırma testi sonucu, farkın 39 yaş ve altı grupta ($6,421\pm0,672$) olan sağlık yöneticileri ile 40-50 yaştaki ($6,559\pm0,582$) ve 51 ve üzeri yaştaki ($6,600\pm0,435$) yöneticiler arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre yaş ilerledikçe yöneticilerin cesur liderliğe ilişkin algılarının yükseldiği görülmektedir (Tablo 6.9.).

Tablo 6.10'da sağlık yöneticilerinin lider etkililiği (bireysel başarı algısı) ile ilgili değerlendirmelerinin sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı görülmektedir. Yöneticilerin bireysel başarı algılarına ilişkin değerlendirmelerinin sosyo-ekonomik özelliklerinden yaş, görev ve görev yaptığı hastane sınıfına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan boyutlarda, farklılığın hangi özellikler arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc. çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey HSD) faydalanılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin bireysel başarı algılarına ilişkin değerlendirmelerinin görev yaptığı hastane sınıfına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan karşılaştırma testi sonucu, farkın A2 genel hastane sınıfında ($4,322\pm0,750$) görev yapan yöneticiler ile A1 genel ($4,013\pm0,843$), A2 Dal ($4,322\pm0,750$), B sınıfı ($3,963\pm0,908$) ve C sınıfı ($3,916\pm0,866$) hastanede görev yapan yöneticiler arasından kaynaklandığı bulunmuştur ($p<0,005$). Buna göre A2 genel hastane sınıfında görev yapan yöneticilerin bireysel başarı algılarının diğer sınıflarda görevli yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6.10).

Tablo 6.10. Yöneticilerin Lider Etkililiği Algılarına İlişkin Değerlendirmelerinin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Görev Yaptığı Hastane Sınıfı	A1 Genel ¹	61	4,013	0,843	2,402	0,036	3-1 p=0,032 3-4 p=0,033 3-5 p=0,003 3-6 p=0,006
	A1-Dal ²	44	4,127	0,818			
	A2 Genel ³	83	4,322	0,750			
	A2-Dal ⁴	41	3,973	0,892			
	B Sınıfı ⁵	127	3,963	0,908			
	C Sınıfı ⁶	58	3,916	0,866			
Görev	Başhekim ¹	187	4,076	0,788	0,319	0,727	
	İdari ve Mali Hiz. Md ²	129	4,004	0,901			
	Sağlık Bak. Hiz. Md ³	98	4,078	0,935			
Yaş	≤39 ¹	97	3,894	0,950	2,218	0,110	
	40-50 ²	231	4,103	0,877			
	≥51 ³	86	4,102	0,667			
		N	Ort.	S.S.	t	P	
Cinsiyet	Erkek	269	4,034	0,844	-,642	,521	
	Kadın	145	4,091	0,888			

Tablo 6.11’de hastane performans göstergelerine ilişkin sonuçların hastane sınıflarına göre dağılımı görülmektedir. Hastane performans göstergelerine ilişkin sonuçların hastane sınıfına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık bulunan boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc. çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey HSD) yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yatak Doluluk Oranı, Yatak Devir Hızı (Hasta), Yatak Devir Hızı (Gün), Yatak Devir Aralığı ve Ortamala Kalış Günü skorlarının hastane sınıflarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan analiz sonucu, farkın yatak doluluk oranı için, A1 genel ($73,99 \pm 14,44$) ile B sınıfı ($66,40 \pm 12,12$) ve C sınıfı ($53,48 \pm 20,35$); A1-Dal sınıfı ($78,64 \pm 12,50$) ile A2 genel ($67,74 \pm 11,65$), B sınıfı ($66,40 \pm 12,12$) ve C sınıfı ($53,48 \pm 20,35$) hastanelerden kaynaklandığı bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 6.11. Hastanelerin Performans Göstergelerine İlişkin Sonuçların Hastane Sınıfına Göre Dağılımı

Perfor. Göster.	Hastane Sınıfı	N	Min.	Max.	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Yatak Doluluk Oranı	A1 Genel ¹	61	24,75	95,79	73,99	14,44	21,868	0,000	
	A1-Dal ²	44	43,19	98,58	78,64	12,50			1-5 p=0,008
	A2 Genel ³	83	25,07	85,70	67,74	11,65			1-6 p=0,000
	A2-Dal ⁴	41	45,48	93,91	74,87	14,46			2-3 p=0,001
	B Sınıfı ⁵	127	13,83	94,44	66,40	12,12			2-5 p=0,000
	C Sınıfı ⁶	58	14,60	99,66	53,48	20,35			2-6 p=0,000
Yatak Devir Hızı (Hasta)	A1 Genel ¹	61	15,43	87,35	56,65	15,10	2,628	,024	
	A1-Dal ²	44	8,54	132,07	50,25	34,08			
	A2 Genel ³	83	27,56	90,54	59,25	15,62			2-5 p=0,004
	A2-Dal ⁴	41	10,02	133,87	51,60	38,28			4-5 p=0,012
	B Sınıfı ⁵	127	14,96	114,53	62,86	17,78			
	C Sınıfı ⁶	58	11,41	206,44	54,84	34,77			
Yatak Devir Hızı (Gün)	A1 Genel ¹	61	90,35	349,63	270,05	52,71	21,881	,000	1-5 p=0,012
	A1-Dal ²	44	157,66	359,83	287,04	45,62			1-6 p=0,000
	A2 Genel ³	83	91,50	312,79	248,42	42,12			2-3 p=0,001
	A2-Dal ⁴	41	166,02	342,78	273,27	52,77			2-5 p=0,000
	B Sınıfı ⁵	127	50,49	344,72	243,40	43,82			2-6 p=0,000
	C Sınıfı ⁶	58	53,29	363,76	195,19	74,27			3-6 p=0,000
Yatak Devir Aralığı	A1 Genel ¹	61	0,23	17,80	2,24	2,79	9,623	,000	4-5 p=0,016
	A1-Dal ²	44	0,35	6,96	2,01	1,49			4-6 p=0,000
	A2 Genel ³	83	0,63	9,92	2,37	1,73			
	A2-Dal ⁴	41	0,18	9,19	2,99	2,33			1-6 p=0,000
	B Sınıfı ⁵	127	0,24	21,02	2,33	2,24			2-6 p=0,000
	C Sınıfı ⁶	58	0,01	27,32	5,32	6,29			3-6 p=0,000
Ortalama Kalış Günü	A1 Genel ¹	61	3,16	7,81	4,95	0,94	22,239	,000	4-6 p=0,000
	A1-Dal ²	44	2,22	42,13	10,34	11,02			2-1 p=0,000
	A2 Genel ³	83	2,75	5,76	4,42	0,84			2-3 p=0,000
	A2-Dal ⁴	41	2,17	32,17	10,39	9,32			2-5 p=0,000
	B Sınıfı ⁵	127	1,98	6,57	4,10	1,00			2-6 p=0,000
	C Sınıfı ⁶	58	1,39	9,50	4,12	1,82			4-1 p=0,000

Buna göre A1 genel hastanelerin yatak doluluk oranının B ve C sınıfı hastanelerin yatak doluluk oranlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca A-1 Dal

hastanelerinin yatak doluluk oranlarının A2 genel, B ve C sınıfı hastanelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yatak devir hızı (hasta) farklılığının B sınıfı ($62,86 \pm 17,78$) hastaneler ile A1-Dal ($50,25 \pm 34,08$) ve A2-Dal ($51,60 \pm 38,28$) hastaneleri arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre B sınıfı genel hastanede bir yıl boyunca bir yatakta ortalama 63 hasta tedavi olurken dal hastanelerinde bu oran 50-51 hasta olarak bulunmuştur (Tablo 6.11).

Yatak devir hızı (gün) farklılığının, A1 genel hastane ($270,05 \pm 52,71$) ile B sınıfı ($243,40 \pm 43,82$) ve C sınıfı ($195,19 \pm 74,27$); A1-Dal hastanesi ($287,04 \pm 52,71$) ile A2 genel ($248,42 \pm 42,12$), B sınıfı ($243,40 \pm 43,82$) ve C sınıfı ($195,19 \pm 74,27$); A2 genel ($248,42 \pm 42,12$) ile C sınıfı ($195,19 \pm 74,27$); A2-Dal ($248,42 \pm 42,12$) ile B sınıfı ($243,40 \pm 43,82$) ve C sınıfı ($195,19 \pm 74,27$) hastaneler arasında olduğu bulunmuştur. Buna göre bir yıl boyunca A1 dal hastanesinin bir yatağı ortalama 287 hasta bakım günü hizmet verirken, A2 dal hastanesi 273, A1 genel 270, A2 genel 248, B sınıfı 243 ve C sınıfı 195 hasta bakım günü hizmet vermektedir (Tablo 6.11).

Yatak devir aralığı için farklılığının C sınıfı ($5,32 \pm 6,29$) hastaneler ile A1 genel ($2,24 \pm 2,79$), A1-Dal ($2,01 \pm 1,49$), A2 genel ($2,37 \pm 1,73$), A2-Dal ($2,99 \pm 2,33$) ve B sınıfı ($2,33 \pm 2,24$) hastaneler arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre C sınıfı hastaneden iki yatış arasında bir yatak ortalama 5 gün boş kalırken, diğer hastanelerde ortalama yaklaşık 2 gün boş kalmaktadır (Tablo 6.11).

Ortalama kalış günü için farklılığının A1-Dal ($10,34 \pm 11,02$) ile A1 genel ($4,95 \pm 0,94$), A2 genel ($4,42 \pm 0,84$), B sınıfı ($4,10 \pm 1,00$) ve C sınıfı ($4,12 \pm 1,82$); A2-Dal ($10,39 \pm 9,32$) ile A1 genel ($4,95 \pm 0,94$), A2 genel ($4,42 \pm 0,84$), B sınıfı ($4,10 \pm 1,00$) ve C sınıfı ($4,12 \pm 1,82$) hastaneler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre dal hastanelerinde ortalama kalış günü 10 gün iken diğer genel hastanelerde 4,10-4,95 gün aralığında değişmektedir (Tablo 6.11).

Araştırmada hastane performans göstergelerine (yatak doluluk oranları, yatak devir hızı, yatak devir hızı gün, yatak devir aralığı ve ortalama kalış günü) ilişkin sonuçların sağlık yöneticilerinin liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklemelerde t Testi (Independent Samples t Test) ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda performans göstergelerinden yatak doluluk oranı, yatak devir hızı (gün) ve yatak devir aralığına ilişkin skorlar hastane yöneticilerinin liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre liderlik eğitimi alan yöneticilerin hastanelerinin doluluk oranının $(69,39 \pm 14,59)$ almayan yöneticilerin yönettiği hastanelere göre $(66,16 \pm 17,26)$ daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı durum yatak devir hızı (gün) içinde geçerlidir. Yani liderlik eğitimi alan kişilerin yönetici olduğu hastanelerde bir yıl boyunca bir yatak ortalama 254 hasta bakım günü hizmet sunarken, liderlik eğitimi almadığını belirten yöneticilerin bulunduğu hastanelerde bir yatak ortalama 242 gün hasta bakım hizmeti vermektir. Bu iki göstergeye bağlı olarak yatak devir aralığı da aynı şekilde liderlik eğitimi alan yöneticilerin hastanelerinde iki yatış arası bir yatak ortalama 2,5 gün boş kalırken, liderlik eğitimi almayan yöneticilerin yönettiği hastanelerde bu oran 3,19 gün olarak gerçekleşmiştir (Tablo 6.12).

Tablo 6.12. Hastanelerin Performans Göstergelerine İlişkin Sonuçların Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Dağılımı

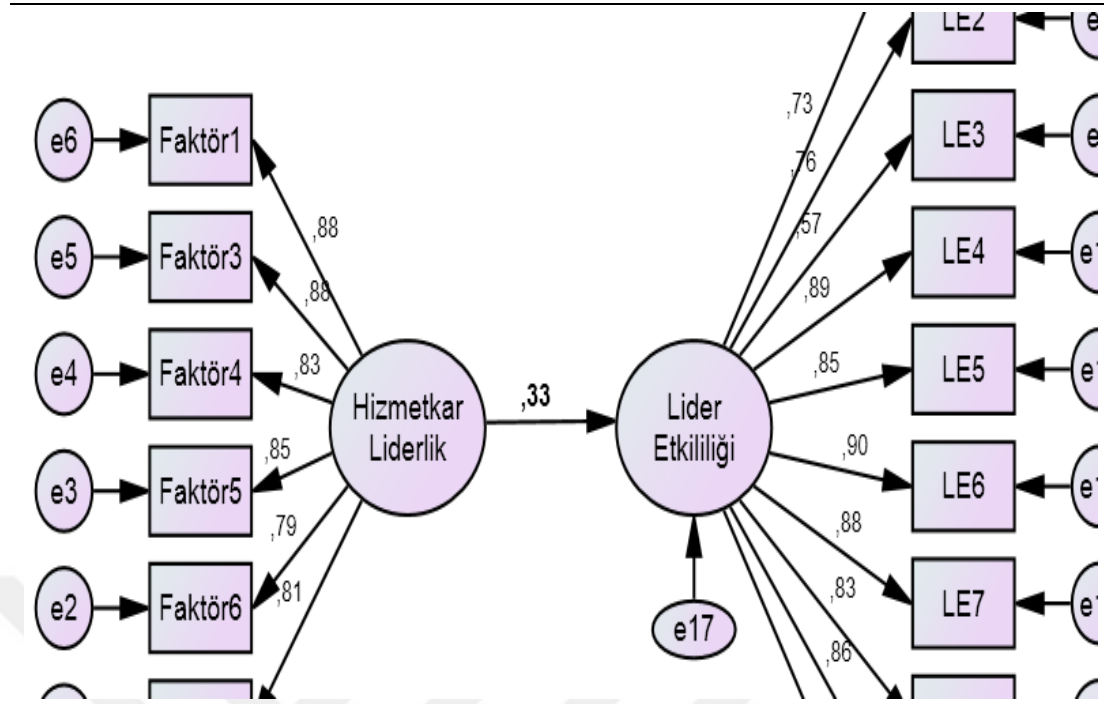
Performans Göstergesi	Liderlik Eğitimi	N	Ort.	S.S.	t	p
Yatak Doluluk Oranı	Evet	251	69,39	14,59	1,975	,041
	Hayır	163	66,16	17,26		
Yatak Devir Hızı (Hasta)	Evet	251	58,00	25,49	,359	,720
	Hayır	163	57,09	24,42		
Yatak Devir Hızı (Gün)	Evet	251	253,72	53,03	1,940	,045
	Hayır	163	242,17	62,86		
Yatak Devir Aralığı	Evet	251	2,50	2,49	-1,906	,036
	Hayır	163	3,19	4,14		
Ortalama Kalış Günü	Evet	251	5,58	5,10	,013	,990
	Hayır	163	5,57	5,61		

6.2.2. Çok Değişkenli Analizlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları üzedinde, hizmetkâr liderlik algılarının da lider etkililiği ve hastane performans göstergeleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmıştır.

Şekil 6.1’de sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algılarının liderin başarısı üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla yapısal eşitlik modeli, uyum ölçütleri ve etki değerleri görülmektedir.

Modelde hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, lider başarısı ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Yapısal model ile ilgili değerlendirme yapılmadan önce tüm nedensel ilişkiler küme gösteriminin yeterli düzeyde olduğundan ve yapısal modelin kabul edilebilirliğini görmek için model uyum istatistiklerine bakılmıştır. Şekilde görüldüğü üzere, modelin uyum iyiliği (GFI) değeri 0,93 ile kabul edilebilir düzeydedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) değeri ise 0,058’dir. Bununla birlikte Ki-Kare Uyum İyiliği (Chi-Square Goodness of Fit- X^2/sd) değeri 2,404’tür. Bu değer 5’ten küçük olması modelin genel uyumunu göstermektedir. Ayrıca Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI-Normed Fit Index) değeri 0,96; karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI- Comparative Fit Index) değeri 0,97’dir. Tüm sonuçlara bakıldığında test edilen modelin uyum ölçütlerinin (X^2/sd : 2,404; NFI: 0,963; IFI: 0,978; GFI: 0,932; CFI: 0,978; RMSEA: 0,058) iyi uyum değer sınırları içinde olduğu görülmektedir (Şekil 6.1).



X²/sd: 2,404; **NFI:** 0,963; **IFI:** 0,978; **GFI:** 0,932; **CFI:** 0,978; **RMSEA:** 0,058

			Estimate	S.E.	C.R.	p
Lider Etkililiği	<---	Hizmetkâr Liderlik	,326	,088	6,131	***

Şekil 6.1. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları ile Lider Etkililiği Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli

*** $p < 0,001$

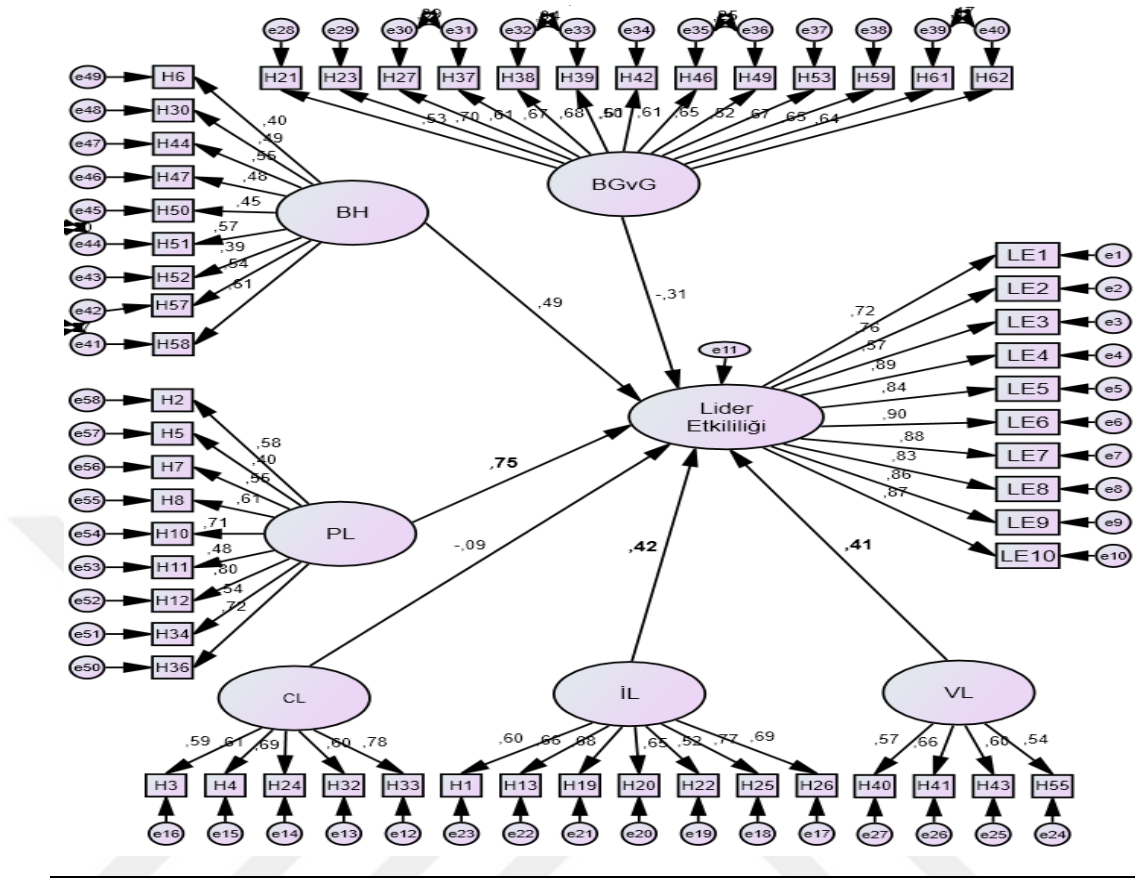
Modelin uyum ölçütlerinin uygunluğunun sağlanması ile birlikte yapısal eşitlik modelinin değerlendirilmesi yapılabilir. Şekil 6.1’de görüldüğü üzere, sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları lider etkililiği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir ($p < 0,001$). Buna göre sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili algılarının ($\beta: 0,326$, $p < 0,001$) liderin başarı algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Şekil 6.1).

Şekil 6.2’de sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik boyutlarının liderin başarı üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla yapılan yapısal eşitlik modeli ve uyum ölçütleri görülmektedir. Modelde başkalarını güçlendirme ve geliştirme, başkalarına hizmet etme, paylaşımcı liderlik, cesur liderlik, ilham veren liderlik ve vizyoner liderlik bağımsız değişken olarak adlandırılırken, lider etkililiği bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.

Yapısal ve ölçüm modeli ile ilgili bir değerlendirme yapabilmek için öncelikle bütün nedensel ilişkilerin gösterimlerinin yeterli ve yapısal modelin kabul edilebilir olup olmadığını belirlemek için uyum istatistikleri değerlendirilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere, modelin uyum ölçütlerinin (X^2/sd : 2,472; NFI: 0,761; IFI: 0,842; GFI: 0,776; CFI: 0,841; RMSEA: 0,060) iyi uyum ölçütlerinin biraz altında yer almasına rağmen kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Özellikle Ki-Kare Uyum İyiliği, RMSEA değeri ve boyutları oluşturan her bir değişkenin anlamlı olması model uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Modelin uyum ölçütlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edildikten sonra yapısal denklem modelinin değerlendirilmesi yapılabilir. Şekil 6.2’de görüldüğü üzere sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderliği oluşturan boyutlardan paylaşımcı liderlik, ilham veren liderlik ve vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin algıları lider etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($p < 0,05$). Buna karşılık başkalarını güçlendirme ve geliştirme, başkalarına hizmet etme ve cesur liderlik boyutlarının lider başarısına olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Buna göre liderin başarısı üzerinde sırasıyla paylaşımcı liderlik (β :0,753, $p=0,001$), ilham veren liderlik (β :0,423, $p=0,001$) ve vizyoner liderlik (β :0,407, $p=0,002$) etkili olurken, başkalarını güçlendirme ve geliştirme (β :-0,312, $p=0,343$), başkalarına hizmet etme (β :0,491, $p=0,217$) ve cesur liderlik (β :-0,093, $p=0,492$) boyutlarının etkili olmadığı görülmektedir (Şekil 6.2).



χ^2/sd : 2,472; NFI: 0,761; IFI: 0,842; GFI: 0,776; CFI: 0,841; RMSEA: 0,060

		Hizmetkâr liderlik	Estimate	S.E.	C.R.	P
Lider Etkililiği	<---	BGvG	-,312	,415	-,949	,343
Lider Etkililiği	<---	BH	,491	,842	1,233	,217
Lider Etkililiği	<---	PL	,753	,417	-3,262	,001
Lider Etkililiği	<---	CL	-,093	,170	-,687	,492
Lider Etkililiği	<---	İL	,423	,171	3,193	,001
Lider Etkililiği	<---	VL	,407	,192	3,132	,002

Şekil 6.2. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Boyutlarına İlişkin Algıları İle Lider Etkililiği Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli

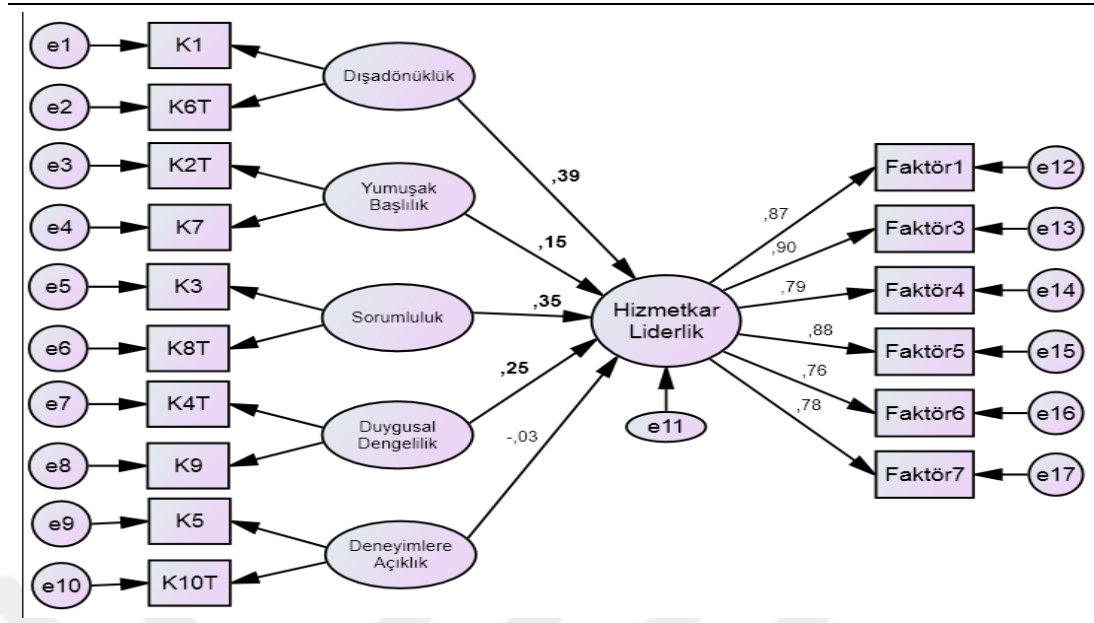
Şekil 6.3’de sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerini oluşturan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık boyutları ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek için oluşturulan model görülmektedir. Modelde kişilik özelliklerini oluşturan boyutlardan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve

deneyimlere açıklık bağımsız değişkenler olarak adlandırılırken hizmetkâr liderlik özellikleri bağımlı değişken olarak adlandırılmaktadır.

Yapısal veya ölçüm modelleri ile ilgili bir değerlendirme yapılmadan önce, tüm nedensel ilişkiler kümesinin gösteriminin yeterli olduğundan ve yapısal modelin kabul edilebilirliğinden emin olmak için modelin uyum istatistiklerine bakılmıştır. Şekil 6.3'de görüldüğü üzere, modelin uyum ölçütlerinin (X^2/sd : 3,092; NFI: 0,900; IFI: 0,930; GFI: 0,924; CFI: 0,929; RMSEA: 0,071) iyi uyum değer sınırları içerisinde olduğu görülmektedir.

Modelin uyum ölçütlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edildikten sonra yapısal denklem modelinin değerlendirilmesi yapılabilir. Şekil 6.3'de görüldüğü üzere sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerini oluşturan boyutlardan dışa dönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve duygusal dengelilik özellikleri hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0,05$). Buna karşılık deneyimlere açıklık boyutunun hizmetkâr liderlik özelliklerine olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Buna göre sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olan en etkili kişilik özellikleri sırasıyla dışa dönüklük (β :0,390, $p<0,001$), sorumluluk (β :0,349, $p<0,001$), duygusal dengelilik (β :0,252, $p=0,032$) ve yumuşak başlılık (β :0,151, $p=0,006$) olarak bulunmuştur (Şekil 6.3).



X^2/sd : 3,092; NFI: 0,900; IFI: 0,930; GFI: 0,924; CFI: 0,929; RMSEA: 0,071

			Estimate	S.E.	C.R.	p
Hizmetkâr Liderlik	<---	Dışadönüklük	,390	,070	4,305	***
Hizmetkâr Liderlik	<---	Yumuşak Başlılık	,151	,118	2,761	,006
Hizmetkâr Liderlik	<---	Sorumluluk	,349	,078	3,635	***
Hizmetkâr Liderlik	<---	Duygusal Dengelilik	,252	,088	2,142	,032
Hizmetkâr Liderlik	<---	Deneyimlere Açıklık	-,031	,019	-,565	,572

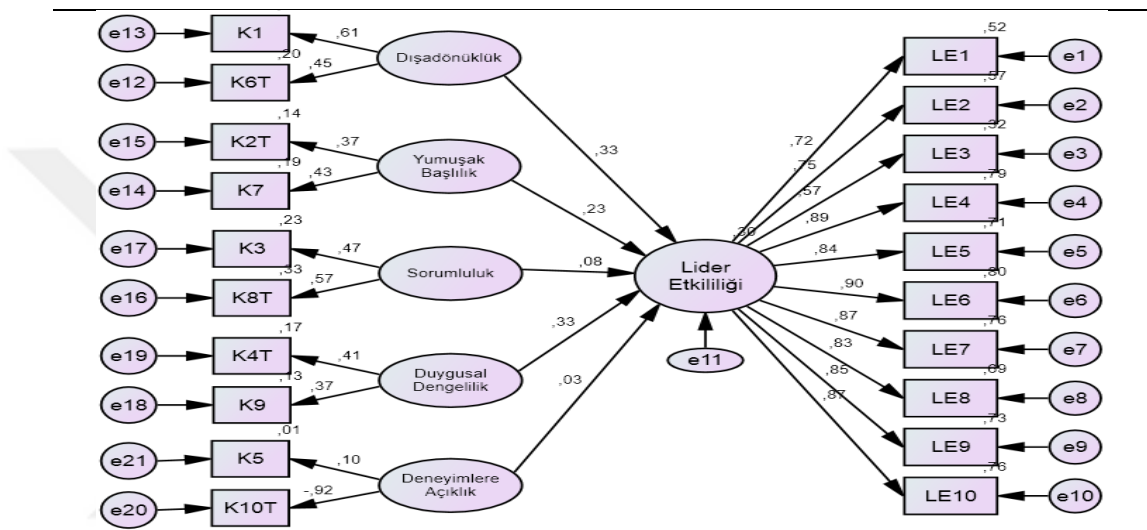
Şekil 6.3. Sağlık Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli

*** $p < 0,001$

Şekil 6.4'de sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerini oluşturan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık boyutları ile lider etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemek için oluşturulan model görülmektedir. Modelde kişilik özelliklerini oluşturan boyutlardan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık bağımsız değişkenler olarak adlandırılırken lider etkililiği bağımlı değişken olarak adlandırılmaktadır.

Modelin kabul edilebilir olup olmadığını belirlemek için uyum istatistikleri değerlendirilmiştir. Şekil 6.4'de görüldüğü üzere, modelin uyum ölçütlerinin (X^2/sd : 2,204; NFI: 0,9931; IFI: 0,961; GFI: 0,926; CFI: 0,961; RMSEA: 0,054) iyi uyum değer sınırları içerisinde olduğu görülmektedir.

Modelin uyum ölçütlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edildikten sonra yapısal denklem modelinin değerlendirilmesi yapılabilir. Şekil 6.4'de görüldüğü üzere sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerini oluşturan boyutlardan dışa dönüklük ve duygusal dengelilik özellikleri lider etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($p<0,05$). Buna karşılık yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyimlere açıklık boyutlarının lider başarısına olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).



χ^2/sd : 2,204; NFI: 0,9931; IFI: 0,961; GFI: 0,926; CFI: 0,961; RMSEA: 0,054

			Estimate	S.E.	C.R.	p
Lider Etkililiği	<---	Dışadönüklük	,328	,098	3,750	***
Lider Etkililiği	<---	Yumuşak Başlılık	,234	,207	1,363	,173
Lider Etkililiği	<---	Sorumluluk	,077	,236	,756	,449
Lider Etkililiği	<---	Duygusal Dengelilik	,332	,157	2,024	,043
Lider Etkililiği	<---	Deneyimlere Açıklık	,032	,254	,509	,611

Şekil 6.4. Sağlık Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Lider Etkililiği Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli

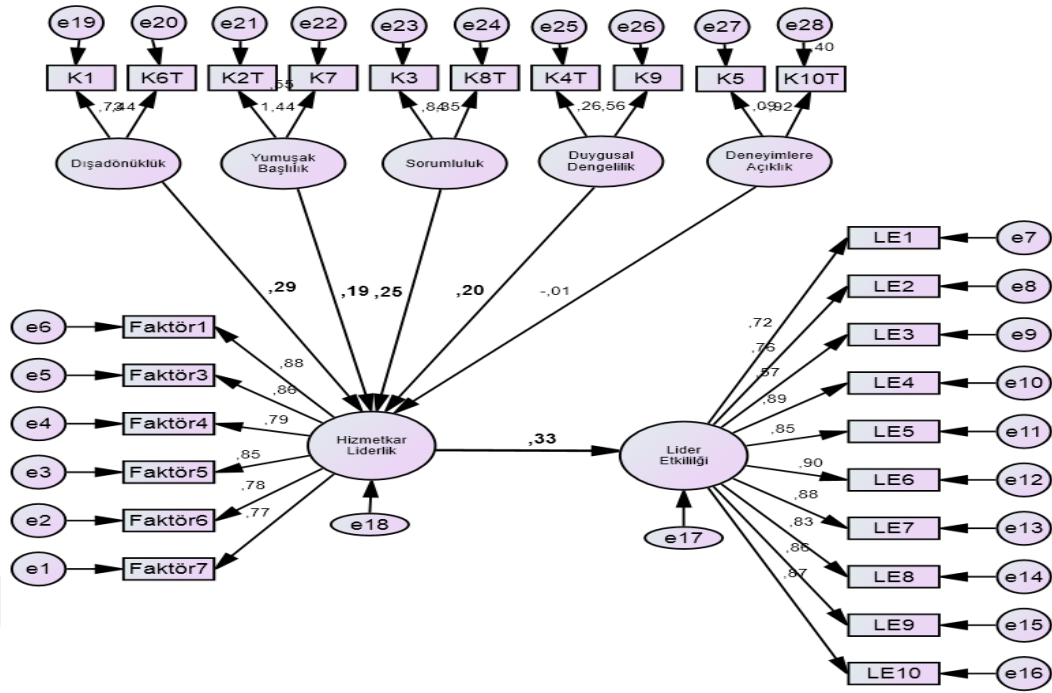
*** $p<0,001$

Buna göre sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerinden duygusal dengelilik (β :0,332, $p=0,043$) ve dışa dönüklük (β :0,328, $p<0,001$) liderin başarısı üzerinde benzer oranda etkiye sahiptir (Şekil 6.4).

Şekil 6.5’de sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerini oluşturan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık boyutları, hizmetkâr liderlik özellikleri ve lider etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemek için oluşturulan model görülmektedir. Modelde kişilik özelliklerini oluşturan boyutlardan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık bağımsız değişken; hizmetkâr liderlik özellikleri hem bağımsız hem bağımlı değişken olarak adlandırılırken lider etkililiği bağımlı değişken olarak adlandırılmaktadır (Şekil 6.5).

Yapısal veya ölçüm modelleri ile ilgili bir değerlendirme yapılmadan önce, tüm nedensel ilişkiler kümesinin gösteriminin yeterli olduğundan ve yapısal modelin kabul edilebilirliğinden emin olmak için modelin uyum istatistiklerine bakılmıştır (Hair vd., 1998: 633). Şekil 6.5’de görüldüğü üzere model uyum iyiliği (GFI) değeri 0,89 ile kabul edilebilir düzeydedir. Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed fit index -NFI) değeri 0,91; yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) değeri 0,056; Ki-Kare Uyum İyiliği (Chi-Square Goodness of Fit- X^2/sd) değeri 2,27; karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index - CFI) 0,95 ve IFI 0.95 değerleri ile iyi uyum değer sınırları içerisinde olduğu görülmektedir.

Modelin uyum ölçütlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edildikten sonra yapısal denklem modelinin değerlendirilmesi yapılabilir. Şekil 6.5’de görüldüğü üzere sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerini oluşturan boyutlardan dışadönüklük ($\beta:0,294$, $p<0,003$), yumuşak başlılık ($\beta:0,192$, $p<0,002$), sorumluluk ($\beta:0,252$, $p<0,020$) ve duygusal dengelilik ($\beta:0,204$, $p<0,042$) özellikleri hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde, hizmetkâr liderlik özelliklerinin de ($\beta:0,332$, $p<0,001$) lider etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($p<0,05$).



χ^2/sd : 2,279; NFI: 0,912; IFI: 0,949; GFI: 0,894; CFI: 0,948; RMSEA: 0,056

			Estimate	S.E.	C.R.	p
Hizmetkâr Liderlik	<---	Dışadönüklük	,294	,081	2,938	,003
Hizmetkâr Liderlik	<---	Yumuşak Başlılık	,192	,161	3,099	,002
Hizmetkâr Liderlik	<---	Sorumluluk	,252	,098	2,333	,020
Hizmetkâr Liderlik	<---	Duygusal Dengelilik	,204	,107	2,033	,042
Hizmetkâr Liderlik	<---	Deneyimlere Açıklık	-,010	,158	-,207	,836
Lider Etkililiği	<---	Hizmetkâr Liderlik	,332	,076	6,316	***

Şekil 6.5. Sağlık Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri, Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ve Lider Etkililik Arasındaki İlişkinin Ölçüm Modeli

*** $p < 0,001$

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerine (Başkalarını güçlendirme ve geliştirme, başkalarına hizmet etme, paylaşımcı liderlik, ilham veren liderlik, vizyoner liderlik ve cesur liderlik) ilişkin algıları ile kurumsal performans göstergesi olarak kullanılan yatak doluluk oranı, ortalama kalış günü, yatak devir hızı ve yatak devir aralığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçları Tablo 6.13'de verilmiştir. Regresyon

modeline ait istatistiksel tahminler dört model için de modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Tablo 6.13. Sağlık Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları ile Kurumsal Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Yatak Doluluk Oranı	Sabit	61,401	11,308		5,430	,000
	BGvG	-,547	2,469	-,022	-,222	,825
	BH	-4,977	2,607	-,183	-1,909	,057
	PL	,785	2,916	,023	,269	,788
	İL	4,798	2,127	,200	2,256	,025
	VL	,614	1,865	,025	,329	,742
	CL	,487	2,267	,018	,215	,830
	R=,157 R ² =,025 F=1,660 p=,130					
Ortalama Kalış Günü	Sabit	3,328	3,898		,854	,394
	BGvG	,161	,851	,019	,189	,850
	BH	-,277	,899	-,030	-,309	,758
	PL	,301	1,005	,026	,300	,765
	İL	,237	,733	,029	,323	,747
	VL	-,077	,643	-,009	-,120	,904
	CL	,003	,781	,000	,004	,997
	R=,041 R ² =,002 F=,108 p=,995					
Yatak Devir Hızı (Hasta)	Sabit	62,601	18,336		3,414	,001
	BGvG	-4,425	4,004	-,109	-1,105	,270
	BH	-,457	4,228	-,010	-,108	,914
	PL	-6,617	4,728	-,121	-1,399	,162
	İL	7,652	3,449	,197	2,219	,027
	VL	2,729	3,024	,070	,902	,367
	CL	,758	3,675	,017	,206	,837
	R=,144 R ² =,021 F=1,381 p=,221					
Yatak Devir Aralığı	Sabit	3,667	2,440		1,502	,134
	BGvG	,253	,533	,047	,474	,636
	BH	,529	,563	,090	,939	,348
	PL	-,254	,629	-,035	-,404	,687
	İL	-1,271	,459	-,245	-2,768	,006
	VL	,074	,403	,014	,184	,854
	CL	,503	,489	,086	1,029	,304
	R=,155 R ² =,024 F=1,612 p=,142					

Tablo 6.14’de araştırma kapsamında kurulan hipotezlere ilişkin sonuçların dağılımı görülmektedir.

Tablo 6.14. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Alt değişkenler	Sonuç
H ₁ Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları sosyo-demografik özelliklerine (a- cinsiyet, b- yaş, c- görev, d- liderlik eğitimi alma durumu ve e- hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.	a) cinsiyet	Kabul
	b) yaş	Ret
	c) görev	Kabul
	d) liderlik eğitimi	Ret
	e) hastane sınıfı	Ret
H ₂ Yöneticilerin yönetsel başarı algıları sosyo-demografik özelliklerine (a- cinsiyet, b- yaş, c- görev, d- liderlik eğitimi alma durumu ve e- hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.	a) cinsiyet	Ret
	b) yaş	Ret
	c) görev	Ret
	d) liderlik eğitimi	Ret
	e) hastane sınıfı	Kabul
H ₃ : Yöneticilerin görev yaptığı hastane performans göstergeleri sosyo-demografik özelliklerine (a- cinsiyet, b- yaş, c- görev, d- liderlik eğitimi alma durumu ve e- hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	a) cinsiyet	Ret
	b) yaş	Ret
	c) görev	Ret
	d) liderlik eğitimi	Kabul
	e) hastane sınıfı	Kabul
H ₄ : Yöneticilerin kişilik özellikleri hizmetkâr liderlik özelliği ile ilgili algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.		Kabul
H ₅ : Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları lider etkililiği (yönetsel başarı algıları) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.		Kabul
H ₆ : Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları hastane performans göstergeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.		Ret

Buna göre “Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları sosyo-demografik özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-görev, d-liderlik eğitimi alma durumu ve e-hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir” şeklindeki H₁ hipotezinden H_{1a} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir. “Yöneticilerin yönetsel başarı algıları sosyo-demografik özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-görev, d-liderlik eğitimi alma durumu ve e-hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak

anlamalı farklılıklar göstermektedir” şeklindeki H_2 hipotezinden H_{2e} dışındakiler reddedilmiştir. “Yöneticilerin görev yaptığı hastane performans göstergeleri sosyo-demografik özelliklerine (a-cinsiyet, b-yaş, c-görev, d-liderlik eğitimi alma durumu ve e-hastane sınıfı) göre istatistiksel olarak anlamalı farklılık göstermektedir” şeklindeki H_3 hipotezinden H_{3d} ve H_{3e} hipotezleri kabul edilmiştir.

“Yöneticilerin kişilik özellikleri hizmetkâr liderlik özelliği ile ilgili algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamalı bir etkiye sahiptir” şeklindeki H_4 hipotezi kabul edilmiştir. “Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları lider etkililiği (yönetmel başarı algıları) üzerinde istatistiksel olarak anlamalı bir etkiye sahiptir” şeklindeki H_5 hipotezi kabul edilmiştir. “Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine ilişkin algıları hastane performans göstergeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamalı bir etkiye sahiptir” şeklindeki H_6 hipotezi reddedilmiştir.

7. TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, Sağlık Bakanlığı'na bağlı, yatak sayısı 100 ve üzerinde olan hastanelerde görevli üst düzey yöneticilerin, hizmetkâr liderlik ve kişilik özellikleri ile ilgili algılarının hangi düzeyde olduğu, kişilik özellikleri ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki ilişki ve yöneticilerin başarısı ve hastanelerin performans göstergeleri üzerinde hizmetkâr liderlik özelliklerinin etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca, sağlık yöneticilerinin kişisel ve örgütsel özelliklerinin hizmetkâr liderlik, bireysel başarı ve kişilik özellikleri ile ilgili algılarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin tartışmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Bulgu 1: Sağlık yöneticilerinin genel olarak hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları yüksek olmakla birlikte, en yüksek algıladıkları özelliklerinin paylaşımcı liderlik özelliği olduğu bulunmuştur. Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinden paylaşımcı (açık ve katılımcı) liderlik özelliğine ilişkin algı puanları 6,625 ile en yüksek düzeyde olan boyuttur. Bu bulgu literatür ile de uyumludur. Auxier (2013) tarafından sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada da hizmetkâr liderlik boyutlarından paylaşımcı liderlik boyutu en yüksek katılım gösteren boyut olmuştur. Erzurum (2007) tarafından yapılan çalışma sonucunda da hizmetkâr liderlerin iş ile ilgili karar alırken çalışanların düşünce ve fikirlerine daha çok önem verdikleri ve çalışanları karar alma sürecine daha sık dâhil ettikleri bulunmuştur. Ayrıca çalışanların mesleki olarak gelişmesini sağlamak ve desteklemek için ihtiyaç duyulduğunda yetki devri yapıldığını da saptamıştır. Hizmetkâr liderler olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasını ön planda tutan, kararlara aktif katılımı teşvik ederek çalışanların görüş ve önerilerini değerli kılan ve onları güçlü kılarak örgütsel işbirliğini önemseyen bir liderlik tarzına sahiptir (Wong vd., 2007). Hizmetkâr liderliğin bu özelliğinin çalışanları fikirlerinin alınarak işin önemli bir parçası olmalarının sağlanması ve olumlu bir iklim oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bulgu 2. Sağlık yöneticilerinin kişilik özellikleri açısından sorumluluk ve dışa dönük olma özelliklerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, yumuşak başlılık, duygusal denge, deneyimlere açıklık) arasında en yüksek ortalamaya sahip özelliğin sorumluluk olduğu görülmektedir ($6,662 \pm 0,666$). Sorumluluk liderin başarılı olmasındaki en önemli özelliklerden biridir.

Bulgu 3. Sağlık yöneticileri genel olarak kendilerini yönetsel olarak başarılı algılamaktadır. Yöneticiler “kurum çalışanlarını yetkilendirme” konusunu kendilerinin en başarılı oldukları alan olarak görürken ($4,186 \pm 0,968$), kurumun dışsal paydaşlarının ihtiyaçlarını tahmin etme” konusunda daha az başarılı olduklarını ($3,964 \pm 0,942$) belirtmişlerdir.

Bulgu 4. Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili algıları sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre kadın yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları erkek yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderliği oluşturan boyutlardan; başkalarını güçlendirme ve geliştirme, başkalarına hizmet etme, paylaşımcı (açık, katılımcı) liderlik ve ilham veren liderliğe ilişkin algılarında da kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Birçok çalışma katılımcı liderlik stilinin (Jayasingam ve Cheng, 2009; Nicholson-Crotty, 2006; Patel ve Buiting, 2013) ve dönüşümcü liderlik stilinin (Mangan, 2016; Appelbaum vd., 2003; Patel ve Buiting, 2013) kadınlar tarafından sıklıkla uygulanmakta olduğunu göstermektedir.

Reynolds (2016) hizmetkâr liderliğin feminen teorileşmeden kaynaklandığının iddia edilmesinin zor olmasına rağmen bazı temel kavramların feminen teori ile uyumlu olduğunu ileri sürmekte ve Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik vizyonunun da feminen yapıyla uyumlu değerler içerdiğini savunmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin kadınsı bir yönünün olduğu ile ilgili yapılan araştırmalarda (Barbuto ve Gifford, 2010) ihtiyaç odaklı ve benmerkezci davranış yerine diğerlerini merkeze alma özelliklerinin kadın davranışları ile daha güçlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Eicher-Catt (2005) ise hizmetkâr liderin cinsiyetle ilgili paradoksunun arkasında yatan nedenin kadınsı olanların hizmet etmek, eril olanların da liderlik etmek olmasının tarihten gelen bir yaklaşımdan kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Literatürde hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ile ilgili araştırmalar mevcuttur. Kavak'ın 2019 yılında hizmetkâr liderlik ile ilgili 522 hastane çalışanı ile yaptığı araştırmada kadınların hizmetkâr liderlik davranışı ile ilgili algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde Erzurum (2007) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve kadın yöneticilerin daha paylaşımcı bir tutum içinde oldukları bulunmuştur. Eagly ve Johnson (1990) tarafından yapılan ve liderlik konusunda 162 çalışmanın dâhil edildiği meta analizde, kadınların erkeklere göre daha demokratik bir tutum içinde oldukları, çalışanların katılımına ve kişiler arası ilişkilere önem veren bir liderlik davranışı sergiledikleri ve liderlik etme eğiliminde oldukları belirtilmiştir.

Devlet İstatistik Enstitüsü (1995) tarafından yapılan bir araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özellikleri karşılaştırılmış, araştırma sonucunda amaçların tespit edilmesi ve benimsetilmesiyle ödüllendirme sistemi konularında erkek yöneticiler ön plana çıkarken, çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması konularında ise kadın yöneticilerin ön plana çıktığı saptanmıştır (Aktaran: Çelik ve Sümbül, 2008).

Araştırmada sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak hizmetkâr liderlik boyutlarından cesur liderlik (dürüst ve otantik liderlik) ile ilgili algıları sağlık yöneticilerinin yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin cesur liderlik özellikleri ile ilgili algılarının yaşlarının artmasına paralel olarak yükseldiği

bulunmuştur. Oshagbemi (2004) 25–35 yaş grubunda olan yöneticilerin liderlik davranışlarının 35 yaş üstü yöneticilere göre daha enerjik olduklarını ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede karar alırken daha cesurca hareket ettiklerini ve daha fazla riski göze aldıklarını ileri sürmüştür.

Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algılarının “görev aldıkları pozisyona” göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları, idari ve mali hizmetler müdürü olarak görev yapan yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Patterson’a göre hizmetkâr liderler organizasyondan öte çalışanları ile ilgili olan liderlerdir. Dolayısıyla sağlık bakım hizmetleri müdürlüğünün hemşirelik hizmetlerinin yönetiminden sorumlu olduğu düşünüldüğünde çalışanlarının güçlendirilmesi, onlara güven telkin edilmesi ve onların gelişimi için çaba sarf edilmesi gibi hizmetkâr liderlik özelliklerini uygulama alanı daha ön plana çıkmaktadır. Ancak, idari mali hizmetlerden sorumlu yöneticilerin odağında ise öncelikle organizasyon olduğu düşünülmektedir. Nitekim Fahlberg ve Tooney (2016) tarafından yapılan çalışmada da hemşire lider ve hizmetkâr liderlik arasındaki benzer özelliklerin hizmet etme düşüncesinin varlığından ve ilişkileri geliştirme temelinden kaynaklandığı ifade edilmiştir.

Ayrıca hizmetkâr liderlik boyutlarında başkalarına hizmet etme, paylaşımcı (açık, katılımcı) liderlik ve ilham veren liderlik boyutlarında da sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapan yöneticilerin algıları diğer yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde yönetici hemşirelerin hizmetkâr liderliğini araştıran çalışmalarda yönetici rolündeki hemşirelerin hizmetkâr liderliklerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Jenkins ve Stewart, 2010; Stefánsdóttir, 2013; Park ve Hwang, 2015). Ancak literatürde yönetici hemşirelerin hizmetkâr liderliğinin orta düzeyde olduğunu belirten çalışmalar da (Gunnarsdóttir, 2014; Uğurluoğlu vd, 2015; Özer, 2019) mevcuttur.

Bulgu 5. Sağlık yöneticilerinin lider etkililiği ile ilgili değerlendirmeleri sosyo-demografik özelliklerinden sadece görev yaptığı hastane sınıfına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. A2 sınıfı genel hastane statüsünde yer alan hastanelerin yöneticileri diğer gruplarda yer alan hastane yöneticilerine göre kendilerini daha başarılı görmektedirler. A2 sınıfı genel hastanelerin en temel özelliği eğitim yetkisi verilmiş ancak henüz eğitim kadrolarını tamamlamamış olmalarıdır. Bu sonucun çıkmasında A2 sınıfı genel hastane yöneticilerinin kişilik özelliklerinden sorumluluk duygusuna ilişkin algılarının diğer hastane yöneticilerinden yüksek olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Bulgu 6. Sağlık yöneticilerinin görev yaptığı hastanelere ilişkin performans göstergeleri hastane sınıfı ve yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir. A1 sınıfı hastanelerin yatak doluluk oranının B ve C sınıfı hastanelerin yatak doluluk oranlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca A-1 Dal sınıfı yatak doluluk oranlarının A2, B ve C sınıfı hastanelere göre daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir. Performans göstergelerinden bir diğer kriter olan yatak devir hızında A1 sınıfı hastaneler yani eğitim ve araştırma faaliyeti yürüten hastanelerin bir yıl içerisinde bir yatağın sunmuş olduğu hasta bakım günü hizmeti diğerlerinden daha yüksektir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında Türkiye’de zorunlu sevk zinciri uygulamasının olmayışından dolayı hastaneye erişimin kolay olması ve hastaların daha detaylı klinik ve imkânlarla sahip hastaneleri tercih etmesinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Hastanelerin ortalama kalış günü sonuçlarının değerlendirilmesinde ise dal hastanelerinin ortalama kalış günü genel hastanelere göre iki kattan daha fazla çıkmıştır.

Araştırmada hastane performans göstergelerine (yatak doluluk oranları, yatak devir hızı hasta, yatak devir hızı gün, yatak devir aralığı ve ortalama kalış günü) göre sağlık yöneticilerinin liderlik eğitimi alan ve almayan gruplarda farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre liderlik eğitimi alan yöneticilerin hastane yatak doluluk oranının, hastane yatak devir hızının ve hastane yatak devir aralığının liderlik

eğitimi almayan hastane yöneticilerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Erzurum'un (2007) liderlik ile ilgili 148 yöneticinin dâhil olduğu çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet içi yoluyla alınacak liderlik eğitimlerinin faydalarına inandığını ve bu yolla verilebilecek liderlik eğitiminin mevcut becerileri geliştirip yeni beceriler kazandırabileceğini düşündüğünü tespit etmiştir. Aynı zamanda bu eğitimlerin bireysel faydasının yanında kurumsal faydasının da olacağı ve liderlik ile ilgili bilgi, tutum ve davranışlarına pozitif katkı ve yeni kazanımlar sağlayacağı bulgular arasında yer almaktadır. Needleman vd. (2005) yönetici hemşirelerin, işgücü verimliliğini artırabilecek, değişimi yönetebilecek, liderlik becerilerini arzu edilen düzeyde geliştirecek eğitim aldığı iş gücü üretimini artırabileceğini ileri sürmüştür. Bulut ve Bakan (2002) 118 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların %78'inin yöneticinin başarılı olması için yöneticilik alanında ciddi bir eğitim alması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bulgu 7. Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algılarının bireysel başarı algıları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışma kapsamında bireysel başarı algısını önemli ölçüde etkileyen hizmetkâr liderlik boyutlarının paylaşımcı liderlik, ilham veren liderlik ve vizyoner liderlik özellikleri olduğu bulunmuştur. Literatürde hizmetkâr liderlik özelliklerinin lider başarısıyla olan ilişkisini açıklayan araştırmalar mevcuttur. Auxier (2013) tarafından yapılan çalışmada vizyoner liderliğin hizmetkâr liderlik boyutları arasında üçüncü en yüksek ortalamaya sahip olduğu bulunmuştur. Farling vd. (1999) hizmetkâr liderliğin en kritik yönünün vizyoner olma ve iletişim kurma becerisi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Sayın, 2016).

Awamleh ve Gardner (1999) bir liderin vizyonunun ve bu vizyonu gerçekleştirme yeteneğinin, kişinin başarısı ve kurumun etkinliği ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Towler (2003) yaptığı araştırmada liderin performansının vizyoner olma ile ilgili öngörülebileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Stephen (2007) ilham veren liderliğin ortak bir hedefi ve vizyonu paylaşan, çalışanlardan en iyi şekilde yararlanan ve kazanan bir takım ruhu yaratan liderlik olduğunu tanımlamıştır. Wong ve Page (2003)'in ifade ettiği gibi ilham veren liderlik güven ve coşku

yaratarak takım ruhuna ilham vermektedir. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin lider başarısı üzerindeki etkisi yapılmış olan çalışmalarla da açıklanmıştır. Hizmetkâr liderlik özelliğine sahip bir liderin örgütte çalışanlara karşı göstermiş olduğu olumlu ve yapıcı davranışlar sonucunda çalışanların örgütsel hedef ve amaçlar için daha fazla çalışma eğilimine girdiği, hizmetkâr liderlik davranışının pozitif bir ortam yaratarak (Neubert vd., 2008; Jaramillo ve Mulki, 2008) örgütsel bağlılığı artırmakla birlikte (Ehrhart, 2004, Riketta, 2005, Cerit, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010), iş tatminini ve performansı artırdığı (Jenkins ve Stewart, 2010) ve personel devir hızını azalttığı (Jaramillo ve Mulki., 2008) ortaya konulmuştur.

Bulgu 8. Araştırma kapsamındaki tüm değişkenler birlikte analize dâhil edildiği araştırma modeline ilişkin bulguya göre, sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili algıları üzerinde etkili olduğu, hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili algılarının da bireysel başarı algısı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Buna karşılık yöneticilerin hizmetkâr lider özelliklerine ilişkin algılarının hastane performansına olan etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve duygusal dengelilik özelliklerinin etkili olduğu bulunmuştur. Sağlam (2017) tarafından kişilik ve hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmada da kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik özelliğinin hizmetkâr liderlik ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu; dışadönüklük, deneyimlere açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk özellikleri ile pozitif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderlik özellikleri ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olan kişilik özelliklerinin yumuşak başlılık ve sorumluluk olduğu ifade edilmiştir.

Politis ve Politis (2012) yaptıkları çalışmada kişilik özellikleri ve hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, kişilik alt boyutlarından yumuşak başlılık, dışadönüklük ve sorumluluk arasında pozitif ilişki olduğunu, duygusal dengesizlik arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde

Krekeler (2010) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik ile kişilik özellikleri arasında güçlü pozitif ilişkinin olduğu, yumuşak başlılık, sorumluluk ve dışadönüklük ile hizmetkâr liderlik arasında da pozitif yönde bir ilişkinin mevcut olduğu, duygusal dengesizlik özelliğinin hizmetkâr liderlik ile negatif yönde ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Washington (2006) yumuşak başlılık ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

Smith ve Canger (2004) tarafından yapılan başka bir çalışmada çalışanların liderlerin hoşgörülülük, dışa dönüklük ve duygusal denge özelliklerinden tatmin olduklarını göstermişlerdir. McCrae ve Costa (1987) sorumluluk özelliğine sahip olan bireylerin aynı zamanda liderlik özellikleri gösterdiğini ileri sürmektedir.

Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt'ın 2002 yılında yapmış oldukları "Kişilik ve Liderlik" adlı çalışmalarında duygusal dengesizlik özelliğinin liderlik ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bartone vd., (2009) ise sorumluluğun lider etkililiğini etkileyen kişilik özelliği olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte duygusal dengesizliğin de liderlik üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ancak Ensari vd.'nin (2011) yaptığı çalışmada dışadönüklükle beraber, deneyimlere açıklık ve nörotizm alt boyutlarının da lider olarak görülme üzerinde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmada kullandığımız beş faktör kişilik özelliklerinden duygusal denge bazı araştırmalarda duygusal dengesizlik olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla duygusal dengesizlik ile liderlik arasında bulunan negatif ilişkiyi duygusal denge ile liderlik arasında pozitif bir ilişki olarak değerlendirildiğinde çalışma sonuçları literatürle de desteklenmektedir.

Farrell'e göre (2017) dışa dönük liderler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgütsel projelerin planlama sürecinde içe dönük liderlere göre daha iyidir. Kültürel olarak dışa dönükler, başkalarıyla birlikte çalışmak ve başarıya yönelmek gibi bir arayış içinde olan kişiler olarak görülür ve yeni fikirler üretmek için sosyal etkileşimlerini geliştirirler.

Judge vd. (2002) liderlik ve kişilik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını bulmak için 1967-1998 yılları arasında yapılmış olan çalışmalardan 78 çalışmayı meta

analiz ile değerlendirmiş ve 5 faktör kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu bulmuştur. Özellikle kişilik özellikleri ile lider başarısı arasında açık bir ilişki olduğu saptanmıştır (akt. Northouse, 2016). Saxena (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada da liderin başarısında kişilik özelliklerinin önemli rol oynadığı vurgulanmıştır.

Hizmetkâr liderlik ve lider etkililiği arasındaki pozitif ilişki farklı ülkelerdeki yöneticiler üzerinde yapılmış olan çalışmalar ile desteklenmiştir. Ramseur (2018) hizmetkâr liderlik, etkili liderlik ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için 181 kişinin katıldığı araştırmada hizmetkâr liderlik ve liderin başarısı arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Liderlik tarzının örgütsel hedeflere, öğrenmeye ve performansa ulaşmak için önemli olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur (Barling vd., 1996; Berson vd., 2001; Zacharatos vd., 2000).

Çalışma bulgularına göre, yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algılarının hastane performansı üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Ancak literatürde performansla hizmetkâr liderliğin ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu farklılığın ortaya çıkmasında hem hastane performans ölçütleri olarak kullanılan değişkenlerin farklı olması, hem de yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmenin kendileri tarafından yapılmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Newman vd. (2017) hizmetkâr liderlik ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Avolio ve Bass (1995) yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Politis (2012) hizmetkâr liderliğin uygulanmasını takiben bir organizasyonda ekip performansının iyileştiğini ve bunun da organizasyonel performansı geliştirdiğini bulmuştur. Donghong vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada hizmetkâr liderliğin örgütsel performansın ve etkinliğin tespit edilmesinde önemli bileşenlerden biri olan çalışan memnuniyeti ile olumlu bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Baykal vd., (2018) yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlik modeli ve bu modelin işletme performansı üzerindeki pozitif etkisi üzerine odaklanmıştır. Takipçilerini ön planda tutan ve onları destekleyen hizmetkâr

liderlik modelinin bu davranışlarından dolayı çalışanların örgütle kendilerini özdeşleştireceği ve bunun da firma performansı ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkide, örgütsel özdeşleşmenin aracı olarak etki edeceği ileri sürülmüştür. Hunter vd. (2013) hizmetkâr liderliğini takipçinin bakış açısıyla değerlendirmiş ve hizmetkâr liderliğin takipçilerin performansı ile olumlu ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Liden vd. (2008) hizmetkâr liderlik ve hizmet kültürü arasındaki ilişkiyi ölçmek için Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'ni kullanarak yürüttükleri çalışmanın sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişken ve karmaşık çevre koşulları içerisinde hizmet sunmak zorunda olan hastaneler bir yandan daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet sunmanın yollarını bulmak ve geliştirmek zorunda iken diğer yandan her geçen gün rekabetin yoğunlaştığı bu çevrede rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadırlar. Ayrıca örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen plan ve stratejilerin tüm faaliyetleri kapsamasındaki eksiklikler, sağlık kuruluşunun içinde bulunduğu çevrenin dinamik ve değişken olması, daha da önemlisi sağlık hizmeti sunumunda vazgeçilmez bir faktör olarak insan unsurunun değişken, öngörülmesi zor ve karmaşık bir yapıya sahip olması sağlık kuruluşlarının etkili liderlik gereksinimlerini her geçen gün artırmaktadır.

Hem kurum adına alınan kararlarda hem de kurumsal performansın yükseltilmesinde anahtar nitelikte itici bir unsur olan liderin, çalışanları motive edebilmek için bazı özelliklere, yeteneklere ve bilgiye sahip olması ve bazı davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Günümüzde her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de başarının sağlanmasında üst düzey yöneticilerin beceri ve nitelikleri son derece etkilidir. Her alanda yaşanan hızlı değişim, kurumlardaki bilgi ve teknolojinin yanı sıra organizasyonu yöneten liderlerin de değişimini zorunlu kılmaktadır. Bu durum özel sektör sağlık kuruluşları için olduğu kadar kamu sağlık kuruluşları için de geçerlidir. Özellikle sektörde yaşanan kaynak sıkıntısı ve karşılamak zorunda oldukları gittikçe artan taleplerin yanı sıra toplumun kamu sağlık kurumlarından olan beklentileri de değişim göstermektedir. Bu nedenle kamu sağlık yöneticilerinin bu değişimi en iyi şekilde yönetecek liderlik becerilerine ihtiyaçları vardır.

Sağlık Bakanlığı'nın 2019-2023 Stratejik Planında mevcut sistemin verimli ve etkin şekilde sürdürülebilmesi için sağlık yöneticiliğinin önemine yer verilmiştir. Sağlık yönetimi alanında etkin bir insan kaynağı oluşturmak için alt yapı kurulması, yetkinlik yönetimi ve planlaması için kariyer yönetimi gibi daha etkili araçların sisteme kazandırılması, sağlık yöneticilerine yönelik eğitim faaliyetleri ile sağlık sisteminde liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesini hedefleyen

programların hayata geçirilmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda Sağlık Bakanlığı bünyesindeki bağlı kurum ve kuruluşlarda görev yapan yöneticiler için kademeli olarak çeşitli eğitimler planlanmıştır.

Bu çalışmada, Sağlık Bakanlığı'na bağlı yatak sayısı 100 ve üzerinde olan hastanelerde görev yapan üst düzey yöneticilerin kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine olan etkisini, hizmetkâr liderlik özelliklerinin ise yöneticilerin başarı algısı ve kurum performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere yürütülen bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan üst düzey sağlık yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, yumuşak başlılık, duygusal denge, deneyimlere açıklık) arasında en yüksek ortalamaya sahip özelliğin sorumluluk olduğu görülmektedir. Yani yöneticiler kendilerini güvenilir ve öz disiplini yüksek bireyler olarak görmektedir. Ayrıca, sağlık yöneticilerinin genel olarak hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları yüksek olmakla birlikte kendilerini özellikle iş yerinde hoşgörü, nezaket ve dürüstlüğü destekleyen ve bu yolla güven inşa etmek isteyen liderler olarak düşünmektedirler.

Çalışmanın amaçlarından birisi yöneticilerin kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma sonucuna göre kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal dengelilik ve yumuşak başlılık özellikleri hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Özellikle kişilik özelliği olarak; çekingen olmayan, dışa dönük ve istekli olmanın yanı sıra, dikkatli, güvenilir ve öz disiplini yüksek kişilik özelliklerinin, hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca, çalışma kapsamında sağlık yöneticilerinin yönetsel başarı algılarının kişilik özelliklerinden etkilendiği bulunmuştur. Özellikle sağlık yöneticilerinin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ve duygusal dengelilik boyutları yönetsel başarı algılarını pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin

kendilerini başarılı olarak algılamalarında, dışa dönük, istekli, sakin ve duygusal açıdan dengeli kişiliğe sahip olmaları etkili olmaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli amacı da hizmetkâr liderlik özelliklerinin, liderin başarısı ve kurumsal performansı üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sağlık yöneticilerinin yönetsel başarı algısı üzerinde hizmetkâr liderlik özelliklerinin etkili olduğu bulunmuştur. Yani kendisini başarılı olarak algılayan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları da yüksektir. Yönetsel başarı üzerinde anlamlı etkiye sahip olan boyutlar ise paylaşımcı liderlik, ilham veren liderlik ve vizyoner liderliktir. Özellikle sağlık yöneticilerinin bu başarı algılarında, kendilerini güçlü görev anlayışları sayesinde güçlü liderlik anlayışına sahip, çalışanlara coşku ve güven veren, iş ortamında hoşgörü, nezaket ve dürüstlüğü destekleyen liderler olarak görmelerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Hastanelerin kurumsal performans göstergeleri ile yöneticilerin sahip olduğu hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatüre göre farklılık gösteren bu sonucun çıkmasında, araştırmanın kısıtlılıkları içerisinde yer alan ve performans göstergeleri içerisinde çalışanların ve hizmet alanların memnuniyeti veya hastanelerin finansal performanslarına (verimlilik ve etkinlik) ilişkin verilerin yer almamasının neden olduğu, ayrıca literatürdeki bir çok çalışmadan farklı olarak bu çalışmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin kendileri tarafından değerlendirilmesinden kaynaklandığı gösterilebilir.

Çalışma kapsamında ulaşılan bir diğer sonuç ise sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri, görev yaptığı hastanelere ilişkin performans göstergeleri ve yönetsel başarı algılarına ilişkin değerlendirmelerin araştırma kapsamındaki yöneticilerin sahip olduğu değişkenlere (sosyo-demografik değişkenler ve görev yapılan hastaneye ilişkin özellikler) göre fark gösterip göstermediğidir. Bu kapsamda sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları, sahip oldukları kişisel özelliklerden cinsiyet, yaş ve yönetsel görevlerine göre farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik

özellikleri ile ilgili değerlendirmelerinde ise alt boyutlardan sadece cesur liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre yöneticiler, yaşlarının ilerlemesine paralel olarak zorluklara ve muhalefete rağmen doğru olanı yapma cesaretine sahip olma, inandıklarını yapma, verdiği söz ve taahhütleri yerine getirme konusunda daha kararlı olduklarını bildirmişlerdir. Bu tür uygulamaların yaşa bağlı olarak tecrübe ve yetkinlikle ilişkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca çalışma sonucunda sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapan sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları, diğer yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır. Bu farklılığın, hizmetkâr liderlik boyutlarından özellikle başkalarına hizmet etme, paylaşımcı liderlik ve ilham veren liderlik boyutları için anlamlı olduğu görülmektedir. Cinsiyet ve görev değişkenleri ile ilgili sonuçların birbirini destekler niteliktedir. Bu durum, araştırma kapsamındaki yöneticilerin %35'inin kadın yönetici olması ve bunların da %23,7'sinin sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapması ile açıklanabilir.

Çalışma kapsamında elde edilen bir diğer sonuç da sağlık yöneticilerinin görev yaptığı hastanelere ilişkin performans göstergeleri (yatak doluluk oranı, yatak devir hızı ve yatak devir aralığı) ile yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamaları arasında anlamlı ilişki bulunduğuudur. Her ne kadar hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algıları ile hastane performans göstergeleri arasında anlamlı ilişki bulunamamış olsa da, liderlik eğitimi aldığını belirten yöneticilerin görev yaptığı hastanelerin performans göstergeleri, liderlik eğitimi almadığını belirten yöneticilerin görev yaptığı hastanelere göre anlamlı şekilde olumlu farklılık göstermektedir.

Sağlık yöneticilerinin yönetsel başarı algılarına ilişkin değerlendirmeleri ile sahip oldukları kişisel özelliklerden sadece görev yaptıkları hastane sınıfı ile anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Özellikle A2 sınıfı genel hastane kategorisinde yer alan hastanelerde görev yapan yöneticilerin diğer hastanelerde görev yapan yöneticilere göre yönetsel başarı algıları daha yüksektir. Bu sonucun ortaya çıkmasında A2 sınıfı genel hastanelerde görev yapan yöneticilerin %65,1'inin

liderlik eğitimi aldığı ve liderlik eğitimi alan yöneticilerinde %21,8'inin bu hastanelerde görev yapıyor olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle uygulamadaki iyileştirmelere yönelik ve bundan sonraki çalışmalara ilişkin aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Çalışma sonuçları da göstermiştir ki yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin lider başarısındaki rolü yadsınamaz ölçüde önemlidir. Bu nedenle işe alımlar veya yönetici olarak atamalar öncesinde kişilik testleri uygulanabilir. Literatürde özellikle Amerika'daki bazı şirketlerin iş başvurularında kişilik testlerini kullandıkları rapor edilmiştir. Çalışanların iş performanslarını belirlemede kişilik testlerinin önemli olduğu ve başvuru yapanların %30'una bu testin uygulandığı raporlanmıştır (Heller, 2005). Başka bir çalışmada Fortune Dergisi 100 şirketin %40'ından daha fazlasının adayların kişilik özelliklerini ve düzeylerini belirlemek için kişilik testlerinden faydalandıklarını rapor etmişlerdir (Erickson, 2004). Ayrıca Büyük Britanya'nın en büyük 100 şirketinin işe alımlarda kişilik testlerini kullandığı ve bunun insan kaynakları temin prosedürünün bir parçası haline geldiği ifade edilmiştir (Faulder, 2005).

Bu çalışmada hastane yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ve yönetsel başarı durumları kendilerinin değerlendirmesi istenerek ölçülmüştür. Gelecek araştırmalarda çalışanların görüşü alınarak bu değerlendirmeler yapılabilir. Ayrıca hastane performans göstergelerine verimlilik ve kârlılık göstergelerinin yanı sıra çalışan ve tüketici memnuniyetleri de eklenebilir.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yerine yüz yüze görüşme yöntemi gibi farklı teknikler de kullanılabilir. Bu çalışma sadece Sağlık Bakanlığı hastanelerinin yöneticileri üzerinde yapılmış olup özel hastane yöneticileri dâhil edilmemiştir. Gelecek çalışmalarda kamu özel karşılaştırması yapılabilmesi açısından her iki grup da çalışmaya dâhil edilebilir.

KAYNAKLAR

- Abacioğlu, O. (2004). Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kartı ve Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Aguinis, H. (2009b). Performance Management (2nd ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Akashi, H. Yamada T, Huot E, vd., (2004). User Fees At A Public Hospital in Cambodia: Effects on Hospital Performance and Provider Attitudes, Social Science & Medicine, Volume 58, Issue 3.
- Akbulut, M. (2011). Leadership Effectiveness of Heads of Departments in State Universities in Turkey from the Perspective of Leadership Roles, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr Liderlik, Der Kitabevi, İstanbul.
- Akingbola, K. (2015). Managing Human Resources for Nonprofits. New York: Routledge.
- Akiş, T.Y. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik. Ceo's, 21, 12-15.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik teorileri, liderlik ve motivasyon: geleneksel ve güncel yaklaşımlar (1. b.). (Düzenleyen, Serinkan, C.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). "The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes To Work and Wellbeing At Work: A Longitudinal Study", Journal of Health Organization and Management, Vol. 22 No. 6, Pp. 586-598.
- Alpar, R. (2010). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik Ve Geçerlik-Güvenirlik. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Argon, T. & Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2004). Managing Performance: Performance Management in Action: CIPD Publishing.
- Asbu E., Walker O., Kirigia J., Zawaira F., Magombo F. & Zimpita P. (2012). Assessing the Efficiency of Hospitals in Malawi: An Application of The Pabón Lasso Technique. *Afr Health Monitor*, 14(1), 28-33.
- Atak, H. (2013). On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk Kültürüne uyarlanması. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 50, 312-319.
- Ataman, I. (1971), Psikolojiye Giriş. (Ders Notları). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Ateş, H. (2007b). Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı için Öneriler", Editörler: Eryılmaz Bilal, Musa Eken ve Mustafa Lütfi Şen, *Kamu Yönetimi Yazıları: Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmalara*, Nobel Yayınları, Ankara, s 71-99.
- Atkinson, R. L. (1999). Psikolojiye giriş. Ankara: Arkadaş Yayınevi. River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J. & Nolen-Hoeksema, S. (2002). Psikolojiye Giriş. (Çev: Y. Alogan). Ankara: Arkadaş Yayınevi.

- Auxier, W. R. (2013). The Relationship of Servant Leadership Attributes to Sales Performance of Sales Persons in The Healthcare Industry in 2011, (Doctoral Dissertation). Andrews University, Michigan.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. *The Leadership Quarterly*, 10, 345-373.
- Ayhan, C. (2010). Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Aytaç, S. (2000). İnsanı Anlama Çabası "Psikolojiye Giriş", Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bahadori, M., Izadi, A. R. & Fatemeh, G. (2016). The Evaluation of Hospital Performance in Iran: A Systematic Review Article, *Iranian Journal of Public Health*, 45(7), 855-866.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). "Hizmetkâr Liderlik" Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve EkonomiK Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Ballı, E. (2013). Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örnekleminde Ampirik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 85-94.
- Barbuto E.J. & Gifford G.T.(2010) Examining Gender Differences of Servant Leadership *The Journal of Leadership Education*.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006), Scale development and construct clarification of servant leadership, *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal & Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Michael, K. Mount, & Timothy A. J. (2001). Personality and Performance at The Beginning of The New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. & Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of The Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 1-8.
- Bartone, P. T., Eid, J., Johnsen, H. B., Laberg, J. C. & Snook, S. A. (2009). Big Five Personality Factors, Hardiness, and Social Judgment as Predictors Of Leader Performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521.
- Bass, B.M. & Avolio B. J. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2).
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütlerde İş Gören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Yayınları.

- Bateman, T.S. & Organ, D.(1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". The Academy of Management Journal.
- Batley, T. (1989). Management Skills for Professionals, P.Alans Pup., New Zeland.
- Baykal E., Zehir C. & Köle M. (2018). Hizmetkâr Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi, Akademik Hassasiyetler Dergisi, 5(9).
- Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Beaty, J.C., Cleveland, J.N., Kevin R. & Murphy, K.R. (2001). "The Relation Between Personality and Contextual Performance in "strong" versus "weak" Stituations", Human Performance, 14: 125-148.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance, Academy of Management Journal, 39(2), 464-482.
- Benet-Martinez, V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait-Multimethod Analyses of The Big Five İn Spanish and English, Journal of Personality and Social Psychology, 75, 729–750.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. Administrative Science Quarterly, 4, 259-301.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York:
- Berne, E. (2001). Hayat Denen Oyun.(S. Sargut Çev.). İstanbul: Kariyer.

- Berr, S., Church, A. & Wacławski, J. (2000). "The right relationship is everything: Linking personality to managerial behaviors", *Human Resource Development Quarterly*, 11(2): 133-57.
- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style & context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53–73.
- Bilgin, K.U. (2007). "Performans Yönetiminde İnsan; Kaynağı Planlaması" *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, s. 123-147.
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E. & Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 459-480.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. University of Exeter Centre For Leadership Studies, United Kingdom.
- Bono, J. E., Boles T. L., Judge T. A. & Lauver K. J. (2002), The Role of Personality In Task And Relationship Conflict, *Journal of Personality*, 70(3), 1311-1344.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 901-910.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S.J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, 99-109.
- Boshoff, C. ve Arnolds, C. (1995). Some antecedents of employee commitment and their influence on job performance. *South African Journal of Business Management*, 26 (4), 125-135.

- Bredrup, H. (1995). Performance Measurement. In: Rolstadås A. (eds) Performance Management. Springer, Dordrecht.
- Brestick, E.T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brumbach, G.B. (1988). Some Ideas, Issues and Predictions, About Performance Management, Pub. Personnel Manage, Winter:387-402.
- Bulut, Y. & Bakan, İ. (2002).Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). The Human Side of Mergers and Acquisitions. San Francisco: Josseybass.
- Burger, J. M. (2006). Kişilik, (1.b.), Çeviren, Sarioğlu İ. D. E., İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Buss, A. H. (1989). Personality as Traits. *American Psychologist*, 44(11), 1378–1388.
- Butcher, J.N. & Rouse S.V.(1996). Personality: Individual Differences and Clinical Assessment. Annual Review of Psychol. 47: 87-111.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Canada: Consulting Psychologists Press, (p.687–732).
- Campbell, L., Simpson J. A., Stewart, J. & Manning M. (2003). Putting Personality In Social Context Extraversion, Emergent Leadership and The

Availability of Rewards, Personality and Social Psychology Bulletin, 29,1547-1559.

Carey, L. (1988). Measuring and Evaluating School Learning, London: Allyn and Bacon Inc.

Carmines, E.G. & Zeller R.A. (1982). Reliability and Validity Assessment. 5th Printing. Beverly Hills: Sage Publications Inc.

Cattell, R. B. (1956), Validation and Intensification of The Sixteen Personality Factor Questionnaire, Journal of Clinical Psychology, 12(3), 205-214.

Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998), Participation in The Performance Appraisal Process And Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations, Journal of Applied Psychology, 83(4), 615-633.

Celep, C. (2004). Dönüşümcü Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 56, 547-570.

Cerit, Y. (2010). The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.

Coens, T.& Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Coffman. E.G. & Gilbert E.N. (1985). On The Expected Relative Performance of List Scheduling, Operations Research Vol:33.

Cooper, D. (2003). Psychology, Risk & Safety: Understanding How Personality Perception Can Influence Risk Taking, Professional Safety, 48, 39-46.

- Corey, G. (2008), Psikolojik Danışma, Psikoterapi Kuram ve Uygulamaları, Çeviren, Ergene, T., Ankara: Mentis Yayıncılık.
- Costa, P. T. & McCrae, R.R. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The Neo Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5–13.
- Costa, Paul T. & McCrea R. R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using The Revised Neo Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri: Eskişehir İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Cropanzano, R., Prehar, C. & Chen, P. (1999). Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group And Organization Management*, 27, 324–351.
- Cüceloğlu, D. (2003). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakınberk, A. & Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çalışkan, E.N. (2008). Çokuluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Editör: Celalettin Serinkan, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 255- 274.
- Çelik, C. & Sünbül Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 49-66.

- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience* (3rd Ed.). Mason, Oh: Thomson, South-Western.
- Dağdelen, O. (1997). *Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri*, Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1997.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563–576.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior At Work, Organization Behavior*, (6th Edition). Mc Graw Hill. New York.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model And Research Agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- Dessler, G. (1998). *Leading People and Organizations in The 21. Century*. Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. and Tichy, N. M. (1984). A Framework For Strategic Human Resource Management. In N. M. Tichy, C. J. Fombrun, ve M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley, (Pp. 33-55). *Development Quarterly*. Florida International University, Usa.

- Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta analytic Findings and Implications For Research And Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları (Vizyoner Liderlik – Dönüşümcü Liderlik – İşlemci Liderlik). Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama İçinde, Edit. Nezahat Güçlü, Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, T. (2013), Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14(1), 56-64.
- Donaldson, L. (1999). Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio, California: Sage Publications.
- Donghong, D., Haiyan, L., Yi, S., & Qing, L. (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *I-Business*, 4(3), 208-215.
- Duignan, P. & Bezzina, M. (2006). Distributed Leadership: The Theory and The Practice. In Cceam Annual Conference, Hilton Cyprus Hotel, Lefkosia, Cyprus (Pp. 12-17).
- Düren, A. Z. (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108.
- Earnhardt, M. P. (2008). "Testing A Servant Leadership Theory Among United States Military Members", *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14.
- Efil, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora Yayınları.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unit- Level Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

- Eicher-Catt, D. (2005). "The Myth of Servant-Leadership: A Feminist Perspective." *Women and Language*, Vol. 28, No. 1
- Eker, S. (2012). Alfred Adler'in Kişilik Kuramı'nın Demokrasi Düşüncesi Açısından Önemi, *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 13, Sayı: 22, 2012/1
- Ekşi, H. (2004). Kişilik ve Başa Çıkma: Başa Çıkma Tarzlarının Durumsal ve Eğilimsel Boyutları Üzerine Çok Yönlü Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(1), 81-98.
- Ellis, S. & Dick, P. (2003). *Introduction to Organizational Behaviour*, London: Mcgraw Hill Education.
- Ensari, N., Riggio, R.E., Christian, J. & Carslaw, G. (2011). Who Emerges As A Leader? Meta-Analyses of İvidual Differences As Predictors of Leadership Emergence. *Personality and Individual Differences*, 51, 532-536.
- Ercan, İ. & Kan İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30 (3) 211-216.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, (2.B.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Şule (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erden, M. & Akman, Y. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*, (10.B.). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdogan, B. (2003). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions In Performance Appraisals, *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Eren, E. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Eren, E. (2004). Organizational Behavior and Psychology of Management. Beta Publications, İstanbul.
- Erickson, F. (2004). Demystifying Data Construction and Analysis, *Anthropology and Education Quarterly*, 35(4). 486-493.
- Erzurum, K. (2007). Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama), (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B.P., Douglas, C. & Ferris, G.R. (2013). Further Specification of The Leader Political Skill-Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior As Mediators, *The Leadership Quarterly*, 24(4), S. 516- 533.
- Eysenck, H.J. (1951). The Organization Of Personality, *Journal of Personality*, 20(1), 101-107.
- Fahlberg, B. & Tooney, R. (2016). Servant Leadership: A Model For Emerging Nurse Leaders. *Nursing*, 46(10), 49-52.
- Farling, M. L., Stone, A. G. & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Farrell, M. (2017). Leadership Reflections: Extrovert and Introvert Leaders, *Journal of Library Administration*, 57:4, 436-443,
- Farzandipour M, Rangraz J.F. & Mousavi G. A. (2003). How Often Do The Managers Use The Statistics For Hospital Management? *Feyz Journal of Kashan University of Medical Sciences*, 27, 92-98.
- Faulder, L. (2005). The Growing Cult of Personality Tests, *The Edmonton Journal*, 9, 6.

- Fay, D. & Sonnentag, S. (2010). A Look Back to Move Ahead: New Directions For Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviours, *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 1-20.
- Feist, J. (1990). *Theoris of Personality*, Holt Rinehart, And Winston, Inc. Saunders Collage Puplishing, (2.B.). New York'tan Aktaran, Dal, V. ve Eroğlu, A. H. (2015). Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 361-385.
- Feldman, Robert (1997). *Essentials of Understanding Psychology*. Third Ed. Usa: The Mc Graw-Hill Companies,İnc.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Basım Yayınları.
- Fletcher, C. & Perry, E. L. (2002). Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and A Review of Contemporary Research and Future Trends. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (1). Personnel Psychology (P. 127–144). Sage Publications Ltd.
- Fordham, F. (1997), *Jung Psikolojisi*, Çeviren, Yalçiner, A. İstanbul: Say Yayınları.
- Friedman, H. S.& Schustack, M. W. (1999). *Personality: Classic Theories and Modern Research*, U.S.A.: Allyn And Bacon.
- Gardiner, H.(1974). Human Figure Drawings as Indications of Value Development Among Thai Children. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 5.
- Gay, L. R. (1985). *Educational Evaluation and Measurement*, (2.B.). London: A Bell & Howell Company.

- Geçtan, E. (2014). Psikanaliz ve Sonrası. 16. Basım, İstanbul: Metis Yayınları.
- Gençay, İ. C. (2010). Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Tokat.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior, (6. Ed.), New York San Francisco Upper Saddle River: Prentice Hall
- George, W. (2003). "Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value". San Francisco: Jossey-Bass,2003
- Gini, A. (1997). "Moral Leadership: An Overview". Journal of Business Ethics, 16: 323-330.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers For The Big-Five Factor Structure, *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Goldsmith, M. (2010). Sharing Leadership to Maximize Talent. Harvard Business Review. Retrieved From <https://hbr.org/2010/05/Sharing-Leadership-To-Maximize>.
- Gole, H. G. (1997). Reflections on Courage. *Parameters*, 27(4), 147-157.
- Gordon, J.R. (1993). A Diagnostic Approach To Organizational Behavior, Fourth Edition, Allynand Bacon, Usa.

- Goshtasebi, A., Vahdaninia, M., Gorgipour, R., Samanpour, A., Maftoon, F., Farzadi, F. & Ahmadi, F. (2009). Assessing Hospital Performance By The Pabon Lasso Model, *Iranian J Publ Health*, 38(2), 119-124.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. & Swann Wb Jr. (2003). A Very Brief Measure of The Big Five Personality Domains, *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. & King, N. (2005). Employee Perceptions Of Empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership-A Journey Into The Nature Of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Francisco, Ca: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Gunnarsdóttir, S. (2014). Is Servant Leadership Useful for Sustainable Nordic Health Care?, *Vard I Norden*, 34(112), 53-55.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Baskı, Şubat. Ankara.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, (2.B.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, Nobel Yayınları. Ankara.
- Güvenç, B. (1970). *İnsan ve Kültür*. Ankara: Ayyıldız Matbaası'ndan Aktaran Mustafa Sarıtaş (1997), *Yönetimde Kişilik Faktörü*, *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Halakeri, B. (2019). *Understanding Human Potentialities*, Chhattisgarh: Sankalp Publication.

- Hall, C. S. (2010). Freudyen Psikolojiye Giriş, (2.B.), Çeviren, Devrim E., İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Hallinger, P.(2011). Leadership For Learning: Lesson From 40 Years of Empirical Research.Journal of Educational Administration,49,125-142.
- Hanson, K., Atuyambe, L., Kamwanga, J., et al. (2002). Hospital Performance in Uganda and Zambia: Reflections And Opportunities For Autonomy, Health Policy, 61, 73-94.
- Heller, M. (2005). Court Ruling That Employer's Integrity Test Violated ADA Could Open Door To Litigation, Workforce Management, 84(9), 74–77.
- Hellriegel, D., Jackson S.E. & Slocum, J.W. (2001). Management, A Competency – Based Approach (9.B.) Singapore: Thomson South Western.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1996). Management of Organizational Behavior, (7.B.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hogg, M. & Vaughan, G. (2006). Sosyal Psikoloji. (Çeviri: Yıldız, İ. & Gelmez, A.). İstanbul: Ütopya Yayınevi.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Howell, J.P. & Costley, D.L. (2006). Understanding Behaviors For Effective Leadership, 2nd Ed.,Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nj.
- Hoy, W. Ve Miskel, C. (1991), Educational Administration: Theory, Reseach And Practice. New York: Mc Graw Hill.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Wgitt, L. A., Penney, L. M. & Weñnberger, E. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Follower:

Antecedents And Outcomes for Employees and The Organization. The Leadership Quarterly, 24(2), 316-331.

Industrial College of the Armed Forces, US. (2002). Strategic Leadership and Decision Making (Elektronik Kitap). Erişim Tarihi: 23.06.2019
[Http://Www.Ndu.Edu/Inss/Books/Books%20%201999/Strategic%20leadership%20and%20decision-Making%20-%20feb%2099/Cont.Html](http://www.ndu.edu/inss/books/books%20%201999/strategic%20leadership%20and%20decision-making%20-%20feb%2099/cont.html)

Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 9(4), 63-74.

Irving, J. & McIntosh, T. (2010). Investigating the Value of and Hindrances to Servant Leadership in the Latin American Context: Initial Findings From Peruvian Leaders, Journal of International Business and Cultural Studies, 2, 1-16.

Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (2002). Organizational Behaviour and Management. U.S.A: The Mc. Graw-Hill Company.

İlisu, İ. (2012). "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde

İnanç, Y.B., Bilgin M. & Atıcı K.M. (2007). Gelişim Psikolojisi Çocuk ve Ergen Gelişimi 2007, Pegem A Yayıncılık, Baran Ofset. Ankara.

İşleyen, F. (2013). Lise Öğrencilerinin İnternet Bağımlılığı Düzeylerinin Kişisel ve Ailesel Faktörlerle İlişkisinin İncelenmesi. Ege Üniversitesi, İzmir.

Jakab, M., Harding, A., Preker, A. & Hawkins, L. (2000). Organizational Reform And Management of Public Providers: Focus on Hospitals: Common Performance Problems in Public Hospitals and Their Causes. Washington: The World Bank.

- Jaramillo, F. & Mulki, P.J. (2008). Sales Effort: The Intertwined Roles of The Leader, Customers, and The Salesperson, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(1), 137-154.
- Jayasingam, S. & Cheng, M.Y (2009). Leadership Style and Perception Of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers. *Asian Social Science*, 5(2), Pp. 54-65.
- Jenkins, M. & Stewart, A.C. (2010), The Importance of A Servant Leader Orientation, *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.
- Jex, S. & Britt, T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. 1-643.
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In: Pervin, L. A. & John, O. P. (Eds.), *Handbook Of Personality Psychology: Theory and Research*, (2.B.), New York: Guilford Press.
- Johnson, C. & Talbot, C. (2007). The UK Parliament and Performance: Challenging or Challenged? *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 113-131.
- Jordan, M. K. (2014). Determining The Relationship Between Servant Leadership and Job Satisfaction Among US Navy Personnel. (Master's Thesis). Northcentral University, Arizona.
- Judge, T. A., Bono J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T.A., Piccoloi, R.F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration And Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), S. 36- 51.

- Kaplan, R. S. & David P. N. (1999). Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Çeviren: Serra Egeli. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Karabacak, G. (2010). İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Karaca, M. (2015). Girişimciliği Belirleyen Kişilik Özellikleri, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(16), 410-427
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16, 443- 465.
- Kavak, P. B. (2019). Hizmetkâr Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Keler, H. (2008). Liseli Ergenlerin Transaksiyonel Analiz Ego Durumları İle Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kennedy, R. G. (1995). Virtue And Corporate Culture: The Ethical Formation of Baby Wolverines, Review of Business, 17, 10.
- Khandwalla, P.H. (1977). The Design of Organizations, U.S.A.: Brace Javanovich Inc.
- Kickul, J. & Neuman, G. (2000). Emergent Leadership Behaviors: The Function of Personality and Cognitive Ability İn Determining Teamwork Performance and Ksas. Journal of Business and Psychology, 15, (1) 27-51.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta.
- Krekeler, Lisa A. (2010). The Relationship Between Servant Leadership Behavior And Individual Personality Style İn New York Annual Conference United Methodist Pastors, (Master Theses). Seton Hall University.
- Laub, J.A. (1999). "Assessing The Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (Sola) Instrument" Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, Fl.
- Levine, S. R. (1999). İçinizdeki Lider. Çev: Meltem Erkman, Nazlı Uzunali. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework For The Future, Journal of Management, 30(6), 881-905.
- Liden, G. & Graen, G. (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. Academy Of Management Journal, 23, 451-465.
- Liden, J. (2014). The World Helath Organization and Global Helath Governance: Post-1990. Public Health, 128(2)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment, The Leadership Quarterly, 19, 161-177.
- Lounsbury, J. W. (2003). An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction, Journal of Career Assessment, 11(3), 287-307.
- Luthans, F. (1981). Organizational Behavior. 3rd Ed., New York, Mcgraw Hill
- M. D'orsio, S. (2004). Leadership Without Authority. Professional Safety, August, 32-35.

- Mackenzie, S., Podsakoff, P. & Rich, G. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 29, 115–134.
- Mangan, S. (2016). Parity in The Public Service? A Closer Look At Female Leadership in The Canadian Federal Law Enforcement Agencies. Research Report.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss? *Academy Of Management Journal*, 48(5), 874–888
- Mcbain, R. (2007). “The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice”, *Strategic Hr Review*, Vol. 6 No. 6, Pp. 16-19.
- Mccoll-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style And Emotions on Subordinate Performance, *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- Mccrae R.R. & Costa, P.T. (2003). *Personality In Adulthood*, New York: The Guilford Press.
- Mccrae, R. R. & Costa P. T. (1997). Personality Trait Structure As Universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Mccrae, R. R. & Costa, P. T. (2003). *Personality In Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective (2.B.)*. Newyork: Guilford Press.
- Mccrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). Validation of The Five-Factor Model of Personality Across Instruments And Observers. *Journal of Personality And Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- Mccrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1991). Adding Liebe Und Arbeit: The Full Five-Factor Model And Well- Being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227-232.

- Mehrotra, A. Lee, S. & Dudley, R. (2006). Hospital Performance Evaluation: What Data Do We Want, How Do We Get It, and How Should We Use It? Institute For Health Policy Studies University of California, San Francisco.
- Meydan, C. H. & Şeşen H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, W.I. (2002). The Mystery of Courage. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). Performance Appraisal: An Organizational Perspective, U.S.A: Allyn & Bacon.
- Murray, J. B. (1990). Review of Research on The Myers-Briggs Type Indicator. Perceptual And Motor Skills, 70, 1187-1202.
- Needleman, J., Kurtzman, E. T. & Kizer, K. W. (2005). Performance Measure of Nursing Care: State Of The Science and The Current Consensus. Medical Care Research And Review, April, 64, 10-43'ten Aktaran: Desrie Barbara Renaud (2008), The Effect of Leadership Development Programs on Performance: Targeted Programming For Nurse Leaders, (Doctoral Thesis). University of Phoenix, U.S.A.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2008). Regulatory Focus As A Mediator of The Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior, Journal of Applied Psychology, 93(6), 1220-1233.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Lmx, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Ng, K., Koh, C. & Goh, H. (2008). The Heart of The Servant Leader: Leader's Motivation-to-Serve and Its Impact on Lmx and Subordinates' Extra-Role Behaviors, Ingb Grien.

- Nicholson-Crotty, J. (2006). Gender Roles, Workforce Composition, and Management Style: Female Commanders and Policy Decisions in Police Organizations. University of Missouri, Columbia USA.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice. Seventh Edition. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2001). Leadership: Theory and Practice (2nd Ed.). Thousands Oaks, Ca: Sage.
- Oshagbemi, T. & Gill, R. W. T. (2004). Differences in Leadership Styles and Behaviour Across Hierarchical Levels in UK Organisations, Leadership and Organization Development Journal, 25(1), 93-106.
- Ozer, D.J. & Veronica, B. (2006). Personality And The Prediction of Consequential Outcomes. Annual Review Of Psychology. 57. 401-21
- Öge, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gözden Geçirilmiş 9. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Öktem, Uğur. (2009). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 12, Sayı 2. Manisa
- Öncü, H. (1994). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Ankara: Matser Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Ören, S. A. (2006). Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, sayı 19, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Kayseri.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi, Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, 6(1), 105-112.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pabon, L.H. (1986). Evaluating Hospital Performance Through Simultaneous Application of Several Indicators, Bulletin of The Pan American Health Organization, 20, 341-57.
- Page, D. & Wong P. T. P. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile, Servant Leadership Roundtable, October.
- Page, D. & Wong, T. P. (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership. Lanham: University Pres of America.
- Pakdil, F. & Harwood T. M. (2005). Patient Satisfaction in A Pre-Operative Assessment Clinic: An Analysis Using Servqual Dimensions, Total Quality Management, 16, 15-30.
- Papatya, G. (1998). Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim-Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(3), 123-134.
- Park, M. H. & Hwang, C. J. (2015). Relationship Between Servant Leadership of Nurse Managers and Positive Thinking and Organizational Commitment of Nurses, Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 19 (1), 49-77.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. Work Study, 49(2), 63–66.

- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts, *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Patel, G., & Buiting, S. (2013). The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership. School of Leadership Studies. www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2003pdf/Patterson_Servant_Leadership.Pdf
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model, Servant Leadership Research Roundtable, August.
- Paunonen, S. V. & Ashton, M. C. (2001). Big Five Factors and Facets and The Prediction of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 524–539
- Pekerti, A. A. & Sendjaya, S. (2010). Exploring Servant Leadership Across Cultures: Comparative Study in Australia and Indonesia, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 754-780.
- Peters, T. & Waterman, R. (1995). Yönelme ve Yükseltme Sanatı: mükemmeli arayış, Çev. Selami Sargul, Alim Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character Strengths and Virtues: A Handbook And Classification. New York, Ny: Oxford University Press.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication As A Moderator of The Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34, 81–98.
- Peyravi, H., Neyati, J., Afshar, M., Emami, H. & Pazargadi, M. (2000). The Role of Operational Criteria In Determination of Objectives and Decision-Making

Strategies in Universities of Medical Sciences and Health Services, Pejouhandeh Quarterly Research Journal, 19, 241-54.

Peyton, J. D. (1991). *The Leadership Way. Management For The Nineties*. Indiana: Publishers Valparaise.

Pisapia, J., Guerra D.R. & Semmel E.C. (2005). Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures. *Leadership Review*, Vol.5,

Plachy, R. J. & Plachy, S. J. (1988). *Performance Management: Getting Results From Your Performance Planning And Appraisal System*. U.S.A: American Management Association.

Politis, J. & Politis, N. J. (2012). The Relationship Between Servant Leadership And Personality Characteristics: The 'Big Five'. In J. Politis (Ed.), *Proceedings of The 8th European Conference On Management, Leadership And Governance (Ecmlg 2012)* (Pp. 332–339). Acpi.

Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall International Ltd.

Pury, C.L.S. & Lopez S.J. (2010). The Psychology of Courage: Modern Research On An Ancient Virtue (Pp. 229-236). Washington, Dc: American Psychological Association.

Pury, C. L. S., & Starkey, C. B. (2010). *Is Courage An Accolade Or A Process? A Fundamental Question For Courage Research*. In C. L. S. Pury & S. J. Lopez (Eds.), *The Psychology of Courage: Modern Research On An Ancient Virtue* (P. 67–87). American.

Putman, D. (2010). Philosophical Roots of The Concept of Courage. In C. L. Pury & S. J.

Rachman, S.J. (1990). *A Series of Books in Psychology. Fear and Courage* (2nd Ed.). New York, Ny: W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt.

- Rachman, S.J. (2010). Courage: A Psychological Perspective. In C. L. Pury & S. J.
- Ramseur, P., Fuchs, M.A., Edwards, P.C., & Humphreys, J.C. (2018). The Implementation of A Structured Nursing Leadership Development Program For Succession Planning in A Health System. *Jona: The Journal of Nursing Administration*, 48, 25–30.
- Rate, C. R. (2010). Defining The Features of Courage: A Search For Meaning. In C. L. S.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). Implicit Theories Of Courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80-98.
- Reddin, William J. (1971). *Managerial Effectiveness 3-D*, Usa: Mc Graw-Hill.
- Reichard, R.J., Riggio, R.E., Guerin, D.W., Oliver, P.H., Gottfried, A.W. & Gottfried, A.E. (2011). A Longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent Personality and Intelligence With Adult Leader Emergence and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 471-481.
- Reynolds, Kae. (2016). *Servant-Leadership: A Feminist Perspective*. *International Journal of Servant Leadership*, 10 (1).
- Riggio, R.E., Murphy, S.E. & Pirozzol, F.J. (2002). *Multiple Intelligences And Leadership*, Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum Anonim Şirketi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Robbins, S. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, (2.B.). London: Prentice Hall Interneational Ltd.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th Edition, Pearson, Boston.

- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). Organizational Behavior. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rost, J.C.(1995). Leadership: A Discussion About Ethics. Business Ethics Quarterly 5(1):129-142.
- Rost, J.C., (1991). Leadership For The Twenty-First Century, Praeger, New York.
- Rubin, R. S., Bartels, L. K., Bommer, W. H. (2002). Are Leaders Smarter or Do They Just Seem That Way? Exploring Perceived Intellectual Competence and Leadership Emergence. Social Behavior and Personality, 30, 105–118.
- Russell, R. F. (2001). "The Role of Values In Servant Leadership", Leadership & Organization Development Journal, 22(2), 76-84
- Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, Leadership and Organization Development Journal, 23(3), 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi: Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V. (2008). Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sağlam, M. H. (2017). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Hizmetkâr Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, S. (2011). Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Saruhan, S. ve Yıldız, M.L (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. Ankara: Beta Basım A.Ş.

- Saxena, S. (2014). Are Transformational Leaders Creative and Creative Leaders Transformational? An Attempted Synthesis Through The Big Five Factor Model of Personality Lens. *Aweshkar Research Journal*, 18(2), 30-51.
- Sayın, Z. H. (2016). Y Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi) Yeni Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Mersin
- Scanlan, B. K. & Keys, B. (1987). *Management and Organizational Behavior*, 2nd Edition, Krieger (Malibar, Fla.).
- Schepers, J.M. (1994). The Construction and Evaluation of A Generic Work Performance Questionnaire For Use With Administrative and Operational Staff. Department of Human Resource Management University of Johannesburg South Africa.
- Schiffman, L. G. ve Kanuk L. L. (2004). *Consumer Behaviour* (8.B.), U.S.A.: Prentice Hall, International Edition.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. & King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
- Schumacker R.E., & Lomax R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Schwan, G. (2004). Civil Courage and Human Dignity: How To Regain Respect For The Fundamental Values of Western Democracy. *Social Research*, 77, 107-116.
- Sencer, M. ve Sencer, Y. (1978). *Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.

- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). "Servant Leadership As Antecedent of Trust in Organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 7, Pp. 643-663.
- Senge, P. M. (1995). *The Spirit of Personal Mastery*. Burnsville, Mn: Charthouse International Learning Corporation.
- Sezer, Ö. (2010). Ergenlerin Kendilik Algılarının Anne Baba Tutumları ve Bazı Faktörlerle İlişkisi, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Silver, H. F., Hanson, J. R., Strong, R. W. & Schwartz, P. B. (1998). *Teaching Styles And Strategies*, (3.B.). Woodbridge: Thoughtful Education Press.
- Silver, H. F., Strong, R. W. & Perini. M. J. (2007). *So Each May Learn: Integrating Learning Styles and Multiple intelligences*. Alexandria: Ascd; Association For Supervision and Curriculum Development.
- Smith, C. (2005). *Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*. <https://pdfs.semanticscholar.org/26a7/0b3e105bc74c25bf5f7011bf257b706a9641.pdf>. Erişim Tarihi 07.05.2020.
- Smith, M. A. & Canger, J. M. (2004). Effects of Supervisor "Big Five" Personality On Subordinate Attitudes, *Journal of Business and Psychology*, 18, 465-481.
- Smith, T. W. & Williams P. G. (1992). Personality and Health: Advantages and Limitations of The Five-Factor Model, *Journal of Personality*, 60(2), 395-423.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. Ankara: Beta Yayınları
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: John Wiley & Sons.

- Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Spears, L.C. (2002). "Tracing The Past, Present, and Future of Servant-Leadership," in Spears, L., & Lawrence, M. (Ed). *Focus On Leadership: Servant Leadership For The 21st Century*. New York, Ny: John Wiley And Sons.
- Stefánsdóttir, K. H. (2013). Are There Signs of a Better Organizational Performance In The Presence Of Servant Leadership? (Master's Thesis), Reykjavik University, Iceland.
- Stephen, M.J. (2007). Servant Leadership: An Examination of Public School Principals' Perceptions of Servant Leadership As A Successful Leadership Style. Doctoral Thesis.
- Stogdill, R. M. & Shartle, C. L. (1948). Methods For Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation To Organization Structure And Objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286–291.
- Stone, A.G. & Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus, Servant Leadership Research Roundtable, August, 2005.
- Stoner, James Arthur Finch & R.Edward Freeman. (1989). *Management*. 4th Ed. Upper Saddle River, Nj: Prentice-Hall.
- Strümpfer, D.J.W., Danana, N., Gouws, J.F. & Viviers, M.R. (1998). Personality Dispositions and Job Satisfaction. *South African Journal of Psychology*, 28: 92-100.
- Sundstrom, E., Demeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness, *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Sungurlu, M. (2001). Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- Süren, S. (2015). Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Balıkesir Üniversitesi/Sbe, Balıkesir.
- Şahin, Ali, Temizel, H. & Örselli, E., (2004). “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, S. 657-665
- Şimşek, Şerif, A. Çelik (2011). İşletme Bilimlerine Giriş, Konya: Eğitim Kitabevi, 18. Baskı
- Taggar, S., Hackett, R. & Saha, S. (1999). Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes. Personnel Psychology, 52, 899 – 926.
- Tansel, M. (2015). Beş Faktör Kişilik Yapısı İle Etkili Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tatar, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Modeline Dayalı Olarak Sporcu Kadın ve Erkeklerin Kişilik Profillerinin Karşılaştırılması, Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe, 20(2), 70-79.
- Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management, New York: Norton.
- Tekin, Ö. A., Turan N., Özmen M., Turhan A.A. & Kökçü A. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Journal of Yaşar University, 27(7), 4611-4641.

- Telman, N., Ünsal P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Theodore, H. (1981). Dimensions of Organizational Behaviour (2nd Ed.). Macmillan Publishing Co., Usa.
- Thoms, P., Moore, K. S., & Scott, K. S. (1996). The Relationship between Self-Efficacy For Participating in Self-Managed Work Groups and The Big Five Personality Dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 349–362.
- Tourigny, L. (2001). Leadership, Altruism and Social Performance: A Study of American Presidents, (Unpublished Doctoral Dissertation). Concordia University, Montreal, Canada.
- Towler, A. J. (2003). Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance, *Personnel Psychology*, 56, 363-382.
- Tutar, H. (2013). İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük, (1.B.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türker, A. Anne Babanın Çocuğun Kişilik Gelişimine Etkisi. <http://www.bilited.com/icsayfa.asp?an=5&ld=23> Erişim Tarihi: 20 Eylül 2019.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D. & Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider- Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.

- Van Yperen, N. W. (2003). "On The Link Between Different Combinations of Negative Affectivity (Na) and Positive Affectivity (Pa) and Job Performance", *Personality and Individual Differences*, 35, 1873-1881.
- Victor F. Trastek, Md; Neil W. Hamilton, Jd; and Emily E. Niles, Bs, Jd. (2014). Leadership Models in Health Care Case For Servant Leadership, *Mayo Clin Proc.* March 2014;89(3):374-381
- Vinod, S. & Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership! *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Viswesvaran C. & Ones D., (2002). Perspectives on Models of Job Performance *International Journal of Selection and Assessment*.
- Viswesvaran, C. (2002). Absenteeism and Measures of Job Performance: A Meta-Analysis. *International Journal of Selection And Assessment*, 10, 12-17.
- Vroom, V. & Jago, A. (2007). The Role of The Situation in Leadership. *The American Psychologist*. 62. 17-24; Discussion 43.
- Waal, A. & Sivro, M. (2012), The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and The High-Performance Organization Framework, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Waddell, J.T. (2006). Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*, August.
- Wagner, J.A. & Hollenbeck J.R. (2005). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* (5th Ed.), New York: Thompson/South-Western.
- Walford, V. & Grant, K. (1998). *Health Sector Reform, Improving Hospital Efficiency*. Health Systems Resource Center, London.

- Walker, D. & Mohammed, R. L. (2004). Producing Health Service Efficiently: A Review Of Measurement Tools and Empirical Applications. Oxford: Oxford Policy Institute.
- Washington, R.R., Sutton, C.D., & Field, H.S. (2006). Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8): 700-716.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1997). Extraversion And Its Positive Emotional Core. In R. Hogan, J. A. Johnson & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology*. San Diego: Academic Press, (Pp. 767-793).
- Wayne S.J., Shore L.M., & Liden R.C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective The *Academy of Management Journal* Vol. 40, No. 1.
- Wayne, J. H., Musisca N. & Fleeson W. (2004). Considering The Role of Personality in The Work–Family Experience: Relationships of The Big Five To Work–Family Conflict and Facilitation, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.
- Widiger, T. A. & Trull, T. J. (1997). Assessment of The Five-Factor Model of Personality, *Journal of Personality Assessment*, 68, 228-250.
- Winston, B. (2003). Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in A Circular Model, *Servant Leadership Research Roundtable*, August. https://www.regent.edu/acad/global/publications/si_proceedings/2003/Winston_Extending_Patterson.Pdf (Erişim Tarihi: 24/10/2019).
- Winston, B.E. & Hartsfield (2004). Similarities Between Emotional Intelligence and Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach, Virginia.

- Witt, L., Burke L., Barrick M. & Mount, M. (2002). The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164-169.
- Wong C.A. Cummings G. (2007) The Relationship Between Nursing Leadership and Patient Outcomes: A Systematic Review, *Journal of Nursing Management*. Vol:15 Issue 5.
- Wong Carol A., Cummings Greta G. (2009). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff, *Journal of Leadership Studies*, Volume 3, Number: 6-23.
- Wong, P. T. P. & Page, D. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile. *Servant Leadership Roundtable*, October.
- Wright, P.M., Kacmar, K.M., McMahan, G.C. & Deleeuw, K. (1995). Cognitive Ability and Job Performance. *Journal of Management*, 21, 1129-1139.
- Yanbaşı, G. (1996). *Kişilik Kuramları*, (2.B.). İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Yılmaz H. (2011). *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.İstanbul
- Yolaç, S. (2012). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G. & Cooper, B. (2014). "Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multilevel Mediation Study of Identification And Prototypicality", *Journal of Business Research*, 67(7), 1395- 1404.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management - J Manage*. 15. 251-289.

- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations* (2nd Ed.) Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, (8.B.) Edinburgh G. H. (Ed.), England: Pearson Education Limited.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management - J Manage.* 15. 251-289.
- Zacharatos, A., Barling, J. Ve Kelloway, E. K. (2000). Development & Effects of Transformational Leadership in Adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11, 211–226.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.

EKLER

EK-1. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI

Boyutlar Arası Kovaryanslar			Estimate	S.E.	C.R.	p
F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	<-->	F5. İlham veren Liderlik	,909	,039	9,225	***
F3. Başkalarına Hizmet Etme	<-->	F4. Paylaşımçı Liderlik	,909	,025	7,210	***
F4. Paylaşımçı Liderlik	<-->	F6. Vizyoner Liderlik	,812	,027	7,799	***
F7. Cesur Liderlik	<-->	F6. Vizyoner Liderlik	,847	,036	8,643	***
F5. İlham veren Liderlik	<-->	F7. Cesur Liderlik	,861	,034	9,655	***
F3. Başkalarına Hizmet Etme	<-->	F6. Vizyoner Liderlik	,883	,033	7,237	***
F3. Başkalarına Hizmet Etme	<-->	F7. Cesur Liderlik	,916	,032	7,883	***
F5. İlham veren Liderlik	<-->	F6. Vizyoner Liderlik	,902	,039	8,700	***
F4. Paylaşımçı Liderlik	<-->	F5. İlham veren Liderlik	,795	,026	8,306	***
F3. Başkalarına Hizmet Etme	<-->	F5. Vizyoner Liderlik	,848	,032	7,592	***
F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	<-->	F4. Paylaşımçı Liderlik	,848	,029	8,287	***
F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	<-->	F6. Vizyoner Liderlik	,920	,041	8,495	***
F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	<-->	F7. Cesur Liderlik	,819	,034	9,155	***
F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	<-->	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,960	,036	7,730	***
F4. Paylaşımçı Liderlik	<-->	F7. Cesur Liderlik	,921	,027	8,925	***
Yordanan	<---	Yordayan Değişken	Estimate	S.E.	C.R.	P
H62. Amacım başkalarına hizmet etmenin ve onları başarıya ulaştırmanın daha iyi yollarını bulmaktır.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,652			
H61. Çoğu zaman yetenekli insanları belirler ve yetiştirip	<---	F1. Başkalarını	,655	,070	13,448	***

Boyutlar Arası Kovaryanslar			Estimate	S.E.	C.R.	p
parlamaları için onlara fırsat veririm.		Güçlendirme ve Geliştirme				
H59. Çoğu zaman yetenekli insanları belirler ve yetiştirip parlamaları için onlara fırsat veririm.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,645	,069	11,822	***
H53. Sürekli olarak başkalarını inisiyatif almaya teşvik ederim.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,505	,105	9,538	***
H49. Katkıları için başkalarını sürekli olarak takdir ediyorum ve onaylıyorum.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,638	,075	11,725	***
H46. Başkalarının çalışmalarını sürekli olarak takdir ediyorum kabul ediyorum ve teşvik ediyorum.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,576	,079	10,711	***
H42. Liderliğim, çalışanlarımın/meslektaşımın kişisel gelişimine katkıda bulunuyor.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,728	,068	13,038	***
H39. Çalışanlarımda her zaman gizli yetenekler ararım.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,560	,098	10,421	***
H38. Grup üyeleri arasında iyi ilişkiler geliştirmeyi yüksek öncelik veriyorum.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,643	,063	11,803	***
H37. Başkalarını geliştirmek için kayda değer zaman ve enerji harcıyorum.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,653	,077	11,979	***
H27. Başkalarının zayıf yönlerinin üstesinden gelmek ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmak için zaman ve enerji harcıyorum.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,679	,086	12,353	***
H23. Başkalarının başarılı olmasına yardımcı olmaktan büyük memnuniyet duyuyorum.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,736	,062	13,134	***
H21. Tüm örgütsel engelleri kaldırmaya çalışırım, böylece herkes karar alma sürecine özgürce katılabilir.	<---	F1. Başkalarını Güçlendirme ve Geliştirme	,542	,096	10,156	***

Boyutlar Arası Kovaryanslar			Estimate	S.E.	C.R.	p
H6. Bu şeffaflık politik olarak mantıksız olsa bile insanlara karşı içten ve dürüstüm.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,490			
H30. Öğüt verdiğim şeyleri uyguluyorum.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,608	,132	8,866	***
H44. Grup çıkarlarını kişisel çıkarların üstüne yerleştirmede örnek teşkil ediyorum.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,640	,123	9,121	***
H47. Her zaman takım başarısını kişisel başarının üstünde tutarım.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,578	,124	8,604	***
H50. Başkalarına hizmet ettiğimde karşılık beklemem.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,542	,140	8,297	***
H51. Başkalarına hizmet etmede kişisel fedakârlıklar yapmaya hazırım.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,653	,130	9,156	***
H52. Takım ruhunu geliştirmek için özel günleri ve etkinlikleri düzenli olarak kutlarım.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,471	,160	7,522	***
H57. Sürekli olarak başkalarını inisiyatif almaya teşvik ederim.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,631	,140	8,995	***
H58. Başkalarına yardım edecek bir kalbim var.	<---	F3. Başkalarına Hizmet Etme	,691	,108	9,445	***
H2. Benimle aynı fikirde olmadıklarında bile, başkalarının söylediklerini aktif bir şekilde ve öğrenmek için dinliyorum.	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,589			
H5. Tüm çalışanlarıma, görevlerini yerine getirirken eşit ölçüde sorumluluk ve tolerans tanıyorum.	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,420	,124	7,500	***
H7. Başkalarının düşünceleri benim düşüncelerimden iyi olduğunda onların düşüncelerini kabul edebilirim.	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,548	,103	9,442	***
H8. İşyerinde hoşgörü, nezaket ve dürüstlüğü destekliyorum.	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,588	,072	9,786	***
H10. Karar alma sürecine katılımı kolaylaştırmak için bir	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,708	,097	11,268	***

Boyutlar Arası Kovaryanslar			Estimate	S.E.	C.R.	p
güven ve açıklık ortamı yaratırım.						
H11. Liderlikteki etkililiğim, başkalarını güçlendirerek daha da geliştirdi.	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,507	,120	8,794	***
H12. Dürüstlük ve empati yoluyla güven inşa etmek istiyorum	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,773	,079	12,008	***
H34. Mümkün olduğunda başkalarının hakkını teslim ederim.	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,551	,097	9,369	***
H36. Benimle çalışan insanların refahını gerçekten önemsiyorum.	<---	F4. Paylaşımçı Liderlik	,735	,084	11,573	***
H26. Başkaları tarafından kolayca ve coşkuyla kucaklanan bir vizyon sunabilirim.	<---	F5. Vizyoner Liderlik	,708			
H25. Etrafımdaki insanları biraraya getirebiliyorum ve ortak bir hedefe ulaşmak için onlara ilham veriyorum.	<---	F5. Vizyoner Liderlik	,776	,062	14,910	***
H22. Güven ve karşılıklı anlayış ve takım ruhunu desteklemek için çok enerji harcıyorum	<---	F5. Vizyoner Liderlik	,560	,081	10,704	***
H20. Sıradan bir grup insanı kazanan bir takıma dönüştürebiliyorum.	<---	F5. Vizyoner Liderlik	,656	,091	12,655	***
H19. Başkalarına nelerin başarılabilirliğine karşı duyduğum coşku ve güvenimle ilham verebiliyorum.	<---	F5. Vizyoner Liderlik	,689	,085	13,213	***
H13. Başka insanların en iyi yönlerini ortaya koyabiliyorum.	<---	F5. Vizyoner Liderlik	,657	,071	12,495	***
H1. Takım ruhuna ilham vermek için arkadaşlarıma coşku ve güven veririm.	<---	F5. Vizyoner Liderlik	,594	,064	11,290	***
H33. Zorluğa veya muhalefete rağmen doğru olanı yapma cesaretine ve kararlılığına sahibim	<---	F7. Cesur Liderlik	,758			
H32. Hatalarımdan dolayı sorumluluk alma ve sınırlamalarımı kabul etme cesaretine sahibim	<---	F7. Cesur Liderlik	,630	,067	12,559	***

Boyutlar Arası Kovaryanslar			Estimate	S.E.	C.R.	p
H24. Politik olarak bana zarar verdiği zaman bile, doğru şeyi yapmak için ahlaki cesarete sahibim.	<---	F7. Cesur Liderlik	,686	,056	16,246	***
H4. Her zaman başkalarına verdiğim sözleri ve taahhütleri yerine getiririm.	<---	F7. Cesur Liderlik	,612	,061	12,270	***
H3. Net konuşma pratiği yaparım. Gerçekten inandıklarımı konuşur, söylediklerim konusunda da ciddiyimdir.	<---	F7. Cesur Liderlik	,598	,063	11,846	***
H40. Liderlik anlayışım güçlü bir görev anlayışına dayanıyor.	<---	F6. Cesur Liderlik	,597	,085	10,087	***
H41. Kuruluşumun geleceği için net bir amaç ve doğrultu belirtebiliyorum.	<---	F6. Vizyoner Liderlik	,654	,082	10,812	***
H43. Kuruluş içerisinde neler olup bittiğini anlamada oldukça iyiyim.	<---	F6. Vizyoner Liderlik	,584	,089	9,872	***
H55. Olayların başıma gelmesini beklemek yerine etkin eylemlerde bulunuyorum.	<---	F6. Vizyoner Liderlik	,613			

*** p<0,001

EK-2. LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI

	Estimate	S.E.	C.R.	P
LE10. Genel olarak, kurumun bütün paydaşlarının performansınızı nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	0,875			
LE9. Kurum çalışanlarını yetkilendirmede ne kadar başarılısınız?	0,858	0,041	24,192	***
LE8. Kurumun dışsal paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	0,834	0,042	22,778	***
LE7. Kurumun içsel paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	0,877	0,039	25,259	***
LE6. Düzenli bir iş çevresi oluşturmada ne kadar başarılısınız?	0,898	0,041	26,464	***
LE5. Kurumunuzda değişiklik yaratmada ne kadar başarılısınız?	0,846	0,046	23,398	***
LE4. Kurumun vizyonunu uygulamada ne kadar başarılısınız?	0,889	0,043	26,018	***
LE3. Kurumunuzun vizyonunu oluşturma ve anlaşılır kılmada amiriniz ne kadar başarılı olmuştur?	0,574	0,065	12,935	***
LE2. Amirinizin sizi bir lider olarak nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	0,758	0,051	19,428	***
LE1. Amirinizin sizi kurumu yönetmeniz bakımından nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	0,726	0,052	18,13	***

*** p<0,001

EK-3. ON MADDELIK KİŞİLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DFA SONUÇLARI

			Esti mate	S.E.	C.R.	P
Dışadönüklük	<-->	Yumuşak Başlılık	0,475	0,059	6,078	***
Yumuşak Başlılık	<-->	Sorumluluk	0,222	0,033	2,709	0,007
Sorumluluk	<-->	Duygusal Dengelilik	0,924	0,042	2,724	0,006
Duygusal Dengelilik	<-->	Deneyimlere Açıklık	0,206	0,042	2,176	0,030
Dışadönüklük	<-->	Sorumluluk	0,757	0,065	4,887	***
Yumuşak Başlılık	<-->	Duygusal Dengelilik	0,159	0,022	1,609	0,080
Sorumluluk	<-->	Deneyimlere Açıklık	0,265	0,057	3,675	***
Dışadönüklük	<-->	Duygusal Dengelilik	0,542	0,051	2,530	0,011
Yumuşak Başlılık	<-->	Deneyimlere Açıklık	0,146	0,061	3,413	***
Dışadönüklük	<-->	Deneyimlere Açıklık	0,379	0,099	5,822	***

*** p<0,001

EK-4. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Hizmetkâr Liderlik Profil – Revize Edilmiş

© Paul T. P. Wong, Ph.D. & Don Page, Ph.D.

Liderlik, herhangi bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında büyük önem taşır. Bu araç hem olumlu hem de olumsuz liderlik özelliklerini ölçmek için tasarlanmıştır.

Lütfen bir lider olarak kendi tutumlarınızı ve uygulamalarınızı tanımlamada ifadelerin her birine katılıp katılmadığınızı belirtmek için aşağıdaki ölçeği kullanın. Bir organizasyonda liderlik pozisyonu almadıysanız, soruları yetki ve sorumluluk pozisyonundaymış gibi yanıtlayın. Doğru ya da yanlış yanıt yoktur. Liderlik durumlarında gerçekte neye inandığınızı ya da normal olarak yaptığınız uygulamalar çerçevesinde her bir soruyu puanlayın.

1 Kesinlikle (SD) 2 3 Kararsız 4 5 6 7 Kesinlikle katılıyorum (SA)

Örneğin, kesinlikle katılıyorsanız 7'yi işaretleyin. Kısmen katılmıyorsanız 3'ü işaretleyin. Kararsızsanız 4'ü işaretleyin; ancak bu kategoriye fazla işaretlemekten sakının.

1.	Takım ruhuna ilham vermek için arkadaşlarıma coşku ve güven veririm.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Benimle aynı fikirde olmadıklarında bile, başkalarının söylediklerini aktif bir şekilde ve öğrenmek için dinliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Net konuşma pratiği yaparım. Gerçekten inandıklarımı konuşur, söylediklerim konusunda da ciddiyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Her zaman başkalarına verdiğim sözleri ve taahhütleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Tüm çalışanlarıma, görevlerini yerine getirirken eşit ölçüde sorumluluk ve tolerans tanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Bu şeffaflık politik olarak mantıksız olsa bile insanlara karşı içten ve dürüstüm.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Başkalarının düşünceleri benim düşüncelerimden iyi olduğunda onların düşüncelerini kabul edebilirim.	1	2	3	4	5	6	7

8.	İşyerinde hoşgörü, nezaket ve dürüstlüğü destekliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Lider olmak için, katıldığım her işte önde ve merkezde olmam gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Karar alma sürecine katılımı kolaylaştırmak için bir güven ve açıklık ortamı yaratırım.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Liderlikteki etkililiğim, başkalarını güçlendirerek daha da geliştirdi.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Dürüstlük ve empati yoluyla güven inşa etmek istiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Başka insanların en iyi yönlerini ortaya koyabiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Herkesin otoritemi sorgulamadan emirlere uymalarını sağlamak istiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Bir lider olarak, adım her bir girişimle ilişkilendirilmelidir.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Sürekli olarak başkalarına sorumluluk devrediyorum ve işlerini yapmaları için onlara yetki veriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Hizmet edilen yerine hizmet eden olmak isterim.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Güçlü bir lider olmak için, sorgulanmadan istediğim her şeyi yapma gücüne ihtiyacım var.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Başkalarına nelerin başarılabilmesine karşı duyduğum coşku ve güvenimle ilham verebiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Sıradan bir grup insanı kazanan bir takıma dönüştürebiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Tüm örgütsel engelleri kaldırmaya çalışırım, böylece herkes karar alma sürecine özgürce katılabilir.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Güven, karşılıklı anlayış ve takım ruhunu desteklemek için çok enerji harcıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Başkalarının başarılı olmasına yardımcı olmaktan büyük memnuniyet duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Politik olarak bana zarar verdiği zaman bile, doğru şeyi yapmak için ahlaki cesarete sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Etrafımdaki insanları biraraya getirebiliyorum ve ortak bir hedefe ulaşmak için onlara ilham veriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Başkaları tarafından kolayca ve coşkuyla kucaklanan bir vizyon sunabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Başkalarının zayıf yönlerinin üstesinden gelmek ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmak için zaman ve enerji harcıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Her alanda, yetkinliğe sahip olmadığım alanlarda bile son söz sahibi olmak istiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Gücü başkalarıyla paylaşmak istemiyorum, çünkü bu güç bana karşı kullanabilirler.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Öğüt verdiğim şeyleri uyguluyorum.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Başkalarının "lider rol üstlenmesini" sağlayarak hata yapma riskini göze alabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Hatalarımdan dolayı sorumluluk alma ve sınırlamalarımı kabul etme cesaretine sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Zorluğa veya muhalefete rağmen doğru olanı yapma cesaretine ve kararlılığına sahibim.	1	2	3	4	5	6	7

34.	Mümkün olduğunda başkalarının hakkını teslim ederim.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Karar verme sürecinde gücümü ve yetkimi başkalarıyla paylaşmaya istekliyim.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Benimle çalışan insanların refahını gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Başkalarını geliştirmek için kayda değer zaman ve enerji harcıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Grup üyeleri arasında iyi ilişkiler geliştirmeyi yüksek öncelik veriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Çalışanlarımda her zaman gizli yetenekler ararım.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Liderlik anlayışım güçlü bir görev anlayışına dayanıyor.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Kuruluşumun geleceği için net bir amaç ve doğrultu belirtebiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Liderliğim, çalışanlarımdan/meslektaşımın kişisel gelişimine katkıda bulunuyor.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Kuruluş içerisinde neler olup bittiğini anlamada oldukça iyiyim.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Grup çıkarlarını kişisel çıkarların üstüne yerleştirmede örnek teşkil ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Kendimden çok başkalarının çıkarları için çalışıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Başkalarının çalışmalarını sürekli olarak takdir ediyorum, kabul ediyorum ve teşvik ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
47.	Her zaman takım başarısını kişisel başarının üstünde tutarım.	1	2	3	4	5	6	7
48.	Gücümü isteyerek başkalarıyla paylaşıyorum, fakat yetkimi ve sorumluluğumu bırakmam.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Katkıları için başkalarını sürekli olarak takdir ediyorum ve onaylıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
50.	Başkalarına hizmet ettiğimde karşılık beklemem.	1	2	3	4	5	6	7
51.	Başkalarına hizmet etmede kişisel fedakârlıklar yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5	6	7
52.	Takım ruhunu geliştirmek için özel günleri ve etkinlikleri düzenli olarak kutlarım.	1	2	3	4	5	6	7
53.	Sürekli olarak başkalarını inisiyatif almaya teşvik ederim.	1	2	3	4	5	6	7
54.	Genelde statükodan memnun değilim ve işlerin nasıl geliştirilebileceğini biliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
55.	Olayların başıma gelmesini beklemek yerine etkin eylemlerde bulunuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
56.	Güçlü bir lider olmak için tüm astlarımı kontrol altında tutmam gerekiyor.	1	2	3	4	5	6	7
57.	Rolleri veya kapasiteleri ne olursa olsun başkalarına yardım etmekten zevk alırım.	1	2	3	4	5	6	7
58.	Başkalarına yardım edecek bir kalbim var.	1	2	3	4	5	6	7
59.	Başkalarının en iyi yönlerini ortaya çıkarmaktan büyük memnuniyet duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
60.	Her konuda astlarımdan üstün olarak görülmem önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
61.	Çoğu zaman yetenekli insanları belirler ve yetiştirip parlamaları için onlara fırsat veririm.	1	2	3	4	5	6	7
62.	Amacım başkalarına hizmet etmenin ve onları başarıya ulaştırmanın daha iyi yollarını bulmaktır.	1	2	3	4	5	6	7

EK-5. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ

The screenshot shows a Gmail inbox on a desktop browser. The address bar shows the URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/dr paulwong%40gmail.com/QgrclHshZXHCNNLFTMvCPmVKnmLSFGkBl>. The Gmail interface shows two emails.

Email 1:

- From:** (konu yok) <gulsentopaktass@gmail.com>
- To:** dr paulwong, dr paul.wong
- Date:** 6 Ocak Paz 12:44
- Subject:** (konu yok)
- Body:**

Dear Dr.Paul

I am Gülsen from Turkey. I am a PhD student in Hacettepe University in Turkey. I currently write my thesis on servant leadership topic. I have searched and read many dissertations that have utilized Self Assessment of Leadership Profile-Revised Instrument. I would like to your permission to use your Self Assessment of Leadership Profile- Revised for my research. Thank you for your support in advance.

Kind regards.

Email 2:

- From:** Paul T. P. Wong <dr.paul.wong@gmail.com>
- To:** ben
- Date:** 8 Ocak Sal 19:40
- Subject:** İngilizce > Türkçe > İletiyi çevir
- Body:**

Hi Gülsen,

I am pleased to grant you the permission to use Self Assessment of Leadership Profile-Revised for research purposes.

In addition, I would like to invite you to subscribe our free Positive Living Newsletter. Please check out the link below:
<http://www.dr paulwong.com/positive-living-newsletter/>

Best,
Paul

The bottom of the screenshot shows a Windows taskbar with several open applications: a PDF viewer (servant-leadership...pdf), a Word document (Servant Leadersh...docx), a Word document (ornekBasiyuruDosy...doc), and a Word document (OrnekAnketFormu...doc). The system clock shows 21:29 on 19.02.2019.

EK-6. ON MADDELİ KİŞİLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda sizi tanımlayan ya da tanımlamayan birçok kişilik özelliği bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadenin yanına, o ifadenin sizi tanımlama düzeyini dikkate alarak, o ifadeye katılıp katılmadığınızı belirtmek için 1 ile 7 arasında bir rakam yazın. İfadelerde sizi en iyi tanımlayan özelliği dikkate alarak uygun gördüğünüz rakamı yazın.

1 = Tamamen katılmıyorum

2 = Kısmen katılmıyorum

3 = Biraz katılmıyorum

4 = Kararsızım

5 = Biraz katılıyorum

6 = Kısmen katılıyorum

7 = Tamamen katılıyorum

Kendimi olarak görürüm:

1. _____ Dışa dönük, istekli
 2. _____ Eleştirel, kavgacı
 3. _____ Güvenilir, öz-disiplinli
 4. _____ Kaygılı, kolaylıkla hayal kırıklığına uğrayan
 5. _____ Yeni yaşantılara açık, karmaşık
 6. _____ Çekingen, sessiz
 7. _____ Sempatik, sıcak
 8. _____ Altüst olmuş, dikkatsiz
 9. _____ Sakin, duygusal olarak dengeli
 10. _____ Geleneksel, yaratıcı olmayan
-

EK-7. ON MADDE KİŞİLİK ÖLÇEĞİ KULLANMA İZNİ

The screenshot shows a Gmail inbox on a Windows desktop. The email from TIPI to Gülsen Topaktaş is selected. The email content is in Turkish and includes a link to a document. The desktop taskbar at the bottom shows several open applications, including a PDF viewer, a Word document, and a Google Chrome browser. The system clock in the bottom right corner indicates the date is 19.02.2019 and the time is 21:33.

Gmail Interface:

- Search Bar:** "Postalarda arayın"
- Left Sidebar:** Navigation icons for inbox, sent, drafts, trash, and labels.
- Email Header:**
 - From:** TIPI (Gelen Kutusu)
 - To:** Gülsen Topaktaş
 - Date:** 6 Ocak Paz 18:28
- Email Body:**

Dear Gosling, I am Gülsen from Turkey. I am a PhD student in Hacettepe University in Turkey. I currently write my thesis on servant leadership and personality f

Gosling, Samuel D samg@utexas.edu utexas.onmicrosoft.com [Üzerinden](#)

Alic: ben

İngilizce > Türkçe > [İletiyi çevir](#) [İngilizce için kapat x](#)

Anyone can use it for any purpose. No need to ask. See:

<https://gosling.psy.utexas.edu/scales-weve-developed/ten-item-personality-measure-tipi/>

All the best, Sam G

[Thank you very much.](#) [Thank you for your reply.](#) [Many thanks.](#)

[Yanıtla](#) [Yönlendir](#)

Taskbar:

- servant-leadership...pdf
- Servant Leadersh...docx
- ornek8asvuruDosy...doc
- OrnekAnketFormu...doc
- Tümünü göster X

System Clock: TUR 21:33, TRQ 19.02.2019

BÖLÜM 1: KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

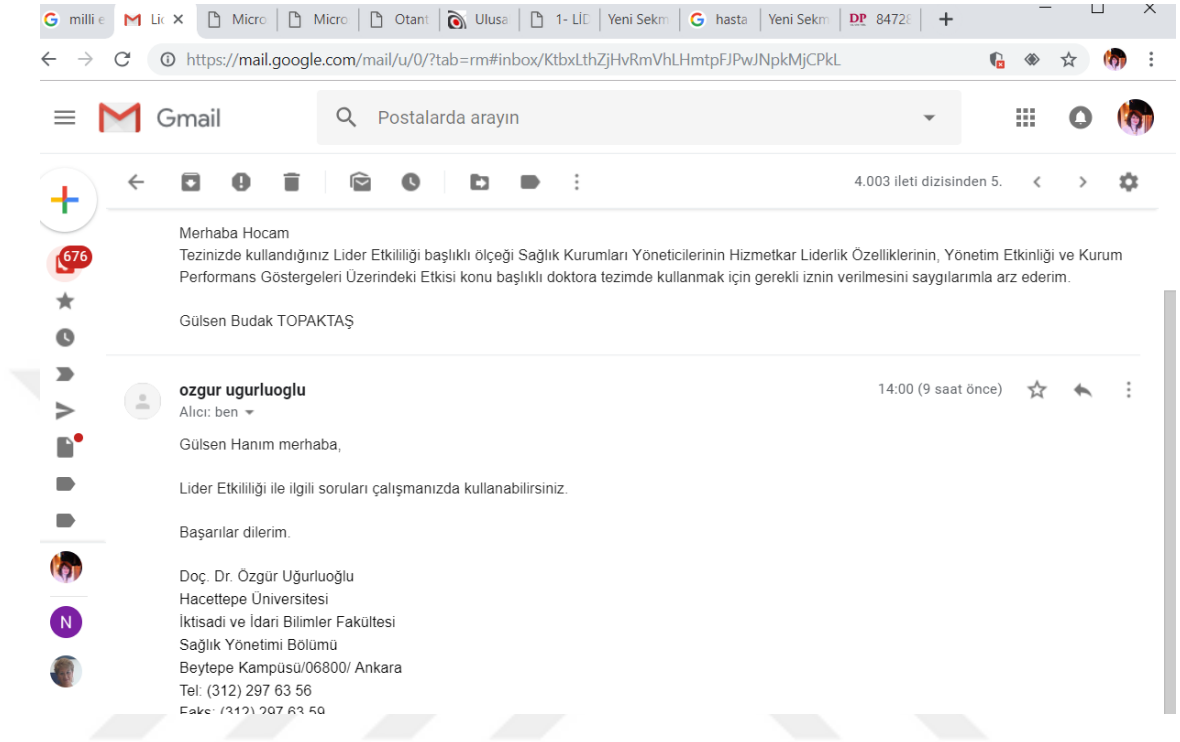
1. Yaşınız :(Lütfen yazınız.)
2. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
3. Eğitim Durumunuz (Lütfen en son bitirdiğiniz tek bir eğitim dalını işaretleyiniz):

() Lise	() Önlisans
() 4 Yıllık Fakülte/Y.O.	
() 6 Yıllık Fakülte	() Tıpta Uzmanlık
() Yüksek Lisans	
() Doktora	
4. Hastane yatak sayısı:
100-150
151-250
251-350
350 ve üstü
5. Şu anki işyerinizde toplam çalışma süreniz (yıl olarak):.....(Lütfen yazınız.)
6. İş yerinizde yönetsel pozisyonunuz ?
(_____) (Lütfen yazınız.)
7. Liderlik konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?
() Hayır () Evet, örgün bir eğitim aldım (Okulda ders olarak)
() Evet, yaygın bir eğitim aldım (Seminer, kurs, sertifika programı)

EK-8. LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİ

LİDER ETKİLİLİĞİ						
Aşağıdaki 10 soru bir lider olarak kendi kendinizi değerlendirmenizi istemektedir. Lütfen soruları dikkatlice okuyup sizin alınıza en iyi uyan bir cevabı seçiniz.						
		Oldukça Başarılı (1)	Çok Başarılı (2)	Başarılı (3)	Biraz Başarılı (4)	Başarısız (5)
1.	Amirinizin sizi kurumu yönetmeniz bakımından nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
2.	Amirinizin sizi bir lider olarak nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5
3.	Kurumunuzun vizyonunu oluşturma ve anlaşılır kılmada amiriniz ne kadar başarılı olmuştur?	1	2	3	4	5
4.	Kurumun vizyonunu uygulamada ne kadar başarılısınız?	1	2	3	4	5
5.	Kurumunuzda değişiklik yaratmada ne kadar başarılısınız?	1	2	3	4	5
6.	Düzenli bir iş çevresi oluşturmada ne kadar başarılısınız?	1	2	3	4	5
7.	Kurumun içsel paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	1	2	3	4	5
8.	Kurumun dışsal paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	1	2	3	4	5
9.	Kurum çalışanlarını yetkilendirmede ne kadar başarılısınız?	1	2	3	4	5
10.	Genel olarak, kurumun bütün paydaşlarının performansınızı nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5

EK-9. LİDER ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ



EK-10. ETİK KURUL İZNI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 22.04.2019 10.10
Sayı: 35853172-755.02.06-
E.00000532891



Sayı : 35853172-755.02.06
Konu : Gülşen TOPAKTAŞ Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 02.04.2019 tarihli ve 12908312-755.02.06/00000532891 sayılı yazınız.

Enstitünüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden Gülşen TOPAKTAŞ'ın Doç. Dr. Oğuz IŞIK danışmanlığında yürüttüğü "Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Özelliklerinin, Yönetim Etkinliği ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 16 Nisan 2019 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Belgenin elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden b1c38674-1634-4365-9309-4057a6554815 kodu ile erişilebilir. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFİT



EK-11. PERFORMANS İZNİ



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

SAĞLIK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ - SAĞLIK
İSTATİSTİKLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI
19/10/2018 14:52 - 90782462 - 042 - E.195



Sayı : 90782462-042
Konu : Gülşen BUDAK TOPAKTAŞ

Sayın Gülşen BUDAK TOPAKTAŞ
Bilkent Yerleşkesi, Üniversiteler Mah. Dumlupınar Bulvarı 6001. Cad. No:9
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Eğitim, Sertifikasyon ve Tescil Hizmetleri D.B.
Çankaya/ANKARA

İlgi : 18/10/2018 tarihli ve 64047795-000-82 sayılı dilekçeniz.

İlgi tarih sayılı dilekçeniz ve eki incelenmiş olup, talep etmiş olduğunuz veriler hazırlanarak ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Hasan BAYTAR
Daire Başkanı

Ek: Excel Dosyası (1 Adet)

Bilkent yerleşkesi, Üniversiteler Mah. 06800 Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü
Sağlık İstatistikleri Dairesi Başkanlığı Kaynak Kodlama Standartları ve Prosedürleri
Birimi İnsan Kaynak CODEC Sisteminin Yayınlanması Bürosu Çerçeve Usul ve
Esasların Oluşturulması ve CODEC Listelerinin Geliştirilmesi Masası
Faks No:03125851565-66
e-Posta:asli.yildiz3@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.shgm.saglik.gov.tr

Bilgi için:ASLI YILDIZ

Unvan:SAĞLIK UZMAN YARDIMCISI

Telefon No:03125851492- 93

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 40f765c9-e799-41ef-8e1f-ce6f47b7366d kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-12. UYGULAMA İZİNİ



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

SAĞLIK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ - AR-GE VE
SAĞLIK SİSTEMLERİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI
E-İMZA
0543 2319 9211 - 0841 7520 - 005 99 - E.64
00080678230

Sayı : 98417920/ 605.99
Konu : Doktora Tez Çalışması
Uygulama İzni hk.

Sayın Gülsen BUDAK TOPAKTAŞ
T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü
Bilkent, ANKARA

İlgi: 01.03.2019 tarihli ve 64047795-000-20 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz incelenmiş olup, "Hastane Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Yönetim Etkinliği ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi" konulu tez çalışmanız hakkında etik kurul iznin alınması, çalışmaya katılan kişilerden onam formlarının alınması, anketin yapılacağı kurum yöneticilerinin bilgilendirilmesi ve kişisel verilerin gizliliğine uyulması koşuluyla çalışma yapılabilir. Ancak, çalışma tamamlandıktan sonra sonuçları hakkında tarafımıza bilgi verilmesi hususunda;
Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ahmet TEKİN
Genel Müdür

T.C. SB. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü- Ar-Ge ve Sağlık Sistemleri Geliştirme
Dairesi Başkanlığı
Bilkent Yerleşkesi Üniversiteler Mah. Dumlupınar Bulvarı 6001.Cad.No:9
P.K06800 Çankaya/ANKARA
E-posta: selda.can1@saglik.gov.tr İnternet Adresi: www.shgmarge.saglik.gov.tr Telefon No: (0312) 471 78 98

Bilgi için: Selda CAN
Grafiker

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 764854f4-6589-4b1a-b7e1-99f3445eb1cf kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-13. ORJİNALLİK RAPORU

 HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA
Tarih: 10/07/2020
Tez Başlığı: Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Algılanan Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin, Lider Etkliliği Ve Kurum Performans Göstergeleri Üzerindeki Etkisi Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 130 sayfalık kısmına ilişkin, 10.07.2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Tıbbi ve İhtihai tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13 'tür. Uygulanan filtrelemeler: 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- ☒ Kaynakça hariç 3- ☐ Alıntılar hariç 4- ☒ Alıntılar dâhil 5- ☒ 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir ihtihai içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim. 10.07.2020 Tarih ve İmza  Adı Soyadı: Gülşen TOPAKTAŞ Öğrenci No: N12240248 Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi Programı: Sağlık Yönetimi Statüsü: ☒ Doktora ☐ Üstün Lisans
DANIŞMAN ONAYI UYGUNDUR.  Doç. Dr. Dğuz İŞLİK