

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Ash KARAKAŞ

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Ash KARAKAŞ

Öğrenci No:

130746111

Danışman:

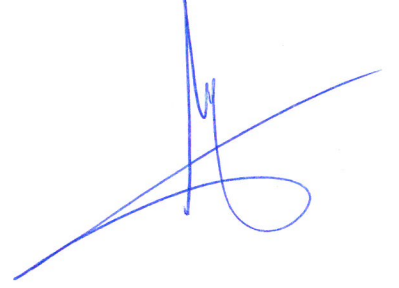
Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri. Örnek Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 18/06/2019

Aslı KARAKAŞ



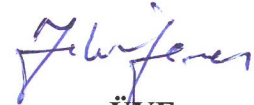
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

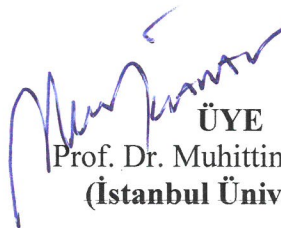
13.. / 06 / 2019..

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **130746111** numaralı **Aslı KARAKAŞ**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri: Örnek Bir Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (5.2) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Muhittin KAPLAN
(İstanbul Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Aslı KARAKAŞ
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Hastane, Liderlik, Performans, Çalışan Performansı.

ÖZ

HASTANELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA

Liderlik kavramı, günümüz iş dünyasına yol gösteren bir öneme sahiptir. Yaratıcı çözümler göstererek toplumsal dönüşüme ivme katan kurumların arka planında yönetici rolündeki liderlerin taşıdıkları vizyon bulunmaktadır. Çalışmada, son derece önem taşıyan liderlik olgusu ve çalışan performansı kavramları birlikte ele alınmıştır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu hastanesinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile hastanedeki liderlik tarzının, çalışan performansına olan etkisi sorgulanmış ve liderlik tarzlarının hangilerinin çalışan performansını ne düzeyde etkilediği incelenmiştir.

Yoğun hizmet ve emek veren hastane kurumları amaç ve planlarını gerçekleştirmesinde çalışan performanslarının yüksek olması önemli bir etkindir. Araştırma, sağlık kurumlarının yeniden yapılandırıldığı son dönemlerde, sağlık hizmeti sunum kalitesinin yükselmesi, yönetici konumundaki bireylerin liderlik özelliklerinin hastane çalışanlarının performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla hazırlandığı için iki kavram arasındaki ilişkinin sağlık alanındaki önemini artırmıştır.

Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri hastane çalışanlarının performansını etkilediği görülmüştür. Çalışanların performansını, liderlik davranış alt boyutlarından sadece görev odaklı liderlik boyutu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yorumlanmıştır.

Name and Surname : Aslı KARAKAŞ
Supervisor : Dr. Lecturer Sıtkı SÖNMEZER
Degree and Date : Master Thesis, 2019
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Hospital, Leadership, Performance, Employee Performance.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MANAGERS ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN HOSPITALS: A CASE STUDY

The concept of leadership is important in guiding today's business world. The vision of the leaders in the background of the institutions that add creative solutions and accelerate the social transformation is the vision of the leaders. In this study, the concepts of leadership and working performance which are extremely important are discussed together. In this context, the research conducted on the employees of a public hospital operating in Istanbul investigated the impact of the leadership style in the hospital on employee performance and the extent to which leadership styles affect employee performance.

The high performance of the hospital institutions, which provide intensive service and labor, is an important factor in the performance of employees. The research has increased the importance of the relationship between the two concepts in the field of health as the quality of health service delivery has been prepared in recent years when the health institutions were restructured and they were prepared to determine the effects of leadership characteristics of the employees on the performance of hospital employees.

It was seen that the leadership characteristics of the hospital administrators affected the performance of hospital employees. Employee performance and leadership behavior sub-dimensions are only interpreted in a positive and positive manner. The increase in the task-oriented leadership development of the employees positively affects their performance in the same direction.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI ve HASTANELERDE LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI.....	5
1.1. Liderliğin Tanımı.....	5
1.2. Liderin Güç Kaynakları.....	7
2. LİDERLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	8
3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	11
3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	11
3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	12
3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	13
3.4. Modern Liderlik Kuramları.....	13
3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramı.....	13
3.4.2. Etik Liderlik.....	15
3.4.3. Vizyoner Liderlik.....	16
3.4.4. Etkileşimci Liderlik Kuramı.....	16
3.4.5. Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	17
4. HASTANELERDE LİDERLİK.....	18
4.1. Hastane Yönetimi ve Hastane Yöneticisinin Tanımı.....	19
4.2. Hastanelerde Lider ve Yönetici Arasındaki Fark.....	21
4.3. Hastanelerde Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler.....	22
4.4. Hastanelerin Lider Gerekliliği.....	24
4.5. Hastane Yönetiminde Liderliğin İşlevleri.....	25

İKİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS KAVRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

1. PERFORMANS KAVRAMI.....	26
2. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR.....	27
2.1. Verimlilik.....	27
2.2. Üretim Sınırı.....	28
2.3. Etkililik.....	28
3. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	29
3.1. Örgütsel Faktörler.....	29
3.2. Kişisel Faktörler.....	30
3.3. Çevresel Faktörler.....	30
4. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI.....	31
4.1. Performans Değerlemenin Önemi ve Faydaları.....	31
4.2. Performansı Değerlemenin Amaçları.....	33
4.3. Performans Değerleme Süreci.....	34
4.4. Performans Değerlemenin Sonuçları.....	35
5. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	37
6. LİDERLİK İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ....	38
6.1. Yüksek Performans Kültürü Yaratmak.....	38
6.2. Değişimi Etkili Yönetmek.....	39
6.3. Paylaşımçı Bir Vizyon Sahibi Olmak.....	40
6.4. İşe Bağlılığı Gerçekleştirme.....	41
6.5. Etkili İletişim Gücünü Yaratmak.....	41
6.6. Güven Duygusu Oluşturmak.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
HASTANELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	44
2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	44
3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	44
4. VERİLERİN ANALİZİ.....	45
5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	47
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKLAR.....	64
EKLER.....	71

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 3.1: Sosyo-demografik özellikler.....	47
Tablo 3.2: Çalışanların liderlik davranış ölçeği dağılımı.....	48
Tablo 3.3: Çalışanların performans ölçeği dağılımı.....	51
Tablo 3.4: Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri.....	52
Tablo 3.5: Liderlik davranış alt boyutları ve performans ölçeğinin normallik dağılımı analizi.....	52
Tablo 3.6: Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından iş gören odaklı liderlik puanının sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirilmesi.....	53
Tablo 3.7: Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından görev odaklı liderlik puanının sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirilmesi.....	54
Tablo 3.8: Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından değişim odaklı liderlik puanının sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirilmesi.....	56
Tablo 3.9: Çalışanların performans puanının sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirilmesi.....	57
Tablo 3.10: Liderlik davranış alt boyutları ile performans arasındaki ilişki analizi.....	59
Tablo 3.11: Ölçeklerin güvenilirlik analizi.....	60
Tablo 3.12: Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarının performanslarına etkisinin değerlendirilmesi.....	61

ŞEKKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1. Liderliği Etkileyecek Unsurlar.....	9
--	---



KISALTMALAR

Akt : Aktaran

s. : Sayfa

TDK : Türk Dil Kurumu

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

$\bar{x}$: Ortalama

S.S. : Standart sapma

GİRİŞ

Günümüz dünyasında liderlik kavramı, yaratıcı çözümler göstererek toplumsal dönüşüme ivme katmaları ve bu kurumların arka planında yönetici rolündeki liderlerin taşıdıkları vizyon açısından önemlidir. Sağlık kurumlarında da sağlık hizmeti sunum kalitesinin yükselmesi için yönetici konumundaki bireylerin liderlik özelliklerinin hastane çalışanlarının performansı üzerindeki etkilerinin önemi yüksektir. Bu çalışmada, son derece önem taşıyan sağlık sektöründe liderlik olgusu ve çalışan performansı kavramları birlikte yorumlanmıştır.

Problem Durumu

Teknolojik değişimler ve küreselleşme çalışanları ve kurumları büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların bu değişimlerden etkilenmelerini en aza indirmek liderlerin sorumluluğundadır. Liderler çalışanları dış etkenlerden koruyarak, verimli olmalarına katkı sağlarlar. Örgütlerin devamlılık sağlamaları ve ayakta kalabilmeleri liderlerin çalışmalarıyla orantılıdır.

Rekabet ortamının giderek yaygınlaştığı günümüz koşullarında örgütler liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Teknolojik değişiklikler çevrenin gelişmesine neden olmuş örgütler bu değişikliklere ayak uydurabilmek için liderlerden faydalanmışlardır. Liderler örgütün bu değişikliklere ayak uydurmalarında ve farklılıklar karşısında ne yapacaklarını bilmelerinde yardımcı olmuşlardır. İyi bir lidere sahip olan örgütler değişiklikler karşısında bocalamadan yoluna devam edebilmekte ve rakiplerine fark atabilmektedir.

Yoğun rekabet ortamı, gelişen ve sürekli değişen teknoloji örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Bu süreçte çalışanların performansları ve liderlerin vasıfları dikkate alınmaktadır. Örgüt içinde çalışanların işlevlerini

sürdürmeleri ve yeteneklerinin ortaya çıkmasında liderler etkili olmaktadır. Örgütün amaçları belirlenerek bu amaçlara ulaşılması için liderler çalışanlara yön vermektedir. Çalışanlardan elde edilen verimin arttırılması ve manevi bağ kurulması liderler ile çalışanların uyumu ile sağlanmaktadır.

Çalışmada liderlik, performans ve çalışan performansı kavramları genel olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu kavramların hızla değişen günümüz dünyasının rekabet ortamında, örgütlerin başarısı için üstlendikleri rol ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan çalışmanın problem cümlesi, yöneticilerin liderlik özellikleri ile çalışanların performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığı olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı hastane kurumlarında yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların performansına etkilerini belirlemek ve hangi seviyede olduğunu saptamaktır. Bu amaç çerçevesinde oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir:

Liderlik özelliklerinin çalışan performansı üzerinde bir etkisi vardır.

Çalışanların demografik özellikleri açısından yöneticilerinin liderliklerini algılamaları arasında fark vardır.

Çalışanların performans düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın Önemi

Liderlik, örgüt çalışanlarının faaliyetlerinin belirli koşullar altında örgütün amaçlarına uygun hale getirmek için yönlendirmek ve başkalarının davranış ve eylemlerini etkilemektir. Liderlik bir etkileme gücü olarak görülmektedir. Liderlik

problemler karşısında alternatif çözüm önerileri oluşturmak ve problemleri gerçekçi bir şekilde görmeyi gerektirir. Liderlik tek başına işletmenin başarısını arttırmada yeterli değildir. İşletmelerin başarısı çalışanların performans ve mevcut kaynakları doğru kullanmaları ile artmaktadır. Çalışanların performansları doğru şekilde yönetilerek işletme başarısı sağlanmakta ve rekabet avantajı elde edilmektedir.

Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performansına etkisinin incelenmesi, çalışanların performanslarının yöneticilerinin liderlik stillerinden ne düzeyde etkilendiği hususunda önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Konuya hizmet sektörleri arasındaki yüksek oranı bakımından incelendiğinde önemli bir yeri olan sağlık sektörü açısından bakılması da araştırmayı daha önemli kılmaktadır.

Araştırma Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2019 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu hastanesi çalışanlarının, yöneticilerin liderlik ve performans kavramlarını değerlendirmesi ile sınırlıdır. Araştırma bulgularının sonuçları örneklemle sınırlıdır ve verileri değerlendirme ölçeği, araştırmacının belirleyeceği ölçek ile sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

Anketleri cevaplayan hastane çalışanlarının sorulara doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

Veri toplamada kullandığımız anket çalışması amacımıza uygun ve yeterli olduğu düşünülmüştür.

Araştırmanın örneklemi genel evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.

Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme metotları, verilere ve araştırmanın alt amaçlarına uygundur.

Araştırmanın Kapsamı

Çalışma giriş kısmı hariç üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm alan yazın incelemesini son bölüm ise yapılan alan araştırmasına ait uygulamanın veri analizi bölümünü oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, liderlerde bulunması gereken özellikler, liderlik yaklaşımları ve hastanelerde liderlik olgusu incelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans kavramı, performansla ilişkili diğer kavramlar, performansı belirleyen faktörler, performans değerlendirme kavramı, çalışan performansı ve liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde de hastanelerde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen saha araştırmasının veri analizlerine ve elde edilen verilerinin yorumlanmasına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI ve HASTANELERDE LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı ve tanımı, liderde bulunması gereken özellikler, liderlik yaklaşımları ve hastane kurumlarında liderlik incelenmektedir.

1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı her toplumda aynı anlama gelmemektedir. Konudan konuya bağlı olarak liderliğin insanlar için taşıdığı anlam farklı olabilmektedir. Yönetim alanında önemli olan liderlik son derece karmaşık bir kavramdır. Toplumsal ve evrensel bir içeriğe sahip çok boyutludur. Liderlik anlık başarılar değil bütünsel başarılar ile ilgilenmekte ve ekip çalışmalarında yol gösterici olmaktadır. Farklı bakış açıları ile araştırmacılar liderlik kavramını değerlendirerek çeşitli tanımlar yapmışlardır, Liderlik hakkında yapılan çeşitli tanımlar bu kavramın zenginliğini ve boyutluluğunu göstermektedir.

1.1. Liderliğin Tanımı

Liderliğin tanımı hakkında tam bir görüş birliği olmamasına rağmen, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için insanları düzenli ve bilinçli bir şekilde etkileme ve yönlendirme yeteneği liderliğin tanımlarından biridir. Liderlik içinde bulunulan topluma ve konuma göre farklılık göstermektedir. İnsanların grup, örgüt ve topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyette bulundukları ortamlarda insanlara yol gösterici ve onları harekete geçirici liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan bir diğer tanıma göre liderlik; belirli bir amaç doğrultusunda insanları yönlendirerek bu amaçları gerçekleştirmeye çalışmak için insanların etkilenecek, davranışlarının

değiştirilmesi ve onlara yol göstererek kılavuzluk etmektir (Naktiyok, 2006, 21). Bu etkileme işini yerine getiren kişi ya da kişiler lider olarak adlandırılmıştır.

Lider insanları harekete geçirmeyi sağlayan, onları etkileyen ve güven sağlayan çalışanlar ile ortak kararlar alınmasını sağlayarak çalışanların da bu süreçte katılmasını sağlayan kişilerdir. Bu etkileşimin oluşması için, liderlik süreci içinde etkileyen bir kişi ve etkilenen bir grubun olması gerekir.

İnsan ilişkilerinin yaşandığı her ortamda liderlikten bahsedilebilmektedir. Bir kişinin başkalarını kendi istediği yönde davranışa yönlendirmesini sağlayan sosyal etkileşim sürecidir. Liderlik vasfına sahip kişilerin saptanarak seçilmesi örgütün kontrollü bir şekilde idare edilmesinde ve doğru kararlar verilerek örgütün başarıya ulaşmasında son derece önemlidir. Liderler örgütün başarılı olması ve çalışanların kendilerini daha iyi hissedebilmeleri için ortak bir vizyon ile uyumlu davranışlar göstererek çalışanlara örnek olurlar. Liderlik; aynı sistem içinde bulunan kişilerin örgütün amaçlarına göre yönlendirilip, etkilenmesini sağlayan ve insan ilişkilerini düzenleyen kişilerdir (Güner, 2002, 7). Bu kişiler problemlerin çözümüne yönelik stratejiler geliştirerek çalışanların davranışlarını olumlu olarak etkilemeye çalışırlar.

Liderler çalışanlarda bulunan potansiyeli açığa çıkarmada yardımcı olurlar. Çalışanlarda verimliliği arttırmak için çalışanların enerjisini artıracak yöntemlere başvururlar. Liderler çalışanları etkilemek ve yönlendirmek için birtakım motivasyon araçları kullanırlar. Değişen çağa ayak uydurmak isteyen liderler verimliliği artırıcı yöntemleri kullanmanın önemini bilmelidir.

Kurt (2010,7) Liderliği, belirli amaçlar doğrultusunda, uzmanlık ve empati gibi birbirini tamamlayan davranışlar yoluyla insanları etkileme sanatı olarak tanımlamıştır (Kurt, 2010, 7). Diğer bir tanıma göre ise; belirli şartlar içinde kişisel

veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için sistemleri, kültürü ve davranışları değiştirme çabalarıdır. Bu sistemde seçilen bir kişi sistem içindeki diğer kişileri etkilemekte ve yönlendirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003, 173). Liderlik; belirli bir grubun belirli bir amaç doğrultusunda, bir kişinin önderliğinde, iş birliği içinde olarak pozitif bir sonuca ulaşma çabasıdır (Owen vd., 2004, 22).

Liderlik vasfı herkeste bulunmamaktadır. Liderler değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli, yaratıcı düşünebilen ve ileriye yönelik düşünebilen vizyon sahibi olmalıdırlar. Liderler sayesinde örgüt içinde iletişim daha güçlü olarak çalışanların motivasyonları artarak daha verimli olmaları sağlanabilmektedir. Liderler rgt içinde çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Sezgisel ve analitik zekâyı kullanarak kararlar almak liderlerin kişileri etkilemelerinde son derece önemlidir. Bireyler arasında köprü görevi gören liderler çalışanlar arasında ortak amaçlar belirleyerek bu amaçlara yönelik iletişimi güçlendiren, g, yetenek ve dağınık bilgileri bir araya toplayıp sinerji yaratabilmelidir. Sonuç olarak liderlik, insanları yönetmekten ziyade onlara ilham vererek, motivasyonlarını arttırarak sisteme gönüllü katılımlarını sağlamak ve içlerindeki enerjiyi çıkarabilmektir. Etkili liderler çalışanları yeni fikirler ve çözümler bulmaya teşvik ederek onlara yeni bakış açılarıyla ilham verirler.

1.2. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik insanların vasıf olduğu özelliklerden ziyade elinde bulundurdukları gten kaynaklı olabilmektedir. Bu g ile liderler bir hedef belirleyerek bu hedefe ulaşmak için insanları etkileyerek onların davranışlarını değiştirmeye çalışırlar. (Mete, 2014, 34).

Liderler g ve yetenekleri ile motive ve önderlik eden, ilke ve hedefler belirleyen, yol gösteren, ekip ruhuna inanarak işin nasıl yapılacağına dair yol

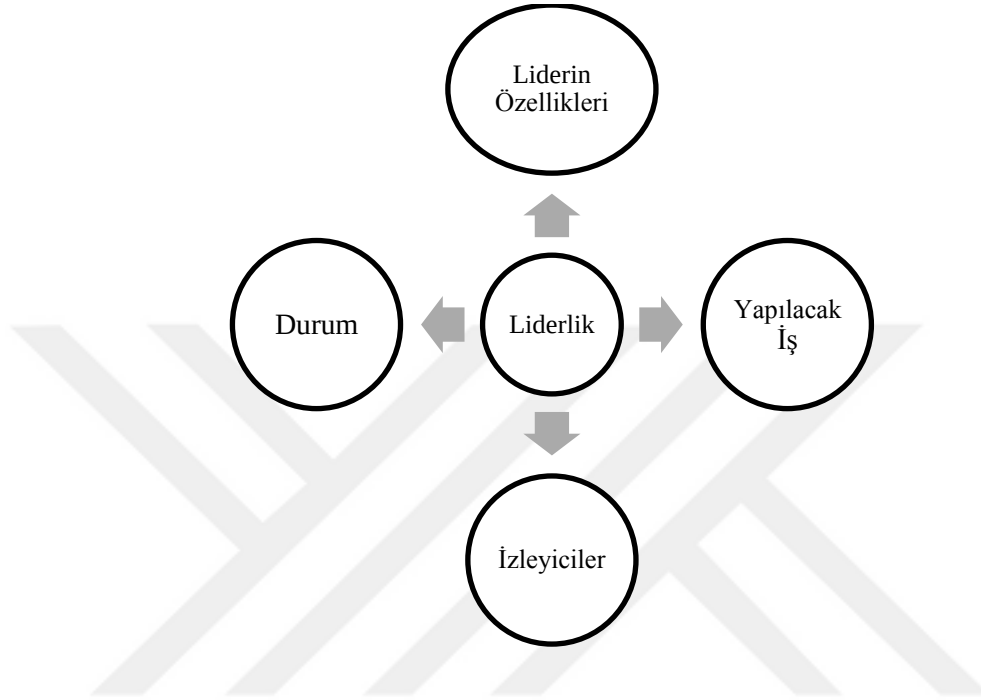
gösteren kişiler olmuştur. French ve Revan yaptıkları çalışmalar sonucunda güç biçimlerinin farklı sınıflamalara tabii olduğunu söylemişlerdir (Koçel, 2010, 556). Liderlerin yönetimde kullandıkları beş önemli güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar:

- **Yasal Güç:** Otoriteyi temsil eden bu güç biçimi belirli bir pozisyona sahip kişinin resmi yetkisini ifade eder. Astlar üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissederler.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin örgüt üyelerini motive etmek için kullandıkları yöntemlerden biridir. Motivasyonu olumlu olarak etkileyen ödül sistemi işlerin daha çekici hale gelmesinde ve çalışanların daha verimli olmalarında etkili olmaktadır.
- **Zorlayıcı Güç:** Ödüllendirmenin aksine bu güç unsurunda liderlerin kurallarına uymayanlara kontrol sağlamak amacıyla cezalandırma uygulanır. Liderler otoritesini korumak amacıyla bu yöneme başvurur.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderlerin sahip oldukları uzmanlık, beceri ve tecrübedir. Örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için liderde var olan özel yetenek ve bilgilerdir.
- **Karizmatik Güç:** Liderin kişiliği ile ilgili olan bu güç kaynağı astların liderlere ilgi duymalarına ve onlara benzemeye çalışmalarına yaramaktadır. Liderin kişilik özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.

2. LİDERLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Liderlik tek başına gerçekleşen bir olgu değildir. İnsanlar arasında gerçekleşen dinamik ve insana yönelik bir kuramdır. Bu süreçte liderler öğrenme ve gelişime açık, çalışanlarla işbirliği içinde, sorunların çözümüne odaklı bir yaklaşım içinde olmalıdır. Empati kurabilen, astların sorunlarını dinleyen ve onlarla etkileşim içinde olan, yeniliklere açık kişilerdir (Owen vd., 2004, 22). Herkesin gördüğünden fazlasını görebilen ve herkesin gördüğünden ilerisini görebilen kişiler liderlik vasfına

sahiptirler (Büyükçolak, 1997, 324). Liderlerin sahip oldukları liderlik özellikleri bulunulan koşullara ve astların tutumlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Liderlerin davranışlarını etkileyen hususlar aŗaęıdaki tablo Şekil 1.1.'de Őöyle g sterilmiŗtir:



Şekil 1.1. Liderliği Etkileyecek Unsurlar

Kaynak: S. Kadri Mirze, “ ŗletme”, Literatür Yayıncılık,  stanbul, 2010, s.144.

Liderlerin etkili olabilmesi için hem kendi gereksinimlerini hem de  alıŗanlarının gereksinimlerini uygun zamanda ve yerde karŗılıklı olarak gidermeyi baŗarabilmesi ve oluŗabilecek  atıŗmalar karŗısında çözüm  nerileri sunmalarına bağlıdır. Liderler sadece kendi sorumluluğundaki insanların ihtiyaçlarını karŗılayan insan iliŗkileri uzmanı ya da yalnızca kurumsal gereksinimleri karŗılayan verimlilik uzmanı değildir (Gordon, 1999, 20–21). Ayrıca takım arkadaşları ile bir bağ kurarak vizyonu ve değerleri ile onları heyecanlandırmalı, kurumun hedeflerini ger ekleŗtirmek için onları yönlendirmelidir. Ekip  yelerinin sorunlarını dinleyerek hem bireysel hem de ekip bazında performansı arttırıcı yönlendirmeler yapmalıdır (Davis and Newstrom, 1989’den Akt: Kurt, 2017, 43).

Liderler ekibindeki diğer kişilerin de liderlik vasıflarına sahip olup olmadıklarını keşfederler. Ekip üyelerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesine destek olarak uzun vadede başarı elde etmeye çalışırlar. Başarılı bir lider ekip üyelerini daima ileriye götürmeye çalışmalıdır. Kurumun başarıya ulaşmasında ve ayakta kalmasında liderlerin oluşturmuş oldukları vizyon ve bu vizyonları kurum içinde uygulama becerileri etkili olmuştur (Baltaş, 2002, 35).

Liderlik topluma ve çalıştığı kuruma yarar sağlamak için bir ilişki kurma süreci olmuştur. Değişimi yönetmek için sorumluluğu, sezgi, zeka, bilgi gibi karar ve uygulamalarla taşıyan ve kişilik özellikleri ile astların davranışları ve kişilik özellikleri ile harmanlayan kişilerdir. Bu özellikleri yapacağı görevlerde örgütün; amaçları, yapısı, toplumsal, ekonomik ve siyasi ortam değişkenlerinden etkilenmektedir (Genç ve Halis, 2006, 34). Liderde bulunması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir (Sertoğlu, 2010, 57);

- Geniş hayal gücü,
- Maddi ve manevi cesaret,
- Araştırmacılık,
- Yaratıcılık ve sağduyulu,
- Güçlü mantık,
- Adil olma,
- Zihni ve fiziki dayanıklılık,
- Soğukkanlılık,
- Çalışkanlık ve maceracılık.

3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve beceriler ile vizyon oluşturarak etkileyen bir yapıya sahip olan liderlik çevresindeki herkesin en iyi yanlarını geliştirmelerine imkan tanır. Liderlik konusunda 4 yaklaşım bulunmaktadır. Bu liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımlarıdır.

3.1. Özellikler Yaklaşımı

Belirli bir grupta bir kişinin lider olarak seçilebilmesi ve o grubu yönetmesi onun sahibi olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Grup içindeki diğer kişilerden farklı fiziksel ve kişisel özelliklere sahip olması onu farklı kılmaktadır. Aristo insanların doğum anından itibaren sahip olduğu kişisel veya fiziksel özelliklerin bireyi lider yaptığı ve bu özelliklerin her koşulda fark edileceğini savunmuştur (Hoy ve Miskel, 1996). Birey bu özelliklere doğuştan sahip olmakta ve bu durum da bireyin davranışına ait, ayırt edici fiziksel ya da psikolojik niteliği olarak “büyük adam” ya da “özellikler” teorisi olarak nitelendirilmiştir. Bu dönemde bu özelliklerin bireyde var olduğu ve geliştirildiği “lider olunmaz lider doğulur” düşüncesi benimsenmiştir (Northouse, 2013).

Erken dönemde liderlikle ilgili yapılan araştırmalar liderin özelliklerinden yola çıkılarak lideri açıklamaya yönelik olmuştur. Bu yaklaşımın iki büyük dezavantajı bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan ilki bir liderin grup üyeleri içinde hakimiyetinin sınırlı olmasıdır. İkincisi ise liderliğin seçilerek yapılması yani liderlik eğitime olanak vermemesi olmuştur (Bass, 1990’den Akt: Dülker, 2019, 13).

1950 yıllarında özellikler yaklaşımı etkisini kaybetmiş, liderin özellikleri yerine davranışları dikkate alınmaya başlanmıştır. Charles Byrd 1940 yılında liderliğe katkı sağlayan çeşitli araştırmalardan derlediği yirmi özelliği incelemiş

listelerde bu özelliklerden bir tanesinin bile yer almadığını saptamıştır. Wiliam O. Jenkins bu araştırmadan on yıl sonra; farklı, geniş bir spektrumu gözden geçirmiş. Çeşitli grupları içine alan bu spekturum içinde çocuklar, şirketler, profesyoneller ve askeri kişiler vb. bulunmakta ve bu araştırma sonucu lideri içinde bulunduğu gruptan ayıran hiçbir özellik olmadığı keşfedilmiştir (Tarım, 2010, 17). Bu bulgular özellikler yaklaşımının etkisinin azaldığını göstermiştir.

3.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlerin başarılı ve etkin olmasında kişisel özelliklerinden çok liderlik yaparken sergilemiş oldukları davranışlar etkili olmaktadır. Davranışsal kuram 1940'ların sonlarına doğru özellikler kuramının çok aktif ve verimli olmaması sonucu geliştirilen bir yaklaşım olmuştur (Küçüközkan, 2015, 88).

Davranışsal liderlik kuramında, özellikler kuramından farklı olarak lider uygun eğitim yoluyla doğru davranışlar geliştirebilmektedir. Liderliğin doğuştan var olduğunu temel alan özellikler kuramının bu tezini değiştiren davranışsal yaklaşım ise onun öğretilebileceğini savunmaktadır (Celep, 2004, 11).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşım liderin kişisel özelliklerine değil, liderlik yaparken sergilediği davranışlara göre aktif ve başarılı olacağını düşünmektedir (Eren, 2010, 441). Bu yaklaşıma göre liderlerin davranışları ekip içinde diğer kişiler üzerinde etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2009, 65-66). Ekip içindeki kişilerle iyi ilişkiler içinde olma, onlar üzerinde etki ve saygı uyandırarak güven oluşturma davranışsal yaklaşımda liderin gözlemlenebilir ve öğrenilebilir davranışlarını oluşturur (Küçüközkan, 2015, 88-89).

3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre örgütü etkileyen iç ve dış çevre unsurları bulunmaktadır. İçsel ve dışsal koşullar birlikte değerlendirilerek örgüt için uygun teknik ve yöntemler geliştirilerek bu koşullarda nasıl bir liderlik tarzının benimsenmesine karar verilmelidir (Koçel, 2014, 457). Bu kurama göre her örgütsel yapı kendine özgüdür ve “her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı yoktur” (Şişman, 2014, 6). Bu durumun farkında olan örgütler kendilerine uygun en iyi liderlik tarzlarının hangileri olduğunu araştırmaya başlamışlardır (Ceylan, 2014, 114). Durumsallık yaklaşımının temel amacı liderlerin başarıya ulaşmasında önceki durumları gözden geçirerek o anki duruma uygun stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmaktır.

3.4. Modern Liderlik Kuramları

Değişimin ve yeniliklerin yaşandığı dünya şartlarında tüm sektörlerde bu sürece katılmıştır. Geleneksel modellerin yeterli olmadığı bu süreçte yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler daha önceden üzerinde durulmayan liderlik özelliklerine değinmiştir. Modern teorilere göre liderlik kendi kendine ortaya çıkan bir durum değildir. Vizyon sahibi kişiler lider olabilmektedir. Modern liderlik yaklaşımları arasında karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kuramı yaygın ve popülerdir.

3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramı

Karizmatik liderlik ekip içindeki diğer kişilerin liderin kendi kişiliği ile güçlü bir özdeşim kurmasını sağlamış ve bu kişiler üzerinde yoğun duygusal bir bağ oluşmasını sağlamıştır. Karizmatik liderlik yöneticilerin bir vizyon ve misyon belirleyerek bu doğrultuda hareket etmesidir. Bu liderlik türü daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkmış ve liderin bu krizi ortadan kaldıracak görüşlere sahip olduğu görülmüştür.

Karizmatik güç kitleler üzerinde zorla oluşturulan değil liderlerin kendilerine saygı, güven ve gönüllü rıza oluşturmaları ile ortaya çıkmıştır. Weber karizmanın, liderlerin sıkıntılı durumlarda radikal görüşlere sahip olarak bu görüşleri sonucu kendine güvenen insanların desteklemesi ile ortaya çıktığını söylemiştir. Son yirmi yılda birçok bilim adamı karizmatik liderlik konusuna dikkat çekmiştir. Örgütlerde karizmatik liderliği anlatmak için; House, Conger ve Kanugo, Shamir, House ve Arthur bu teorinin yeni versiyonlarını geliştirmişlerdir. Weber'in teorisine dayanan bu yeni teoriler önceki teorilerden farklılıklar göstermektedir. Karizmatik liderlerin özelliklerini anlatan yeni karizmatik liderlik teorileri karizmatik liderlerin davranış ve tutumlarıyla bu liderlerin takipçilerini nasıl etkilediklerini gösteren psikolojik süreçleri içerir (Yukl, 2010, 263). Karizmatik liderlik kuramını temsil eden Robert House'a göre karizmatik liderlerin etkisini arttıran özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Keçicioğlu, 1998, 36):

- Takipçiler liderin tutum ve davranış değişiminden etkilenirler.
- Takipçiler liderlerin paylaştığı olduğu normlar ve bilgi birikimlerinden etkilenirler.
- Takipçiler liderin kişiliğiyle özdeşleşerek güven duyarlar.
- Takipçiler liderlerinin görüşlerinden ilham alarak daha verimli olurlar.
- Takipçiler liderleri ile güçlü bir iletişim kurarak örgütsel amaçları gerçekleştirmede iş birliği içinde olurlar.
- Takipçiler liderlerin geliştirdiği vizyonları yerine getirmek için motivasyonları yüksek, istekli bir şekilde dinlerler.
- Takipçiler liderin kendi düşünce, istek ve inançlarını dikkate aldıklarını bilirler ve grup başarısında kendi katkılarının olduğuna inanırlar.
- Takipçiler liderlerin değişime açık ve değişimler karşısında ne yapacağını bilir ve onu takip ederler.

Karizmatik liderler, mantıklı bir şekilde karar veren, problemler karşısında orijinal ve yeni kaynaklar ortaya çıkartırlar. Yöneticilerin liderlik vasıfları üzerinde, Türkiye dahil, 62 ülkede Hartog ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaya göre; sabır, merhamet, risk alma, duygusallık, etkin karar verme gibi niteliklerin karizmatik liderlere has olduğu belirlenmiştir (Demir vd., 2010, 135). Karizmatik liderlerde görülen bütün bu özellikler karizmatik liderin kişiliğini ve ekibindeki diğer kişiler ile ilişkisini, etkisini, tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır.

Genel olarak açıklarsak karizmatik lider, ekibinde bulunan kişileri gelecekte oluşan değişikliklere hazır hale getirir. Değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve ona uygun strateji oluşturur. Problemlere karşı orijinal fikirler üreterek ekip üyelerinin bu süreçte dahil edilmesine öncülük ederler. Karizmatik liderler doğuştan sahip oldukları vasıflarıyla astlarını etkileyerek aralarında bir bağ ve güven oluşmasını sağlarlar. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde oluşturulan güven duygusu performansı artırıcı niteliğe sahiptir.

3.4.2. Etik Liderlik

Etik liderlik hem kurumsal hem de kişisel başarının artmasında önemli bir etkidir. Etik lider herkese eşit davranarak aynı kural ve ilkeler ile davranış gösterir (Akatay vd., 2006, 484). Etik liderlik, evrensel olarak geçerliliği olan ve herkese eşit uygulanan davranışlardan oluşur. Etik liderler bir takım etik değerler ve ilkeler taşımalıdır. Bu özellikleri barındıran etik liderler ekip içinde güven duygusu oluşturarak takipçilerin başarılarında etkili olurlar (Yaman, 2016, 10-11).

Etik liderliğin başarılı olabilmesi için uygun bir örgüt ortamının bulunması gereklidir. Etik değerlerin örgüt ve örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi liderin etik değerlerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde etik liderin etkililiğini

belirleyen faktördür. Etik liderler uygun ortamlarda meydana gelen olumsuzluklara karşı tepki göstererek bu olumsuzlukları ortadan kaldırmalıdır (Yaman, 2016, 11).

3.4.3. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik 1990'lı yıllarda popüler olmaya başlamıştır. Vizyoner, yeni bir bakış açısına sahip liderler diğer yöneticilerden farklı, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderlerdir. Örgütlerde lider vizyon belirleyen kişidir ve etkin bir lider vizyon sahibi olmalıdır (Çelik, 2000, 165).

Vizyon, bir ihtiyaçtır ve iletişim kurma, yenileşme için gerekli yol gösteren bir pusuladır (Ülgen ve Mirze, 2010, 417). Vizyon örgütün kültürünü yansıtan karar verme sürecinde etkili bir silahtır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek isteyen liderler insanları harekete geçirmek ve iş birliği sağlamak için bireysel vizyonu ortak bir vizyon haline getirmelidir (Yılmaz, 2008, 147).

Vizyoner liderlik, geçmişteki bilgiler ışığında geleceğe daha farklı bakmayı ve geçmişteki bilgilerin iş yaşamına etkilerini yorumlayarak geleceği tasarlamaya çalışma becerisidir. Örgüt ortamında çalışanlara ilham kaynağı olarak uygun ortamlarda düşünceleri ve duygularıyla onları yönlendiren liderliktir (Akşit, 2008, 158). Vizyoner liderlik mevcut durumları çok iyi analiz etmeyi gerektirir.

3.4.4. Etkileşimci Liderlik Kuramı

Çalışanların değişim ve yenilik isteklerini dikkate almadan, risk almaktan kaçınarak, geçmişteki yöntemler ile iyileştirici, etkin ve verimli faaliyetler sürdürülen yöneticilik şeklidir. Liderler ile örgütte çalışan astlar arasındaki ilişkiler bu teoriye göre dört davranıştan oluşur. Bunlar (Koçel, 2014, 591-592):

- Koşullu ödöl birinci tür davranış şeklidir. Liderlerin iş görenlerin beklenen performans düzeyine ulaştıklarında harcadığı çaba ve gösterdikleri performansa bağı daha fazla maddi ve manevi destek vermesidir.
- İkinci tür davranış, lider çalışanların kural ve standartlardan sapmalar olup olmadığını kontrol eder ve işin nasıl yapıldığına dair bilgiler vererek gereken durumlarda düzeltici tedbirler olarak müdahale eder.
- Üçüncü tür davranış, pasif liderliktir. Lider burada sorunlar önemli bir hale geldikten sonra tepki gösterme düzeltme eğilimi gösterir. Karar vermekten kaçınır.
- Dördüncü davranış tarzı “laissez faire” olarak da adlandırılan tam serbestlik tanıyan liderliktir. Lider sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır, grup üyelerini kendi hallerine bırakır. Bu davranış şeklinde lider yönetim yetkisini pek kullanmaz.

Sonuç olarak, etkileşimci liderlikte rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir. Lider ödüllendirme yöntemi ile takipçilerin motive edilmesini sağlayarak verimliliklerini artırmaya alıştırır. Motivasyonu artan astlar örgüte bağı daha sadık ve üretken olurlar.

3.4.5. Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Değişimi ve gelişimi temel alan dönüşümcü liderlik son yirmi yılda ülkemizde ve dünyada dikkat çekici bir liderlik türü olmuştur. Dönüşümcü lider ekip üyelerinin güven, saygı ve inançlarını kazanmış kişilerdir. Lider ekip üyeleriyle birlikte geleceğe dönük ortak bir amaç ve vizyon oluşturarak bu amaçları yerine getirmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik üzerine inşa edilmiştir (Robbins ve Judge, 2013, 382). Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin ötesinde ekip üyelerinin performanslarını arttırıcı bir rol oynamaktadır.

Dönüşümcü liderliğin temel amacı; işletme, örgüt ve liderlik alanlarında küreselleşmenin etkisiyle yaşanan hızlı değişimlere çalışanların vizyon kazanarak mevcut yeteneklerini değişim ve dönüşümler ile arttırabileceklerini inandırmak ve onlara sevgiyle, ilhamla yol göstermektir (Şentürk vd., 2016, 176).

4. HASTANELERDE LİDERLİK

Hastaneler gibi karmaşık yapıya sahip kurumlarda artan beklentilere ve rekabete ayak uydurabilmek için etkin bir liderlik modeli gerekmektedir. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması ancak iyi bir liderlik ile mümkün olur. Hastanelerde daha hızlı daha esnek, değişikliklere daha çabuk uyum sağlayarak karmaşıklığı önleyici liderlik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Sunulan hizmetlerde ve hastane yapısında oluşan karmaşıklığın giderilmesi hastanelerin bu sektörde başarılı olmasında son derece önemlidir. Yeterli eğitim ve deneyime sahip liderler hastanelerin gelişmesinde ve değişime oryantasyon sağlamasında son derece etkilidir (Tengilimoğlu vd., 2005, 377-378). Hastanelerin başarılı olmasında ve devamlılığı sağlamasında liderlerin çalışanları etkileme gücü ve başarılı bir lider olması önemli ve anlamlı bir yere sahiptir (www.aha.org, 2019).

Her işletmede olduğu gibi sağlık işletmelerinde de insan kaynaklarını işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Sağlık sektöründeki hızlı değişimler bu sektörde tüm kaynakları etkili ve verimli kullanan, hastanenin misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini örgütle birlikte gerçekleştirmeye çalışan ve hastanenin etkilerini ve kontrollerini elinde bulunduran yüksek profilli liderler tarafından sağlanır. Liderler hastanelerde davranışları ile çalışanları etkileyerek kaliteli, güvenli hasta bakımı sağlayarak kaynakların verimli olarak kullanımını sağlar (www.jointcommission.org, 2019). Liderler hastane işletmeleri için son derece önemlidir. Liderler astları ile çok yönlü bir iletişim kurarak astlarına ilham verip onların çalışma isteklerini motive etmektedirler. Çok daha etkili olur. Hastaların ve astların istek ve önerileri dikkate alınarak uygulanan

yönetim hastalarda memnuniyeti çalışanlarda ise örgütsel bağlılığı arttırıcı bir etkiye sahiptir.

Hastanelerde takım çalışması içinde başarılı bir şekilde hareket edebilmek ve örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek, hizmetin insan kaynaklarını ve maddi niteliklerini hareket geçirmek başarılı ve etkin yöneticiler tarafından sağlanmaktadır. Bu yöneticiler hastanelerin mevcut kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmaya çalışırlar. Hastanelerde liderlerin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü liderler uzun vadeli düşünerek, geniş odaklı bakış açısına sahiptirler (Keklik, 2012, 8).

Sağlık kurumlarının teknoloji ile birlikte yenilenen bir yapıya sahip olması liderlerin yeniliğe açık, değişimlere çabuk uyum sağlayan bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Kendine güvenen, hastanelerde otoritesini iyi kullanabilen ve davranışları ile çalışanları etkileyerek, örgüt başarısını arttıracak liderler insan odaklı çalışan sağlık kurumlarında hem hastaların hem de çalışanların huzurlu bir şekilde aynı ortamda hizmet almalarında fayda sağlayacaktır (Uysal vd., 2012, 27).

4.1. Hastane Yönetimi ve Hastane Yöneticisinin Tanımı

Hastanelerdeki tüm hizmet ve faaliyetlerden sorumlu olan organ hastane yöneticisi olarak adlandırılmıştır. Yönetim yasal yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yönetir. Hastaneler, sağlık sisteminin temelini oluşturan yapılardır. Hasta veya yaralıların sağlık durumlarını kontrol ettirmek için başvurdukları kurum olan hastaneler toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerini üretebilmek için birçok farklı meslek grubunu içinde bulundurur (Özgür, 2009, 4). Hastaneler toplumun sağlık seviyesini yükseltmek için elindeki kaynakları verimli kullanarak hedeflenen amaçları gerçekleştirecek yönetime ihtiyaç duymaktadır (Serin, 2012, 48).

Hastane yöneticileri toplumun sağlık ihtiyaçlarını belirleyerek hastanenin hizmet ve sunum planlarını oluşturmalıdır. Hastanenin iyi bir imaja sahip olması da yönetimin hasta ve hasta yakınları ile iyi bir iletişim içinde olması ile mümkündür. Hastane yöneticileri kurumsal amaçların yerine getirilmesi için gerekli kaynakları uygun zaman ve koşullarda sağlamalı ve bu kaynakları etkin ve verimli kullanarak etkinliğin ve verimliliğin artırılmasını sağlamalıdır. Hastanelerin büyümesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi etkili bir yönetim anlayışına sahip olmaları ile mümkündür.

Karmaşık yapıya sahip olan hastaneleri yönetmek ve çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşıyarak idare etmek ve farklı alanlarda birçok personelin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak hastane yöneticileri için zorlu bir süreçtir. Modern toplumlarda hastane yönetimi güç bir yönetim olarak görülmektedir. Hastane yöneticileri hastane faaliyetleri konusunda toplumsal bilgilendirme yapmak, çalışanlar için prosedür, politika ve standartları planlama, bütçeleme, kadrolama, yürütme ve denetlemek zorundadır (Yenice, 2015, 77). Hastane yönetimi kurumun finansal yönetim politikalarını belirlemeleri dışında sağlık hizmetlerinin sunumu, yürütülmesi ve denetimini sağlar. Sağlık yönetimi alanında politikalar geliştirerek uygulamaya koyar. Yoğun ve karmaşık yapıya sahip olan hastanelerde çok sayıda çalışanı organize etmek daha kaliteli daha verimli ve daha ucuz bir sağlık hizmeti üretimini sağlamak başarılı bir yönetici sayesinde gerçekleşecektir (Serin, 2012, 49).

Topluma en iyi hizmeti en etkili ve verimli bir şekilde sunmayı hedefleyen hastaneler bu hedeflerini gerçekleştirebilmek için uygun zamanda ve ortamda uygun strateji ve yöntemler geliştiren hastane yöneticilerine sahip olmalıdır (Demir, 2015, 15).

4.2. Hastanelerde Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Hastaneler sistematik, kaliteli ve daha hızlı bir şekilde hizmet vermek ve çalışanların refah ve huzur içinde çalışmalarını sağlamak için yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler bilgi seviyesini arttıran, ilerlemeyi ve ilerletmeyi hedef alan ve bilgi birikimlerini çevresindekilerle paylaşan kişilerdir. Hastanelerde yöneticileri “başka insanlar vasıtasıyla işleri yaptıran ve yapan kişi” dir. Hastane yöneticilerinin bazı yetkileri bulunur. Bunlar; yetki, güç, ikna etme, etkileme, liderlik ve itaattir. Yöneticiler bu yetkiler ile astlarını istedikleri davranışa sevk edebilirler. Yöneticiler görevlerini belirli bir grup içinde yaparlar ve bu grup içinde statü değiştirme, terfi, son verme, cezalandırma, prim gibi yetkilere sahiptirler. Hastanelerde yönetici sahip olduğu bu yetkileri çalışanlar arasında adil ve eşit bir şekilde uygulamalıdır. Yöneticiler teknik bilgi ve becerisi gelişmiş karar verme aşamasında bu deneyimleri gerektiği gibi kullanmasını bilen maddi ve manevi kaynakları etkin kullanabilme yeteneğine sahip kişilerdir (www.anahtar.sanayi.gov.tr, 2019).

Hastane yöneticileri sahip oldukları otoritelerinin gücü ile hizmet sağlarlar. Ekiplerindeki çalışanları motive, sevk ve idare ederek hedeflenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeye çalışırlar. Yöneticiler hastanelerde sağlık hizmetlerinin sunumunun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için hizmetlerin planlanması, yönetilmesi, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesinden sorumludur (Ardahan ve Konal, 2017, 142).

Yöneticilik var olan yapıyı sürdürmek için yeterlidir fakat gelişen dünyaya ayak uydurmak isteyen hastane organizasyonları değişim sağlayan, farklılık yaratan kişilere ihtiyaç duyar. Yeni fikirler icat etme ve bu yeni fikirleri uygulamaya geçirme, var olan gücünü kullanarak çevresini idare eden ve çevresindekileri etkileyen kişilere lider denilmektedir. Liderler kurum içinde başarıya ulaşmak için çalışanlarını iyi bir şekilde yönlendiren, güven sağlayan, aldığı kararlar ile başarıya ulaşan kişilerdir.

Liderlik ve yöneticiliğin benzer özellikleri olsa da liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Yöneticilik görev üstlenmek, uygulamak, sürdürmek iken liderlik; öncülük yapmak ve yönlendirmektir. Yöneticiler elde ettikleri güç ile amaçlara ulaşmak isterler. Liderler ise şahsi yapılarından var olan özel gücü kullanma becerilerinden alırlar. Liderler çevresindeki kişilerin güven duymalarını sağlayarak belirli amaçları gerçekleştirmek için bu kişileri harekete geçirirler. Yöneticiler ise süreçlerdeki ilişkileri denetlemeye, eldeki mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanmaya odaklanmış kişilerdir (Canbolat, 2016, 7-8). Yönetici belirli amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakları uyumlu bir şekilde verimli ve etkin kullanarak işlerin doğru bir şekilde yapılmasından sorumludur. Lider ise belirli amaçlara hedef, vizyon ve stratejiler ile kişileri sevk eden doğru işler yapılmasını sağlayan kişidir. Liderlerin hastanelerde en büyük görevi çalışanların işletme amaçları doğrultusunda hareket etmelerini ve sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde sunulmasını sağlamaktır (www.iienstitu.com, 2019).

Yöneticiler verilen görevi yerine getirmek için verilen yetki çerçevesinde işi; planlamak, düzenlemek ve koordine etmek ve yönetmekle sorumludur. Liderlik; etkilemek, yönlendirme yaparak rehberlik etmek, motive etmek ve ilham vermektir. Yöneticiler var olan sisteme, şartların el verdiği ölçüde hareket etmeye, mevzuata ve kurallara önem verirler. Liderler ise daha çok iletişime, yeniliklere ve bu yenilikleri uygulamaya geçirmeye önem verirler. Sonuç olarak liderlik bir özellik iken yöneticilik ise bir makamdır.

4.3. Hastanelerde Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Rekabet ortamının yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında liderlik konusu son derece önemli bir hale gelmiştir. Liderlerin ve yöneticilerin başarısı ekip üyelerinin yeniliklere uyum sağlamalarında ve motivasyonlarının artmasında son derece önemlidir. Hastanelerde lider kişiler davranışları ile çalışanlarına örnek olmalı, liderlik özelliklerini etkili, yaratıcı ve istekli bir şekilde yerine getirmelidir.

Liderler hastanelerde yaşanan sorunları çözmek ve hastanenin gelişmesi için hızla değişen teknolojiye ve şartlara uyum sağlayabilmeli, güçlüklerle başa çıkabilmelidir. Liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar hastane çalışanlarının motivasyonlarını ve performanslarını etkilemektedir. Liderler sahip oldukları özellikleri çalışanlara yansıtırken davranışlarıyla onlara örnek olacağını unutmamalı ve bu özelliklerini eğitimle geliştirilebilmelidir. Liderler personel ile iletişimi ve etkileşimini yeteri kadar sağlamalı, ortamın koşullarına göre davranarak gücünü personeli yeniliklere açık bir şekilde çalışmaya motive edecek biçimde kullanmalıdır. Hastanelerde başarılı liderler personelin çalışma ortamlarında söz sahibi olmalarına imkan sağlamalıdır (Ekmekçi, 2015, 7-8).

Yoğun stres ve uzun çalışma saatleri altında çalışan hastane personelleri güven duydukları yol göstericilere ihtiyaç duyarlar. Liderler takım ruhu oluşturarak ekip üyelerine demokratik, adil ve merhametli bir şekilde davranmalıdır. Kriz anlarında ne yapacaklarını ve nasıl davranacaklarını bilen liderler yeni fikirlere ve iletişime daima açık olmalıdırlar. Hastanelerde lider; dinleyen, destekleyen, güven ve cesaret veren, takım ruhu oluşturan hızlı karar alarak aldığı kararları uygulayan ve bu becerilerini ne zaman nerede kullanmasını bilen kişilerdir (Taşdemir, 2016, 56).

Tuncel Sağlam (2014, 7-10)'a göre ise hastane liderlerinin sahip olması gereken temel özellikleri şu şekilde belirtilmiştir; hastanenin hedeflerini bilen ve bunları gerçekleştirmek için hızlı ve doğru kararlar alarak risk alabilmeli, grup üyeleri ile iletişimi kuvvetli olmalı, grup üyelerine güvenmelidir. İleriye gören, kişilere inanarak onlarda güven duygusu oluşturan, harekete geçirme gücüne sahip, değişimi ve gelişimi sürekli devam ettiren, sağlam karakterli kişilerdir.

4.4. Hastanelerin Lider Gerekliliği

Günümüzde sağlık hizmetleri gelişmiş teknolojiye sahip olsa bile bu teknolojiyi kullanan insan gücünün motive etmek ve onları harekete geçirmek için sağlık işletmelerinde liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık hizmetleri kâr amacı taşıyan sağlık işletmeleri tarafından sağlandığı için rekabet ortamının oluşması kaçınılmaz olmuştur. Bu rekabet ortamında tutunmak isteyen sağlık işletmeleri, sağlık mevzuatı ve standartlarında uygulanan değışikliklere zamanında uyum sağlamalıdır.

Sağlık sektörü yapı ve sunduğu hizmet türü gereği diğer sektörlerden farklı özel bir alana sahiptir. Karmaşık yapısı sonucu iletişim, koordinasyon vb. konularda karışıklıklar yaşanabilmektedir. Bu karışıklığı gidermek, artan beklentilere ve rekabete ayak uydurmak için sağlık sektöründe hastane yönetiminde etkin bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet binasının sağlık hizmeti sunma amacına yönelik koşulları taşıması, hizmet ünitelerinin birbirine uygun yerleştirilmesi, teşhis ve tedavi süreci için gerekli teknolojik donanımın hazırlanmasına kadar kaynakların etkin ve verimli kullanılması ancak iyi bir liderlik ile sağlanacaktır. Ayrıca hastanenin sağlık ve idari personelinin seçimi ve bu bireyleri aynı hedefe doğru yönlendirerek koordinasyon sağlayabilecek, vizyoner bir liderin olması süreç içinde yaşanabilecek aksaklıkları gidermede etkili olacaktır (Gemlik ve Şişman, 2010).

Sağlık hizmetlerinde etkili olmak ve geleceği şekillendirmek isteyen başarılı liderler çalışanları, motive ederek, moral verir ve onlara güven sağlar. Etkili bir lider bireyin içinde var olan enerjiyi ortaya çıkarmada teşvik etmeli, değışime ve gelişime açık, risk almaktan korkmadan, çalışanların da fikirlerine saygı gösteren, açık sözlü ve doğru davranışlar sergilemelidir (Kavuncuoğlu ve Yıldırım, 201, 18).

4.5. Hastane Yönetiminde Liderliğin İşlevleri

Sağlık hizmetlerine olan talebin her geçen gün artması sağlık kurumlarının önemini ön plana çıkarmıştır. İnsan sağlığına dair iyileştirici ve tedavi edici hizmetler sunan sağlık örgütlerinde kaynakları etkin ve verimli kullanmak önemli bir hale gelmiştir. Hastanelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, yenilikleri takip ederek teknolojiye entegre olabilmesi vizyon sahibi, dönüşümcü, kitleleri etkileme gücüne sahip liderlerin varlığı ile mümkün olacaktır. Başarılı bir lider işletmenin misyonuna kişilik özelliklerini katarak takımına yön verir. Sağlık işletmelerinin farklı büyüklükte ve işlevde olması ve karmaşık bir yapıya sahip olması sağlık politikalarının belirlenmesini zorlaştırmıştır (Bulut ve İşman, 2004, 281). Günümüzde liderlik teknolojik gelişmeler ve ekonomik gelişmelerle beraber hastane yönetimlerinin ihtiyacı ve beklentisi haline gelmiştir (Yağcı ve Duman, 2006, 218).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

1. PERFORMANS KAVRAMI

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre performans “başarım” anlamına gelmektedir. Performans; bir işi yapan kişinin ya da grubun o iş ile amaçlanan hedefe dönük neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir olgudur. Herhangi bir olayı ya da işi başarma isteği ve gücü olarak da tanımlanmaktadır (Çöl, 2008, 35).

Performans kavramı belli bir hedefin, vazifenin, denklemin yürütülmesi veya uygulanmasıyla bağıntılıdır. Performans, tam manada planlanmış ve amaçlanmış bir faaliyet neticesinde elde edilen miktar veya kalite olarak ölçen bir kavramdır. Bu sonuç, bir imalat biriminde imalat miktarı veya ortaya konan imalatın planlanan imalata oranı gibi mutlak veya görece olarak tanımlanabilir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonuca ulaşması ve bu sonucun değerlendirilmesi gerekmektedir (Akal, 2005, 30).

Performans, yapılmak istenen işle ilgili ulaşılmak istenen hedef yönünde kişi ya da grubun belirlenen hedefe ne ölçüde ulaştığının göstergesidir. İş görenler yüksek performans sergileyerek görev veya işi yapması halinde pozitif sonuçlara ulaşabilmektedir. Düşük performans ile görev veya işi yapması halinde ise negatif sonuçlara ulaşabileceği söylenmektedir (Bingöl, 2003, 273).

Literatürde iş gören performansını tanımlamak için çok sayıda açıklama yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bir tanesine göre, iş görenin kendi ihtiyaçlarını

gidermek üzere bir işletmede sorumluluk ve iş yüklenerek çaba ve zaman harcamasıdır (Uygur, 2007, 75). Diğer bir tanım iş gören performansını, çalışanın yaptığı işin gereklerini yerine getirmek için harcadığı enerji, bilgi, kişisel yeterlilik ve işten aldığı doyum olarak yapılmıştır. Performansı yüksek çalışanlara sahip işletmelerde örgütsel performans artış göstermekte ve işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir (Turunç, 2010, 253-254).

Performans tanımının tam olarak anlaşılması performans kriterlerinin neler olduğunun belirlenmesi ile mümkündür. İşgören performansı; örgütsel kültür, örgütsel bağlılık, örgütsel iklim, isteklendirme ve kurumsal destek gibi psikolojik faktörlerden ve örgütün faaliyet ve işlerinde kullanılacak fiziksel araçlardan etkilenmektedir. Ayrıca bunların haricinde performans yönetsel yaklaşımlardaki değişimlerden de etkilenmektedir. Örnek verecek olursak “tutumluluk” ve “verimlilik”, kaynakların sınırlı olduğu dönemlerde önemli bir performans kriteri olmakta iken, kriz dönemlerinde “etkinlik” daha önemli bir performans kriteri olmuştur. İnsan haklarına değer verilen örgütlerde “insan merkezli yönetim”, “kurumsal demokrasi algısı”, “kurumsal güven”, “açıklık”, “yasallık” performans kriterlerinde önemli bir unsur olmuştur (Tutar ve Altınöz, 2010, 202).

2. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR

2.1. Verimlilik

Verimlilik performans kavramını belirleyen, üretken olmayı ifade eden bir kavramdır. Verimlilik üretim sürecinde “üretilen mal ve hizmetlerin miktarı ve bu üretimi gerçekleştiren mal ve hizmet miktarının üretiminde kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak tanımlanmaktadır (Özçer, 2008, 23). Üretim kaynaklarının ve teknolojinin etkin kullanılmasıyla verimlilik arttırılacaktır. İşverenler verimliliği arttırmak için çalışanları bilinçlendirmeli ve eğitmelidir.

2.2. Üretim Sınırı

Etkinlik, işletmelerde saptanan amaçların işletme içi faktörlerin kullanılarak ne denli gerçekleştiğini gösteren ölçüttür. Etkinlik amaca ulaşmada yeterli olup olmadığının göstergesi olmuştur. İşletmeler etkinlik ölçümü ile nerede olduklarının farkına varabilmektedir. Eldeki girdilerden iyi biçimde çıktının nasıl alınacağını ve mevcut kapasitenin en iyi nasıl kullanılacağına dair gösterge temin edilir. Çıktılardan en yüksek verimin sağlanması etkinliği ve verimliliği artırır. Etkinlik ölçümleri ile önceden belirlenmiş üretim sınırları ile gözlenen üretim sınırları karşılaştırılabilmekte mevcut gözlemler dikkate alınmaktadır (Çakar, 2002, 21).

2.3. Etkililik

Etkililik, önceden belirlenen amaçlara ulaşma derecesini ölçen bir kavram olarak ifade edilir. Örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin planlanan üretim süreci sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen performans boyutudur (Çelikten, 2001, 3). Eldeki kaynaklarla ihtiyacı gidermeye çalışmaktır.

Başta belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlamak anlamına gelen örgütsel etkililik yönetim tarafından sağlanmalıdır. Amaçlarına ulaşan yönetim etkilidir. Yöneticiler amaçları yerine getirmek için her koşulda şartlara uygun etkililik ölçütü hazırlamak durumundadır. Örgütsel amaçların planlanan bir şekilde gerçekleşmesi genel etkililik ölçütleri hazırlanmıştır. Bu ölçütler dört ana başlık altında toplanmıştır:

- Amaç belirleme- belirlenen amaçlara ulaşma,
- Yöneticilerin farklı kaynaklar geliştirmesi – mevcut kaynakları genişletmesi,
- Kişilerin bulundukları örgütün örgütsel yapısına uyumu– amaçları ve örgütsel yapıyı benimsetme,

- Performansı artırıcı çaba ve faaliyetler – performansın yüksek olması örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmıştır (Yükçü ve Atağan, 2009, 2).

3. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerde performans kavramının belirlenmesini sağlayan birtakım faktörler vardır. Bu etkenlerin örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir.

3.1. Örgütsel Faktörler

Kuruluşlarda örgütün yürüttüğü stratejiler örgütsel performansı etkilemektedir. Örgütsel performans işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisi göstermesinden ve rekabet edebilme yeteneğinden etkilenmektedir. Örgütsel performans örgütün amaçlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiğini tespit etmekle ilgilidir. Tokay, çalışanların örgüt içinde performansını etkileyen örgütsel faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Teknik donanımın eksik olması
- İşletmede yanlış iş bölümü yapılması ve bunun sonucunda zaman kaybı yaşanması,
- Yöneticilerin demokratik ve adil davranmamaları,
- Sorumluluk ve yetki dengesizliği,
- Çalışanların iş hakkında yeteri kadar bilgilendirilmemeleri,
- Otoritenin zayıflığı,
- Eksik ücretlendirme ve ödüllendirme yapılmaması,
- İşbirliği yetersizliği,

- Çalışanlardan, kendi yeteneklerinin üstünde başarı beklenmesidir (Tokay, 2001, 10).

3.2. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler işletmelerde performansı etkileyen diğer bir faktördür. Kişisel faktörler; cinsiyet, dil, yaş, bedensel ve fiziksel nitelikler, aile, girişimcilik, zeka, sosyal yapı, iş tatmini, moral gibi psiko-sosyal özelliklerdir. Çalışanların kendi kişiliklerine uygun işlerde çalışmaları da iş doyumunu sağlayan performansı arttıran bir etkidir.

Kişinin istekleri ve kişilik özellikleri birbiri ile uyum göstermeli çünkü aksi takdirde kişi yaptığı işe uyum sağlayamamaktadır. Ayrıca ekonomik araçlar ücret-ekonomik güvenlik, ödül, ihtiyaçlar gibi ve statü, değer, kişisel güç ve yetki gibi faktörlerde bu süreçte etkilidir. Performansı belirleyen kişisel faktörler içinde stres faktörü, eğitim ve terfi, iletişim ve kararlara katılma örgütsel ve yönetsel faktörler içinde yer almaktadır (Yener, 2007, 5).

3.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler çalışan kişinin çalışmasını güçleştirecek, performansını düşürecek ve sağlık sorunları yaşamalarına sebep olacak dışsal faktörlerdir. Çalışma yerinde çalışanın performansını etkileyen ve engelleyen çevresel faktörler; aydınlatma, iklim, gürültü, fiziki yapı, örgütün bulunduğu çevre etkili olmaktadır. Ayrıca aile, sendika, sosyal ortamlar, toplumsal baskı ve eğitim faktörü çalışanların performansları üzerinde etkili olmaktadır (Ergenç, 2003, 32). Toplumun sosyal ve ekonomik özelliği de kişileri etkilemektedir.

4. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

Performans değerleme çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını önceden belirlenmiş standartlara göre “benzer niteliklerini diğerlerinin performansı” ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçüm dr (Palmer ve Kenneth, 1993’den Akt: Aktuna, 2016, 35).

rgter verimli bir iş süreci için performans değerleme yöntemini uygulamalıdır. Örgüt içinde çalışanın performansının izlendiği, değerlendirildiği bir süreçtir. Performans değerleme yöntemi ile doğabilecek sorunlar önceden tespit edilerek, personelin performansı iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan amaçlara ne oranda yaklaştığına dair bilgi elde edilir. (Tekeli, 2003, 18). Mevcut performansın güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek çalışanların performanslarını arttırmalarını sağlayacak teşvikler yapılır.

4.1. Performans Değerlemenin nemi ve Faydaları

Değişimin ve gelişimin yaşandığı günümüz koşullarında firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak isterler. Firmalar bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Firmalar alışanların performanslarını değerlendirebilmek için performans yönetimi için performans ölçümü yapmalıdır. Performans değerlemesi ile firmaların performansları değerlendirilir. Performans değerlemesi insan kaynakları yönetiminde son derece önemlidir. Yöneticiler alışanların başarılarını lme ve değerlendirme aşamasında titiz ve duyarlı davranarak güvenilir ve gerçekçi bir yöntem uygulamalıdır (otul, 2014, 6).

Performans değerleme belirli dönemler sonunda işletme içinde çalışanların başarılarını lme, çalışanların verilen işleri yerine getirmelerindeki başarılarını tespit etme ve yöneticilerin çalışanları ne oranda yönettiklerini tespit etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca performans değerleme, kurumların geleceğe yönelik

potansiyel performanslarının da göstergesi olarak gelecek ile ilgili karar aşamasında yol gösterici olmaktadır (Turnalı, 2013, 38).

Performans değerlendirme ile personelin performans düzeyleri tespit edilerek uygun motivasyon ve yönlendirmeler ile eksik olan performansların giderilmesi sağlanır (Korkmaz, 2011, 37-38). İşletmelerde verimliliği sağlamak, çalışanların performanslarını yükseltmek, geliştirmek, ödüllendirmek gibi konularda performans değerlendirme büyük önem taşımaktadır (Durai, 2010, 270).

Performans değerlendirme kurum içindeki bireylerin çalışmalarını, etkinlik ve eksikliklerini, yeterlilik ve fazlalıklarını tespit etmede yol gösterici olmuştur. Bu sistemin işletmeler için faydaları şunlardır (Bruns, 1992'dan Akt: Aktuna, 2016, 36):

- Çalışanların performanslarının iyileştirilmesinde,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesinde,
- Hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde,
- Çalışanların performanslarının doğru olarak değerlendirilmesinde,
- Birimlerin performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesinde,
- İşletme içinde çalışanların istek ve taleplerini dikkate alarak sağlıklı ve güçlü ilişkilerin kurulmasında,
- Personelin motivasyonunun artmasını sağlayarak karlılık ve verimliliğin artmasında,
- Sağlıklı bir insan kaynakları sistemleri sağlamak için denetim mekanizmasına girdi sağlamak,

- Eğitim, ücret yönetimi, iş gücü planlaması, terfi veya işten ayrılma gibi konularda insan kaynakları departmanına girdi sağlamaktadır.

4.2. Performansı Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemesi; çalışanların dönemsel olarak kendisine verilen amaçları ve performanslarını ne oranda gerçekleştirdiklerinin değerlendirilmesi için veri kaynağı oluşturan resmi bir yöntemdir. Bu sistemin asıl amacı, şirketin geleceğinde önemli pozisyonlara getirilecek kişilerin belirlenmesi ve kariyer planlaması yapılmasıdır. Yapıcı geri bildirimlerde bulunarak çalışanları motive etmek ve daha etkin bir çalışma ortamı geliştirmek için gerekli ortamı sağlamaktır (Luecke, 2008, 101).

Performans değerlemesi belirlenen hedef ve amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak ve personel hakkında yönetsel konularda karar vermekte kullanılır. Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, yükseltmek, ödüllendirme kararlarında performans değerlendirme çalışmaları yapmak büyük önem taşımaktadır (Budak vd., 2004, 296).

İşletme için stratejik öneme sahip performans değerlendirme çalışmalarını işletmelerin yapmalarını gerektiren nedenler şunlardır (Can vd., 2001, 170):

- Performans değerlendirme, terfi ve nakil işlemlerinde nesnel ölçülerle seçim yapılmasını sağlar.
- Performans değerlendirme, bireylerin yetersiz yönlerini belirleyip kendilerine bildirerek bu eksikliklerini gidermelerine olanak sağlar.
- Performans değerlendirme, ödül veya ücret hususunda başarıya yönelik kararlar verilmesini sağlar.

- Performans değerlemesi çalışanın eğitim ihtiyaının saptanmasında yardımcı olur.
- Performans değerlemesi, ast ve üstler arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesinde, astların istek ve taleplerini üstlerine bildirmelerinde yardımcı olur.
- Performans değerlemesi, insan kaynakları yönetimi içinde verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlüğü sağlamada yardımcı olmaktadır.

4.3. Performans Değerleme Süreci

Performans değerleme sistemini kurmak ve işletme içinde uygulamak kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne uygun performans değerleme yöntemi uygulamak gerekmektedir. Performans değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı hangi becerilerin, yeteneklerin değerlendirileceği belirlenerek hangi sıklıkta uygulanması gerektiği açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmelidir. Ayrıca örgütün yapısına göre en uygun değerleme sistemi seçilerek değerlemeyi yapacak yöneticilere eğitim verilmelidir. Uygulanacak yöntemler, çalışanlarla paylaşılarak, çalışanların işini ne denli doğru ve iş tanımlarına uygun bir şekilde yapıp yapmadığına bakılmalıdır. Yapılacak değerleme nesnel bir şekilde yapılarak çalışanlara geribildirimde bulunulmalı ve geleceğe dair performans amaçları belirlenmelidir (Geylan, 2007, 164).

Performans değerleme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Torun, 2013, 83):

- Bireysel performansın önceden hazırlanan planlara göre personelin performansının hangi kriter ve standartlara göre değerleneceğine karar vermek.
- Performansı değerlemeyi kişisel olarak gerçekleştirmek için gerekli ölçütlerinin belirlenmesi (performans değerleme yöntemlerinin tercihi).

- Planlama aşamasında önceden belirlenen faaliyetlerin planlara uygun bir şekilde doldurulması ve performansın değerlendirilmesi.
- Performans değerlendirilmesinde iş görenlere yapılan uygulamaya ilişkin bilgi vererek performans hakkında geri dönüş yapılması.
- Performans değerlendirme sonucu personele yapılan geri dönüşler ile çalışan performansının artırılmasına yönelik yönlendirmeler.
- Çalışanlara yönelik karar aşamasında (eğitim, terfi, kariyer geliştirme, ücretlendirme, yer değiştirme vb.) performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması.
- Çalışana yönelik yapılan değerlendirme yöntemlerinin hangi zaman periyotlarında ve hangi sıklıkta yapılmasına karar verilmesi.

4.4. Performans Değerlemenin Sonuçları

Günümüz modern işletmelerinde sık kullanılmaya başlanılan performans değerlendirme yöntemleri çalışanların görevleri doğrultusunda potansiyel yeteneklerinin ölçülmesini sağlar. Çalışanların başarı seviyelerinin belirlenmesinde ve böylece ücret artışı, yer değişikliği ve görevinde yükselmesi gibi konularda karar vermeyi kolaylaştırmaktadır. Performans değerlemenin etkin ve sistematik bir şekilde yapılması için kullanılacak olan sistemin belirlenmesi gerekmektedir (Yatkın, 2008, 8).

İş görenlerin performansı, başarılı ve başarısız yönleri hakkında yargıya varmak için performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda, iş görene işinde gösterdiği başarısından dolayı ödül, prim, terfi gibi çalışanların ücret ve kariyer yönetiminde kararlar verilmesi sağlanır. Başarısızlık gösteren çalışanların eksik olduğu alanlar tespit edilerek eğitim ihtiyaçları saptanır (Fındıkcı, 1999, 337). Değerleme sonuçlarının rotasyon, işten

uzaklaştırma, terfi, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi birçok alanda kullanılabilmesi performans değerlendirme yönteminin gerekliliğini göstermektedir. Performans değerlendirme yöntemleri işverenler ile çalışanlar arasında iyi bir iş birliği ve dayanışma oluşmasına öncülük eder.

Performans değerlendirme yöntemi oluşturulmadan önce, performans için gerekli ve ölçülebilir kriterler saptanmalıdır. Sistem objektif ve nesnel bir şekilde yapılmalı uygun ve adaletli bir yöntem tercih edilmelidir. Sonuçlar hakkında çalışan bilgilendirilmelidir.

Performans değerlemede iş görenin işinde gösterdiği başarı, performansı o işin gereklerine göre değerlendirilmektedir. Yöneticilerin astlarına performans değerlendirme sonuçlarına dair geri bildirimlerde bulunması aralarında iletişimi kuvvetlendirerek çift taraflı etkileşim sağlamaktadır. Astlar üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini bilir ve performans değerlendirme yöntemlerinin neye göre yapıldığı hakkında bilgi sahibi olurlar. Astlar performansları hakkında edindikleri bilgiler ile olumlu değerlendirmeler sonucunda iş tatmini ve kendine güven duygusu geliştirirler (Saldamlı, 2009, 50).

Performans değerlendirme sadece işletmeye değil çalışanlara ve yöneticilere birçok yarar sağlamaktadır. Örgütlerin etkinliğini ve karlılığı, hizmet ve üretim kalitesini artırır. İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler güvenilir bir şekilde elde edilerek işten ayırma ve terfilerde vicdani rahatlık ile karar verilir. Çalışanların güçlü ve eksik yönleri belirlenerek eğitim ihtiyaçları saptanır (Yılmaz, 2013, 109).

5. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, çalışanın belirlenen zamanda örgütün belirlemiş olduğu o işle ilgili amaçlarına ne derece ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğinin göstergesidir. Örgütlere belirli amaçlara yönelik planlanmış etkinlikler sonucunda nicel ve nitel olarak toplam performansın değerlendirilmesine değer katar. Çalışanların performansı örgütlerin başarısında temel ölçüt olmuştur (Geylan, 2007, 141).

Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda kendisine uygun görev veya yetkiyi, belirli sınırlar çerçevesinde mevcut kaynaklarla başarılı bir şekilde uygulayabilmesi iş performansını oluşturur. Çalışanların kişisel çaba göstermesi ile elde edilen çıktıların istenilen kalite ve miktarda olması ile kişisel başarı ölçülür. Çalışanların sergilemiş oldukları performansları işletmenin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Tokay, 2001, 9).

Çalışanların yaptıkları işlerde sergilemiş oldukları performansları örgütün yürütmüş olduğu stratejilerden etkilenmektedir. Son yıllarda bilgi teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler örgütleri ve çalışanları etkilemektedir. Sosyal ve ekonomik değişimler işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri için değişime uygun ürün ve hizmetler üretmelerine ve örgüt performansının pozitif yönde etkilenmesine neden olmuştur. Yeniliklere uyum gösteren örgüt çalışanları yeniliklere açık, yeni fikirler üretebilen ve bu sayede sürece katkıda bulunarak sürecin iyileştirilmesinde yardımcı olur (Pekdemir vd., 2014, 333).

Bir işletmenin gelişmesi ve yenileşmesi insan kaynağı ile ilgilidir. Çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda performans göstermeleri çalışanın bilgi becerisine uygun işlerde çalışması ile mümkündür. İş görenlerin kurumlara katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimin sağlanması için eğitim ihtiyacının

belirlenmesi ve üstler ile iletişim halinde olarak kendilerinden ne beklendiğini anlamaları konusunda performans değerlendirme yöntemleri son derece önemlidir. Performans değerlendirme ile çalışanların başarısız oldukları yönleri tespit edilerek gerekli performans geliştirme yöntemleri uygulanabilmekte böylece çalışanlar kendilerini geliştirebilmektedir.

Örgüt içinde iş görenlerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarında performans kavramı etkili olmaktadır. Çalışanların bu potansiyellerini ortaya çıkarabilmek için kurum kurumsal dayanak (maaş ve görevde yükselme gibi) ekonomik şartlar sağlayarak kişilerin kendilerini gerçekleştirmelerine olanak sağlar. Örgüt psikolojik ve örgütsel iklim koşulları ile çalışanların performanslarını sergilemelerine imkan yaratacak bir kurumsal yapı oluşturmalıdır (Tutar ve Altınöz, 2010, 202).

Çalışan ile yönetici arasındaki iletişimin kalitesi çalışanın performansını etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışanın performansı kendini, örgütü ve yönetim anlayışını etkilemektedir. Çalışan performansında artış meydana gelmesi hem bireysel verimliliği hem de örgütsel verimliliği arttıracaktır.

6. LİDERLİK İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

6.1. Yüksek Performans Kültürü Yaratmak

Örgütler kendilerini rakiplerinden ayıracak vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duyarlar. Başarılı, vizyon sahibi liderler davranışları ile çalışanların dikkatini çekerek onlara örnek teşkil ederler. Liderler iş gören performansını arttırarak örgüt içinde takım halinde verimli ve aktif çalışmayı sağlar.

Liderler belirli amaçları gerçekleştirebilmek için yaratıcı, ilham veren, uzun vadeli düşünebilen, aktif ve sorunlar karşısında ne yapacağını bilen kişilerdir. Lider kitleleri etkileyebilmek için imaj oluşturma yeteneğine sahiptir. Bu sayede hitap ettiği kişileri önemli ölçüde etkileyebilmekte, saygı ve güven oluşturmaktadır. (Murry, 2016, 79).

Liderlerin karşısındaki kişiyi anlaması ve taleplerini dikkate alması etkili bir iletişimin oluşmasında ve çalışanların motive olmasında son derece önemlidir. Çalışanlar değer verildikleri ortamlara daha bağlı ve daha verimli olmakta bu sayede örgütte başarı kaçınılmaz olmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004, 439).

6.2. Değişimi Etkili Yönetmek

Değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Değişim işletmeler için gerekli olan ve etkin bir şekilde yönetilmesi gereken bir ciddi bir konudur. Çalışanların örgüt içinde ve dışındaki değişimlerle bilgilendirilmesi işe adapte olmalarında ve işi benimseyerek daha fazla önem göstermelerinde etkilidir. Yapılacak işlerin iyi analiz edilerek değişime adapte olacak ve geleceği görececek insan kaynağı oluşturmak dış etkenleri çalışanlara doğru bir şekilde aktarmak çalışanların performansını etkileyecek örgüt içinde güçlü bir kültür oluşturulmasını sağlayacaktır.

Değişimi kurum kültürü olarak benimsemiş işletmeler değişimi yaşam tarzı haline getirerek çalışanlara benimsetmeleri halinde başarılı olacaklardır. Çalışanların değişim karşısında bocalamadan ayak uydurmalarını sağlamak için örgüt lideri dış etkenleri doğru olarak algılayıp çalışanlara baskı yapmadan gerekli olduğu durumlarda çalışanlarla fikir alışverişi içinde olarak süreçten bilgilendirilmelerini sağlamalıdır. Bu durum çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına ve üstün

performans göstermelerine neden olacaktır (Murray, 2016, 88). Çalışanların örgüt ile birlikte hareket etmesi, değişimin her aşamasında bilgilendirilmesi değişime ve yeni pozisyonlara adapte olmasında önem arz etmektedir.

6.3. Paylaşımcı Bir Vizyon Sahibi Olmak

Daha etkin bir yönetimin sağlanması için paylaşımcı bir vizyona sahip olmak, onu uygulamak ve bu yönde hedefler oluşturmak liderin önemli görevlerindendir. Vizyoner liderlik, örgüt için geleceğe yönelik bir vizyon geliştirilmesinde katılımcı, paylaşımcı, yalın bir şekilde vizyonun insanlara anlatılarak bilgilendirilmesinde yol gösterici olmaktadır. Vizyon sahibi liderler vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla ulaştırabilmelidir. Çalışanlar ile fikir alışverişinde bulunarak, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve sürecin her aşamasına dahil edilmeleri sağlanmaktadır. Bu durum çalışanlarda aidiyet duygusunun yanında sorumluluk duygusunu da artırmaktadır. Sorumluluk duygusu artan çalışanların motivasyonları da artarak performans artışı sağlanmaktadır. Hedeflerini netleştirip çalışanları bu yönde yönlendiren liderler daha başarılı olmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004, 439).

Lider, sürekli öğrenen, değişimi takip eden bir performans sergileyerek davranışları ile çalışanları etkileyebilmelidir. Vereceği kararlarda sahip olduğu vizyon doğrultusunda doğru kişileri seçerek gerekli yönlendirmeleri yapabilmelidir.

Liderlerin gücü çalışanlarının lideri ve liderin oluşturmuş olduğu vizyonu benimsemesi ve sahiplenmesi ile orantılıdır. Çalışanları sıradan dünyanın monotonluğundan kurtarıp yeni fırsatlar ve imkanlar sunan liderler kitleleri gönüllü olarak peşinden sürükleyebilmektedir. Ahmet ve Olender etkili liderlik ile “eğer insanlara keyif verir ve kusursuz bir performansla gözlerini kamaştırırsanız,

kendinizi tek kişilik özel bir kategoriye yerleştirebilirsiniz” demiştir (Ahmed ve Olender, 2014, 186).

6.4. İşe Bağlılığı Gerçekleştirme

Rekabet koşullarının yoğun olarak yaşandığı ve değişimin teknoloji ile birlikte artış gösterdiği günümüzde örgütler verimli olarak devamlılık gösterebilmek için çalışanların işe bağlılığına önem vermelidir. Örgüte bağlı olan çalışanlar yetenekleri ile üstün performans gösterebilmekte ve işe adapte olabilmektedir. Çalışanların örgüte ve işe bağlılığının sağlanmasında liderlerin etkisi büyüktür (Murray, 2016, 101). Liderler çalışanları zorlamadan kendi davranışları ile çalışanlara örnek olmalı ve liderlerin örgüte bağlılığı da çalışanların bağlılık derecesini etkilemektedir.

Örgütler için örgütsel bağlılık oluşturmak örgütün varlığını sürdürmek ve yürüttüğü faaliyetlerin sonucunda işe bağlılığını artırmak için önemlidir. Bu süreçte istek ve önerileri dikkate alınan çalışanlar bu taleplerinin karşılanması sonucu daha istekli ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmaktadırlar. İşe bağlılık oluşturulan çalışanlar örgüt içinde daha uyumlu ve yapmış olduğu işten doyum elde etmiştir.

6.5. Etkili İletişim Gücünü Yaratmak

Liderler çalışanların güvenini kazanmak ve onları etkileyebilmek duygu ve düşüncelerini paylaşabilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır. Örgüt başarısının oluşmasında iletişim oldukça önemli bir faktördür. Doğru iletişim örgüt içinde çalışanları daha iyi anlamaya ve ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

Etkili bir iletişim kurmak isteyen liderler bilgi paylaşmaktan çok çalışanların duygu ve düşüncelerine yer vererek yüksek enerji ve motivasyona sahip çalışma ekibi kurmalıdır. Lider tüm ekip üyeleriyle iletişim kurabilmeli ve çalışanların geri bildirimlerde bulunmalarını sağlamalıdır. Donanımlı ve bilgi sahibi olan liderler bu vasıflarını çalışanlara etkili ve doğru bir şekilde ileterek güven duygusu yaratabilmelidir (Murray, 2016, 23).

6.6. Güven Duygusu Oluşturmak

Güven bireyin karşısındakine duyabileceği samimi duygulardan biridir. Çalışanlar liderin ve ekibin başarısına güvendiği takdirde daha huzurlu çalışarak iş performansını artırabilmektedir. Güven duygusu çalışan ve lider arasında bağlılığı arttıran bir etkidir. Çalışanın örgüt içinde kuruma ve lidere güven duyması başarıyı ve performansı olumlu olarak etkilemektedir.

Güven kavramı kültürel, dini, toplumsal ve ekonomik durumları barındıran bir kavramdır. Kurumsal kültürün yapısında ve performansın artırılmasında güven veren liderlere ihtiyaç duyulur. Kurumlarda sağlıklı bir ekip oluşturarak örgüte bağlılığı sağlar. Çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmelerinde motive edici, performans artırıcı bir etken olmuştur.

İşletmelerde güven duygusunun artmasıyla insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm konularda çalışan ve yöneticiler arasında kararlara katılım ve iletişim artmaktadır. İş ortamındaki güven olgusu iş memnuniyetini ve bağlılığı arttırmaktadır. Liderlerin güven duygusu oluşturmak için verdiği sözleri yerine getirmeleri ve şeffaf olmaları gerekmektedir. Şeffaf ve itibar sahibi liderler çalışanlarda güven ve bağlılık oluşmasında ve çalışanların kendilerini yüksek performans göstermek zorunda hissetmelerini sağlamaktadır (Ahmed ve Olender, 2014, 103).

Güven zor kazanılan fakat çabuk kaybedilen bir özelliğe sahiptir. Liderlerin geçmişte sergiledikleri tutum ve davranışları çalışanların liderlere güven duymalarında etkilidir. Liderler davranışları ve sözleriyle çelişmesen, doğru ve açık sözlü olarak, adil ve tutarlı davranarak karşılıklı güven ve saygı oluşturmalıdır. Çalışanların çıkarlarına ve refahına önem verilerek çalışma ortamları oluşturulması lidere güven ve bağlılığı arttıran dolayısıyla yüksek performans ve örgütsel sorumluluğu arttıran bir faktördür. Unutulmamalıdır ki güven tecrübe kazandıkça zaman içinde tutum ve davranışların etkisiyle kendiliğinden oluşacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HASTANELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile yapılacaktır. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, geçmiş veya mevcut olayları, kavramları, ilişkileri açıklamaya çalışan bir araştırma modelidir. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler 2019 yılı Mayıs ayı içinde belirlenen hastanede muhataplar ile yüz yüze görüşülerek doldurulması sağlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2019 yılı İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde görev yapan toplam 900 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen ve çeşitli nedenlerle kendilerine ulaşılamayan çalışanlar araştırma dairesinin dışında kalmıştır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyerek, araştırmanın yapıldığı dönem içinde izinli veya raporlu olmayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 100 kişi çalışmanın örneklemine oluşturmuştur.

3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın verileri, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 8 sorudan oluşan “Kişisel Sorular”, hastane çalışanlarının liderlik özelliklerinin algılarına yönelik 36 maddelik “Liderlik Davranış Ölçeği” ve çalışan performansını ölçmek amaçlı 7 maddeden oluşan “Çalışan Performansı Ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan liderlik davranışlarına yönelik Arvonen ve Ekvall (1991) tarafından geliştirilen 5’li likert tipindeki liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek üç farklı liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Liderlik davranış ölçeğindeki 14 madde çalışan odaklı liderlik davranışını, 12 madde görev odaklı liderlik davranışını ve son olarak 10 madde ise değişim odaklı liderlik davranışını oluşturmaktadır. Liderlik davranış ölçeği Türkçeye geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılarak Temgilimoğlu (2005) tarafından uyarlanmıştır. Liderlik Davranış Ölçeği alt boyutlarının dağılımı aşağıdaki gibidir.

- İşgören Odaklı Liderlik: 1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 32 ve 34 maddeleri,
- Görev Odaklı Liderlik: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33 ve 36 maddeleri,
- Değişim Odaklı Liderlik: 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, ve 35 maddeleridir.

Anketin üçüncü bölümündeki çalışan performansı ölçek, Erdoğan (2011)’ın çalışmasında kullandığı 7 maddeden oluşan 5’li likert tipi ölçektir. Ölçek, “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan testler;

- Normallik testi (Shapiro Wilk),
- Tanımlayıcı istatistikler (frekans analizi, betimsel istatistikler),

- Bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi),
- Pearson Korelasyon analizi,
- Güvenilirlik analizi (Cronbach's alpha),
- Regresyon analizi.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik testlerden faydalanılmıştır. Bağımsız 2 grubun ortalamaları karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi, 2'den fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analiz testi sonucu; ayrıca varyans analizi testinde grup farklılıklarını değerlendirmek için ise Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Ölçeklerin ilişki analizinde Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır. Bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler ile yordanmasında ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 3.1: Sosyo-Demografik Özellikler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	44	42,0
	Erkek	60	58,0
Yaş	18-25 arası	10	10,0
	26-30 arası	32	31,0
	31-35 arası	28	27,0
	36-40 arası	18	17,0
	41 ve üzeri	16	15,0
Medeni durum	Evli	56	54,0
	Bekar	48	46,0
Eğitim	Lise ve dengi okul mezunu	36	34,5
	Ön lisans mezunu	20	19,0
	Lisans mezunu	34	33,0
	Yüksek Lisans mezunu	14	13,5
Meslek	Hemşire-Ebe	4	4,0
	Şef	4	4,0
	Memur	66	63,5
	Teknisyen-Tekniker	12	11,5
	Sekreter	18	17,0
Aylık gelir	2.001 TL- 3.000 TL arası	48	46,0
	3.001 TL- 5.000 TL arası	48	46,0
	5.001 TL ve üzeri	8	8,0
Hastanedeki hizmet süresi	0-1 yıl	14	13,5
	2-5 yıl	72	69,0
	6-10 yıl	16	15,5
	11-15 yıl	2	2,0
Şu anda görevli yöneticiyle çalışma süresi	0-1 yıl	22	21,0
	2-3 yıl	38	36,5
	4-5 yıl	36	34,5
	6-7 yıl	8	8,0

Yapılan anket çalışmasına göre araştırmaya katılan çalışanların %42'si kadın, %58'i erkek; %10'u 18-25 yaş arasında, %31'i 26-30 yaş arasında, %27'si 31-35 yaş arasında, %17'si 36-40 yaş arasında ve %15'i ise 41 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %54'ü evli, %46'sı bekardır; eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde, %34,5'i lise ve dengi okul, %19'u ön lisans, %33'ü lisans ve %13,5'i ise yüksek lisans mezunudur.

Çalışanların %4'ü hemşire/ebe, %4'ü şef, %63,5'i memur, %11,5'i teknisyen/tekniker ve %17'si sekreter olarak çalıştıklarını; %46'sı aylık gelirin 2.001-3000 TL arasında, %46'sı 3.001-5.000 TL arasında ve %8'i ise 5.000 TL üzerinde olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanların %13,5'i 0-1 yıl arasında, %69'u 2-5 yıl arasında, %15,5'i 6-10 yıl arasında ve %2'si ise 11-15 yıl arasında hastanede hizmet ettiklerini; çalışanların şu anda görevli yöneticiyle çalışma süreleri değerlendirildiğinde, %21'i 0-1 yıl arasında, %36,5'i 2-3 yıl arasında, %34,5'i 4-5 yıl arasında ve %8'i ise 6-7 yıl arasında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.2: Çalışanların Liderlik Davranış Ölçeği Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		$\bar{X}$	S.S.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Arkadaşçadır.	10	9,6	10	9,6	24	23,1	42	40,4	18	17,3	3,46	1,17
Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	4	3,8	22	21,2	14	13,5	46	44,2	18	17,3	3,50	1,12
Düzeni sağlar.	2	1,9	14	13,5	18	17,3	50	48,1	20	19,2	3,69	1,00
Astlarına güvenir.	0	0,0	12	11,5	30	28,8	46	44,2	16	15,4	3,64	0,88
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	6	5,8	18	17,3	30	28,8	38	36,5	12	11,5	3,31	1,07
Kimin neden sorumlu olduğunu	8	7,7	8	7,7	20	19,2	48	46,2	20	19,2	3,62	1,12

her zaman bilir.

Açık ve dürüst bir yönetimi vardır.	12	11,5	8	7,7	20	19,2	40	38,5	24	23,1	3,54	1,25
Yeni fikirleri teşvik eder.	4	3,8	10	9,6	20	19,2	54	51,9	16	15,4	3,65	0,98
Tutarlıdır.	2	1,9	12	11,5	22	21,2	48	46,2	20	19,2	3,69	0,98
Eleştirilere açıktır.	8	7,7	18	17,3	28	26,9	38	36,5	12	11,5	3,27	1,12
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	2	1,9	14	13,5	24	23,1	48	46,2	16	15,4	3,60	0,97
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	4	3,8	2	1,9	14	13,5	50	48,1	34	32,7	4,04	0,94
Güven vericidir.	2	1,9	14	13,5	12	11,5	56	53,8	20	19,2	3,75	0,98
Gelecek hakkında planlar yapar.	2	1,9	12	11,5	36	34,6	38	36,5	16	15,4	3,52	0,96
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	6	5,8	8	7,7	26	25,0	48	46,2	16	15,4	3,58	1,03
İyi çalışmaları takdir eder.	6	5,8	12	11,5	22	21,2	40	38,5	24	23,1	3,62	1,13
Gelişmeleri teşvik eder.	6	5,8	6	5,8	32	30,8	38	36,5	22	21,2	3,62	1,06
Amaçları belirgindir.	4	3,8	6	5,8	28	26,9	40	38,5	26	25,0	3,75	1,02
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	8	7,7	12	11,5	26	25,0	42	40,4	16	15,4	3,44	1,12
Yeni projeler üretir.	2	1,9	12	11,5	34	32,7	40	38,5	16	15,4	3,54	0,95
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	2	1,9	6	5,8	16	15,4	56	53,8	24	23,1	3,90	0,89
Astlarını savunur	10	9,6	16	15,4	20	19,2	36	34,6	22	21,2	3,42	1,25
Yeniliklere açıktır.	2	1,9	8	7,7	26	25,0	46	44,2	22	21,2	3,75	0,94
İşin denetiminde titizdir.	0	0,0	8	7,7	10	9,6	58	55,8	28	26,9	4,02	0,82
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır	4	3,8	18	17,3	20	19,2	38	36,5	24	23,1	3,58	1,14

Çatışmaları ortadan kaldıracak ortamlar yaratır.	4	3,8	6	5,8	34	32,7	44	42,3	16	15,4	3,60	0,95
Çalışma gereksinmelerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	6	5,8	8	7,7	16	15,4	50	48,1	24	23,1	3,75	1,08
Astlarına adil davranır.	8	7,7	6	5,8	28	26,9	46	44,2	16	15,4	3,54	1,07
Gerektiğinde çabuk karar alır.	2	1,9	6	5,8	18	17,3	52	50,0	26	25,0	3,90	0,91
Planları dikkatli yapar.	2	1,9	6	5,8	20	19,2	54	51,9	22	21,2	3,85	0,89
Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	4	3,8	12	11,5	24	23,1	46	44,2	18	17,3	3,60	1,03
Esnek ve değişime açıktır.	6	5,8	20	19,2	16	15,4	52	50,0	10	9,6	3,39	1,08
Talimatlarını açık bir şekilde verir.	2	1,9	8	7,7	12	11,5	52	50,0	30	28,8	3,96	0,94
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	2	1,9	14	13,5	12	11,5	40	38,5	36	34,6	3,90	1,08
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	0	0,0	10	9,6	24	23,1	52	50,0	18	17,3	3,75	0,86
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	0	0,0	10	9,6	14	13,5	42	40,4	38	36,5	4,04	0,94

Anket çalışmasının sonuçlarına göre yapılan analizlere göre çalışanların liderlik davranışları ölçeğine ait düşünceleri değerlendirildiğinde,

Liderlik davranışına ait en yüksek ortalama puanı 4,04 ile “Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.” Ve “Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.” Maddesi, ikinci en yüksek ortalama puan “İşin denetiminde titizdir.” Maddesidir. Çalışanlar liderlerinin kurallara ve prensiplere önem verdiklerini, olayları inceleyip düşünerek karar verdiklerini ve iş denetiminde gayet titiz olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.3: Çalışanların Performans Ölçeği Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	S.S.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	6	5,8	20	19,2	32	30,8	32	30,8	14	13,5	3,27	1,10
Devamsızlık oranlarım düşüktür.	2	1,9	10	9,6	2	1,9	30	28,8	60	57,7	4,31	1,03
Moralım yüksektir.	4	3,8	12	11,5	34	32,7	38	36,5	16	15,4	3,48	1,01
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0	0,0	4	3,8	4	3,8	54	51,9	42	40,4	4,29	0,72
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0	0,0	4	3,8	24	23,1	44	42,3	32	30,8	4,00	0,84
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0	0,0	8	7,7	4	3,8	58	55,8	34	32,7	4,14	0,81
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	2	1,9	2	1,9	8	7,7	52	50,0	40	38,5	4,21	0,82

Araştırmada çalışanların performans ölçeğine ait maddelerle ilgili düşünceleri değerlendirildiğinde,

Performans ölçeği maddelerine ait en yüksek ortalama puan “Devamsızlık oranlarım düşüktür.”, ikinci en yüksek ortalama puan “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” Ve üçüncü en yüksek ortalama puan “Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” Maddesidir. Çalışanlar işlerinde devam etmeye önem verdiklerini, görevlerini zamanında tamamladıklarını ve bir sorunla karşılaştıklarında hızlı bir şekilde çözüm ürettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.4: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	$\bar{X}$	S.S.	Minimum	Maximum	Genel ortalama
Liderlik						
İş gören odaklı liderlik	104	49,63	12,71	24,00	70,00	3,55
Görev odaklı liderlik	104	45,88	8,93	21,00	60,00	3,82
Değişim odaklı liderlik	104	36,23	7,47	19,00	50,00	3,62
Performans	104	27,69	4,03	14,00	35,00	3,96

Yapılan analizlere göre çalışanların liderlik davranışı alt boyutları ve performans ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikleri değerlendirildiğinde,

İş gören odaklı liderlik ortalama puanı 49.63, görev odaklı liderlik ortalama puanı 45.88, değişim odaklı liderlik ortalama puanı 36.23 ve ayrıca ortalama performans puanı ise 27.69 olarak görülmektedir. Genel ortalamalar değerlendirildiğinde liderlik davranış alt boyutları ve performans ortalamalarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Liderlik Davranış Alt Boyutları Ve Performans Ölçeğinin Normallik Dağılımı Analizi

Ölçekler	Shapiro-Wilk			Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Statistic	df	p		
Liderlik					
İş gören odaklı liderlik	,932	104	,000	-,497	-,765
Görev odaklı liderlik	,945	104	,000	-,693	,541
Değişim odaklı liderlik	,963	104	,006	-,350	-,235
Performans	,958	104	,002	-,721	1,331

Anket çalışması sonucu yapılan Normallik Testine göre (Sharipo-Wilk) araştırmada liderlik davranış alt boyutları ve performans ölçeğine yönelik normallik dağılımı değerlendirildiğinde, değerler normal dağılım göstermemiştir ($p<.05$). Ancak puanların normal dağılım göstermemesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olması ve örneklem

hacminin 30 ve üzerinde olduğundan ölçeklerin alt boyutlarına ait değerlerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Tablo 3.6: Çalışanların Liderlik Davranış Alt Boyutlarından İş Gören Odaklı Liderlik Puanının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

		İş gören odaklı liderlik		t/F	p
		n	$\bar{X} \pm S.S.$		
Cinsiyet ¹	Kadın	44	51,45 ± 13,91	1,254	0,213
	Erkek	60	48,30 ± 11,69		
Yaş ²	18-25 arası	10	47,00 ± 10,48	3,232	0,015*
	26-30 arası	32	54,88 ± 10,69		
	31-35 arası	28	44,50 ± 15,03		
	36-40 arası	18	47,22 ± 11,97		
	41 ve üzeri	16	52,50 ± 10,49		
Medeni durum ¹	Evli	56	51,50 ± 12,82	1,629	0,106
	Bekar	48	47,46 ± 12,36		
Eğitim ²	Lise ve dengi okul mezunu	36	49,50 ± 11,69	0,985	0,403
	Ön lisans mezunu	20	47,00 ± 16,11		
	Lisans mezunu	34	52,35 ± 11,64		
	Yüksek Lisans mezunu	14	47,14 ± 12,33		
Meslek ²	Diğer (Hemşire/Şef)	8	42,25 ± 17,54	3,145	0,028*
	Memur	66	52,30 ± 12,05		
	Teknisyen-tekniker	12	43,83 ± 10,57		
	Sekreter	18	47,00 ± 11,85		
Aylık gelir ²	2 001 TL- 3 000 TL arası	48	51,04 ± 13,17	7,524	0,001*
	3 001 TL- 5 000 TL arası	48	46,00 ± 11,40		
	5 001 TL ve üzeri	8	63,00 ± 5,61		
Hizmetteki süre ²	0-1 yıl	14	55,71 ± 7,80	1,912	0,153
	2-5 yıl	72	48,53 ± 13,37		
	6 yıl ve üzeri	18	49,33 ± 12,27		
Şuandaki yönetici çalışma süresi ²	0-1 yıl	22	52,09 ± 10,36	0,583	0,560
	2-3 yıl	38	49,53 ± 11,65		
	4 yıl ve üzeri	44	48,50 ± 14,61		

¹Bağımsız örneklem t testi, ²Tek Yönlü Varyans Analizi, *p≤0,05

Anket çalışmasına göre yapılan bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi) sonuçlarına göre çalışanların liderlik

davranış alt boyutlarından iş gören odaklı liderlik puanı sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde,

Çalışanların ortalama iş gören liderlik puanı yaş grupları, meslek düzeyleri ve aylık gelir arasında anlamlı farklılık göstermektedir ($p \leq 0,05$). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde,

26-30 yaş arasında çalışanların ortalama iş gören odaklı liderlik puanı ($54,88 \pm 10,69$) anlamlı olarak 31-35 yaş arasında çalışanların ortalama puanından; memur olarak çalışanların ortalama iş gören odaklı liderlik puanı ($52,30 \pm 12,05$) anlamlı olarak teknisyen/tekniker ve hemşire/şef olarak çalışanların ortalama puanından; aylık geliri 5.000 TL üzerinde olan çalışanların ortalama iş gören odaklı liderlik puanı ($63,00 \pm 5,61$) anlamlı olarak diğer gelir düzeylerindeki çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ($p \leq 0,05$).

Tablo 3.7: Çalışanların Liderlik Davranış Alt Boyutlarından Görev Odaklı Liderlik Puanının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

		Görev odaklı liderlik		t/F	p
		n	$\bar{x} \pm s.$		
Cinsiyet ¹	Kadın	44	47,32 $\pm$ 9,89	1,408	0,162
	Erkek	60	44,83 $\pm$ 8,08		
Yaş ²	18-25 arası	10	41,20 $\pm$ 10,80	3,925	0,005*
	26-30 arası	32	49,50 $\pm$ 6,59		
	31-35 arası	28	43,07 $\pm$ 11,7		
	36-40 arası	18	43,56 $\pm$ 3,50		
	41 ve üzeri	16	49,13 $\pm$ 7,27		
Medeni durum ¹	Evli	56	46,71 $\pm$ 10,05	1,023	0,309
	Bekar	48	44,92 $\pm$ 7,41		
Eğitim ²	Lise ve dengi okul mezunu	36	45,78 $\pm$ 6,61	0,714	0,546
	Ön lisans mezunu	20	44,30 $\pm$ 12,16		
	Lisans mezunu	34	47,53 $\pm$ 8,14		
	Yüksek Lisans mezunu	14	44,43 $\pm$ 10,81		

Meslek ²	Diğer (Hemşire/Şef)	8	37,50 ± 15,87	3,966	0,010*
	Memur	66	47,70 ± 8,16		
	Teknisyen-tekniker	12	44,50 ± 5,42		
	Sekreter	18	43,89 ± 7,41		
Aylık gelir ²	2 001 TL- 3 000 TL arası	48	47,67 ± 7,87	10,824	0,000*
	3 001 TL- 5 000 TL arası	48	42,54 ± 8,93		
	5 001 TL ve üzeri	8	55,25 ± 4,86		
Hizmetteki süre ²	0-1 yıl	14	49,43 ± 5,73	1,498	0,228
	2-5 yıl	72	45,03 ± 9,12		
	6 yıl ve üzeri	18	46,56 ± 9,86		
Şuandaki yönetici çalışma süresi ²	0-1 yıl	22	47,18 ± 7,74	0,559	0,574
	2-3 yıl	38	46,32 ± 8,95		
	4 yıl ve üzeri	44	44,86 ± 9,53		

¹Bağımsız örneklem t testi, ²Tek Yönlü Varyans Analizi, *p≤0,05

Anket çalışmasına göre yapılan bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi) sonuçlarına göre yapılan araştırmada çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından görev odaklı liderlik puanı sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde,

Çalışanların görev odaklı liderlik ortalama puanı yaş grupları, meslek düzeyleri ve aylık gelir arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p≤0,05). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde,

26-30 yaş arasında çalışanların ortalama görev odaklı liderlik puanı (49,50 ± 6,59) anlamlı olarak 36-40 yaş arasında çalışanların ortalama puanından; memur olarak çalışanların ortalama görev odaklı liderlik puanı (47,70 ± 8,16) anlamlı olarak hemşire/şef olarak çalışanların ortalama puanından; aylık geliri 5.000 TL üzerinde olan çalışanların ortalama görev odaklı liderlik puanı (55,25 ± 4,86) anlamlı olarak diğer gelir düzeylerindeki çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir (p≤0,05).

Tablo 3.8: Çalışanların Liderlik Davranış Alt Boyutlarından Değişim Odaklı Liderlik Puanının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

		Değişim odaklı liderlik		t/F	p
		n	$\bar{X} \pm S.S.$		
Cinsiyet ¹	Kadın	44	37,64 ± 7,47	1,657	0,101
	Erkek	60	35,20 ± 7,36		
Yaş ²	18-25 arası	10	32,60 ± 7,82	2,787	0,031*
	26-30 arası	32	38,81 ± 6,43		
	31-35 arası	28	33,93 ± 8,77		
	36-40 arası	18	35,33 ± 5,27		
	41 ve üzeri	16	38,38 ± 7,23		
Medeni durum ¹	Evli	56	37,64 ± 7,78	2,117	0,037*
	Bekar	48	34,58 ± 6,81		
Eğitim ²	Lise ve dengi okul mezunu	36	35,22 ± 6,59	0,743	0,529
	Ön lisans mezunu	20	35,20 ± 8,65		
	Lisans mezunu	34	37,41 ± 7,43		
	Yüksek Lisans mezunu	14	37,43 ± 8,11		
Meslek ²	Diğer (Hemşire/Şef)	8	31,75 ± 12,86	2,381	0,074
	Memur	66	37,58 ± 7,11		
	Teknisyen-tekniker	12	35,17 ± 3,88		
	Sekreter	18	34,00 ± 6,67		
Aylık gelir ²	2 001 TL- 3 000 TL arası	48	36,79 ± 6,9	8,485	0,000*
	3 001 TL- 5 000 TL arası	48	34,21 ± 7,35		
	5 001 TL ve üzeri	8	45,00 ± 4,60		
Hizmetteki süre ²	0-1 yıl	14	37,29 ± 5,57	0,386	0,681
	2-5 yıl	72	36,33 ± 7,79		
	6 yıl ve üzeri	18	35,00 ± 7,64		
Şuandaki yönetici çalışma süresi ²	0-1 yıl	22	35,45 ± 7,11	0,153	0,858
	2-3 yıl	38	36,53 ± 7,35		
	4 yıl ve üzeri	44	36,36 ± 7,88		

¹Bağımsız örneklem t testi, ²Tek Yönlü Varyans Analizi, *p≤0,05

Anket çalışmasına göre yapılan bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi) sonuçlarına göre yapılan araştırmada

Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından değışim odaklı liderlik puanı sosyo-demografik özelliklere göre değeriendirildiğinde,

Çalışanların değışim odaklı liderlik ortalama puanı yaş grupları, medeni durum ve aylık gelir arasında anlamlı farklılık göstermektedir ($p \leq 0,05$). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değeriendirildiğinde,

26-30 yaş arasında çalışanların ortalama değışim odaklı liderlik puanı ($38,81 \pm 6,43$) anlamlı olarak 18-25 yaş ve 31-35 yaş arasında çalışanların ortalama puanından; aylık geliri 5.000 TL üzerinde olan çalışanların ortalama değışim odaklı liderlik puanı ($45,00 \pm 4,60$) anlamlı olarak diğeri gelir düzeylerindeki çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ($p \leq 0,05$).

Ayrıca evli çalışanların ortalama değışim odaklı liderlik puanı ($37,64 \pm 7,78$) anlamlı olarak bekar çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ($p \leq 0,05$).

Tablo 3.9: Çalışanların Performans Puanının Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Değeriendirilmesi

		Performans		t/F	p
		n	$\bar{X} \pm S.S.$		
Cinsiyet ¹	Kadın	44	$27,95 \pm 3,06$	0,566	0,573
	Erkek	60	$27,50 \pm 4,63$		
Yaş ²	18-25 arası	10	$27,40 \pm 2,80$	5,072	0,001*
	26-30 arası	32	$30,00 \pm 2,90$		
	31-35 arası	28	$26,00 \pm 5,29$		
	36-40 arası	18	$26,33 \pm 3,36$		
	41 ve üzeri	16	$27,75 \pm 2,72$		
Medeni durum ¹	Evli	56	$28,61 \pm 3,61$	2,566	0,012*
	Bekar	48	$26,63 \pm 4,27$		

Eğitim ²	Lise ve dengi okul mezunu	36	26,50 ± 4,71	3,857	0,012*
	Ön lisans mezunu	20	29,00 ± 3,01		
	Lisans mezunu	34	28,88 ± 2,36		
	Yüksek Lisans mezunu	14	26,00 ± 5,32		
Meslek ²	Diğer (Hemşire/Şef)	8	28,00 ± 0,76	0,295	0,829
	Memur	66	27,79 ± 4,48		
	Teknisyen-tekniker	12	26,67 ± 2,46		
	Sekreter	18	27,89 ± 4,07		
Aylık gelir ²	2 001 TL- 3 000 TL arası	48	28,58 ± 4,35	7,128	0,001*
	3 001 TL- 5 000 TL arası	48	26,29 ± 3,28		
	5 001 TL ve üzeri	8	30,75 ± 3,24		
Hizmetteki süre ²	0-1 yıl	14	27,71 ± 2,52	0,148	0,862
	2-5 yıl	72	27,81 ± 4,34		
	6 yıl ve üzeri	18	27,22 ± 3,81		
Şuandaki yönetici çalışma süresi ²	0-1 yıl	22	26,36 ± 4,50	2,176	0,119
	2-3 yıl	38	28,58 ± 3,96		
	4 yıl ve üzeri	44	27,59 ± 3,73		

¹Bağımsız örneklem t testi, ²Tek Yönlü Varyans Analizi, *p≤0,05

Anket çalışmasına göre yapılan bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi) sonuçlarına göre yapılan araştırmada çalışanların performans puanı sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde,

Çalışanların ortalama performans puanı yaş grupları, medeni durum, eğitim düzeyleri ve aylık gelir arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p≤0,05). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ile gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde,

26-30 yaş arasında çalışanların ortalama performans puanı (30,00 ± 2,90) anlamlı olarak 31-35 yaş ve 36-40 yaş arasında çalışanların ortalama puanından; ön lisans (29,00 ± 3,01) ve lisans mezunu çalışanların ortalama performans puanı (28,88 ± 2,36) anlamlı olarak lise ve yüksek lisans mezunu çalışanların ortalama puanından; aylık geliri 3.001-5.000 TL arasında olan çalışanların ortalama performans puanı

(26,29 $\pm$ 3,28) anlamlı olarak diğer gelir düzeylerindeki çalışanların ortalama puanından düşük olduğu görülmektedir ($p \leq 0,05$).

Ayrıca evli çalışanların ortalama performans puanı (28,61 $\pm$ 3,61) anlamlı olarak bekar çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ($p \leq 0,05$).

Tablo 3.10: Liderlik Davranış Alt Boyutları İle Performans Arasındaki İlişki Analizi

		İş gören odaklı liderlik	Görev odaklı liderlik	Değişim odaklı liderlik	Performans
İş gören odaklı liderlik	r	1			
	p				
Görev odaklı liderlik	r	,894**	1		
	p	,000			
Değişim odaklı liderlik	r	,871**	,855**	1	
	p	,000	,000		
Performans toplam	r	,460**	,562**	,462**	1
	p	,000	,000	,000	

Pearson korelasyon, * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

Ölçekler arasındaki ilişki korelasyon analiziyle ve ilişki katsayısı pearson korelasyon katsayısı olarak gösterilmiştir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösterir. Korelasyon katsayısının negatif ya da pozitif olması ilişkinin yönünü belirler. Bu katsayı; 0,40'dan küçük ise arası zayıf ilişki, 0,40-0,60 arası normal ve 0,60-1,0 arası da güçlü ilişkiyi gösterir.

Çalışanların performans puanları ile iş gören odaklı liderlik ($r:0,460$), görev odaklı liderlik ($r:0,562$) ve değişim odaklı liderlik ($r:0,462$) arasında pozitif yönlü, normal düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ($p \leq 0,01$). Çalışanların liderlik davranışlarındaki pozitif artış, performansları üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahip olacağı ifade edilebilir.

Ayrıca liderlik davranış alt boyutları arasında pozitif yönlü, güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p \leq 0,01$). Çalışanların iş gören, görev odaklı ve değişim odaklılıklarındaki artış, çalışanların hem moral ve motivasyonunu hem de tüm liderlik özellikleri üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır.

Tablo 3.11: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Liderlik		
İş gören odaklı liderlik	,963	14
Görev odaklı liderlik	,935	12
Değişim odaklı liderlik	,925	10
Performans	,746	7

Ölçekte kullanılan maddelerin tamamına ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's alfa yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Ölçekte yer alan soruların varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer alır. 0,60- 0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80 - 1,00 arası yüksek güvenilirliktedir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin korelasyonları 0,20'nin altında olmamasına dikkat edilir. Bu değerın altında yer alan maddeler güvenilirlik analizinde yer almaz.

Bu şekilde liderlik davranış alt boyutları ve performans ölçeği için güvenilirlik analizi uyguladığımızda; cronbach's alfa katsayısı sırasıyla **0,963; 0,935; 0,925** ve **0,746** olarak bulunmuştur. Sonuç olarak uyguladığımız bu ölçek ölçmek istediğimiz olguyu iyi bir şekilde ölçmektedir.

Tablo 3.12: Çalışanların Liderlik Davranış Alt Boyutlarının Performanslarına Etkisinin Değerlendirilmesi

	Bağımsız Değişkenler	B	Sh	β	t	p
Adım 1	Sabit	15,383	1,9		8,097	0,000
	İş odaklı liderlik	-0,071	0,065	-0,225	-1,092	0,278
Performans	Görev odaklı liderlik	0,337	0,088	0,747	3,825	0,000
	Değişim odaklı liderlik	0,011	0,096	0,02	0,11	0,913
R = 0.571, R ² =0.326, F=16.101*						

*p≤0,05

Yapılan regresyon analizi bulgularına göre çalışanların performansını, liderlik davranış alt boyutlarından sadece görev odaklı liderlik ($\beta = .75$, $p \leq 0,05$) anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordamaktadır ve varyansın %33'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .57$, $F_{(2-101)} = 16.10$, $p < .01$). Çalışanların görev odaklı liderlik gelişimlerindeki artış, aynı doğrultuda performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanların liderlik davranışları ile performansları arasında pozitif bir ilişki mevcut ancak performansı en çok etkileyen liderlik davranışı ise görev odaklı liderlik olarak görülmektedir ($p \leq 0,05$). Çalışanların görevlerin odaklı liderlikleri ne kadar pozitif ise, performansları da o şekilde pozitif bir artış gösterecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezimizin araştırma konusu bir kamu hastanesinde liderlik özellikleri ve çalışan performansına etkisinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmamızla liderlik tarzının hangilerinin çalışan performansını ne kadar etkilediği incelenerek “Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Çalışan Performansı Üzerindeki İlişki” ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bölümde yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre varılan sonuçlar ve öneriler sunulmuştur. Araştırmada veriler liderlik davranışı ve çalışan performansı ölçeği kullanılarak anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anketlerin sonuçları SPSS 22.0 paket programıyla analiz edilmiştir. İki ölçekte beşli likert tipi olarak kullanılmıştır. Araştırmaya katkı sağlayan 100 kişilik katılama göre;

Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından iş gören odaklı liderlik puanı sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde 26-30 yaş arasında çalışanların, memur olarak çalışanların ve aylık geliri 5.000 TL üzerinde olan çalışanların diğer çalışanların ortalama puanından anlamlı olarak yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından görev odaklı liderlik puanı sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, 26-30 yaş arasında çalışanların, memur olarak çalışanların ve aylık geliri 5.000 TL üzerinde olan çalışanların ortalama görev odaklı liderlik puanı diğer çalışanların ortalama puanından anlamlı olarak yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların liderlik davranış alt boyutlarından değişim odaklı liderlik puanı sosyo-demografik özelliklere göre değerlendirildiğinde, 26-30 yaş arasında çalışanların, memur olarak çalışanların ve aylık geliri 5.000 TL üzerinde olan çalışanların ortalama değişim odaklı liderlik puanı diğer çalışanların ortalama puanından anlamlı olarak yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bulunan bu sonuçlara göre

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından yöneticilerin liderlik özelliklerini algılamaları arasında fark olduğu görülmüştür.

26-30 yaş arasında çalışanların ortalama performans puanı, ön lisans çalışanların ortalama performans puanı ve aylık geliri 3.001-5.000 TL arasında olan çalışanların ortalama performans puanı anlamlı olarak diğerk çalışanların ortalama puanından düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Evli alışanların ortalama performans puanı anlamlı olarak bekar çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bütün bu bulgulara göre geliştirdiğimiz hipotezimizde de olduğu gibi çalışanların performans düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Alınan bulgular doğrultusunda liderlik davranış alt boyutları arasında pozitif yönlü, güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderlik davranış alt boyutlarından görev odaklı liderlik boyutu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yorumlanmıştır.

Sonuç olarak hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri hastane çalışanlarının performansını etkilediği görülmüştür. Çalışanların demografik özelliklerinin yönetici liderliklerini algılamada etkisi mevcuttur. Yapılan alışmalar sonucu çalışanların performansını, liderlik davranış alt boyutlarından görev odaklı liderlik boyutu anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yorumlanmıştır. Çalışanların görev odaklı liderlik gelişimlerdeki artış, aynı doğrultuda performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

KAYNAKLAR

- Akal, Z. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayın, 2005.
- Akatay, A., Yücekaya, P. ve Kısacık, Ç. N. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28), 2006, 484.
- Akşit, H. Yönetim ve Yöneticilik. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık, 2008.
- Aktuna, H.C. Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Ankara'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2016.
- Ahmed, A. ve Olander, S. Hız, (Çeviri: Handan Balkara Çevikus), İstanbul: Boyner Yayınları, 2014.
- Ardahan, M. ve Konal, M. Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(1), 2017, 142.
- Baltaş, A. Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.
- Bingöl, D. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayın, 2003.
- Budak, G., Aldemir, C. ve Ataol, A. İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, 2004.
- Bulut, D. ve Işman, Ç. Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi, Hacettepe Üniversitesi Dergisi, Ankara, 7(3), 2004, 281.
- Büyükçolak, K. M. Bilgi Çağında Liderlik, 21. yy 'da Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Matbaası, İstanbul, 2, 1997, 324.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

- Canbolat, S.G. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, 2016.
- Celep, C. Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004.
- Ceylan, A. Yönetimde İnsan ve Davranış. İstanbul: Marka ve Ötesi Yayınları, 2014.
- Çakar, İ. Etkinlik Ölçümünde Veri Zarflama Analizi ve Türkiye de Faaliyet Gösteren Aracı Kurumlara İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2002.
- Çelik, V. Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Çelikten, M. Etkili Okullarda Karar Süreci, Sosyal Bilimler Dergisi, Kayseri, 11, 2001, 3.
- Çotul, A. İşletme Etiğinde Sinizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2014.
- Çöl, G. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 2008, 35.
- Demir U.Y. Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal Ekonomi Dergisi, 2011, 15.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Antalya, 2(1), 2010, 135.
- Durai, P. Human Resource Management, India: Pearson Education, 2010.
- Dülker, A.P. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2019.
- Ekmekçi, M. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi, 2015.

- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Erdoğan, E. Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2011.
- Ergenç, D. Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2003.
- Fındıkçı, İ. Hizmetkar Liderlik, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2009.
- Fındıkçı, İ. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
- Gemlik, N. ve Şişman, A. Sağlık Yönetimi. (Ed. A. Kaptanoğlu). Sağlık Kurumlarında Yönetim, İstanbul: Beşir Kitabevi, 2010.
- Genç, N. ve Halis, M. Kalite Liderliği, İstanbul: Timaş Yayınları, 2006.
- Geylan, R. İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.
- Gordon, T. Etkili Liderlik Eğitimi, (Çeviren: Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Güner, S. Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2002.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 55, 2004, 439.
- Kavuncuoğlu, Ş. ve Yıldırım, S. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2010.
- Keçicioğlu, T. Liderlik ve Liderler, İstanbul: KalDer Yayınları, 1998.

- Keklik, B. Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 14(1), 2012, 8.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları, 2014.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayınevi, 2010.
- Kurt, B. Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, 2010.
- Kurt, S. Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2017.
- Küçüközkan, Y. Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 2015, 88-89.
- Luecke, R. Performans Yönetimi. (Çeviri: Özer, A.) İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Mete, Y. Liderlik, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2014.
- Mirze, S. K. İşletme, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2010.
- Murray, K. Liderlik ve İletişim, (Çeviri: Ümit Şensoy), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2016.
- Naktiyok, A. E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İFD, Erzurum, 7(1), 2006, 21.
- Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice, Calif: Sage Publications, 2013.
- Owen, H. vd., Liderlik El Kitabı, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2004.

- Özçer, S. Verimliliğe Etkileri Açısından, Sınai İşletmelerinde Örgüt Yapı ve Liderlik Biçimleri, Ankara: Kinaz Kitapevi, 2008.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, Ç. Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma, İstanbul, 2014, 333.
- Robbins S. P. ve Judge T. A. Örgütsel Davranış, Çev. İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayınları, 2013.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2003.
- Saldamlı, A. İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- Serin, S. Kamu Hastanelerinin Özerkleştirilmesi Öncesinde ve Sonrasında Profesyonel Hastane Yöneticisi İhtiyacının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012.
- Sertoğlu, R. Stratejik Liderlik, İstanbul: Etap Yayıncılık, 2010.
- Şentürk, F.K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(17), 2016, 176.
- Şişman, M. Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2014.
- Tarım, N. Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2010.
- Taşdemir, S. Kamu Hastaneler Birliği Genel Sağlık Çalışanlarının Liderlik Özelliklerinin Kurum Kültürüne Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2016.

- Tekeli, B. Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2003.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 2005, 377-378.
- Tokay, T. Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2001.
- Torun, M.T. İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi, 2013.
- Turnalı, D. İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2013.
- Turunç, Ö. Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1), 2010, 251-269.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(02), 2010, 202.
- Uygur, A. Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 2007, 75.
- Uysal, Ş.A. Erdem, R. Keklik, B. ve Çelik, R. Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 1(15), 2012, 27.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2010.

- Yagcı, I. ve Duman, T. Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul, 7(2), 2006, 218.
- Yaman, A. İç Denetiminin Yeni Rolü; *Etik Liderlik, Denetim Dergisi*, 9(16), 2016, 10-11.
- Yatki, A. Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2008, 8.
- Yener, H. Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi ve Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, 2007.
- Yılmaz, H. *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık, 2008.
- Yılmaz, A. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Yukl, G. *Leadership in Organizations*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Erzurum, 23(4), 2009, 2.
- <http://www.iienstitu.com/yonetici-ve-lider-arasindaki-farklar/>, (Erişim tarihi: 03/05/2019).
- <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/yonetici-lider-ve-yonetimde-verimlilik-%E2%80%93-i/1927>, (Erişim tarihi: 02/05/2019).
- <https://www.jointcommission.org/asset/1/18/WP-Leadership-Standerds>, (Erişim tarihi: 30/04/2019).
- www.aha.org/content/15/ahaamaintergr-leadership, (Erişim tarihi: 29/04/2019).

EKLER

Ek-1: Anket eki.

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi programı öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER danışmanlığında gerçekleştirmiş olduğum tez çalışması için hazırlanmış çeşitli sorular yer almaktadır.

Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil isim verilmeden değerlendirilecektir. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz.

Aslı KARAKAŞ

Beykent Üniversitesi-Yüksek Lisans Öğrencisi

Birinci Bölüm

Kişisel Sorular

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 18-25 arası

☐ 26-30 arası

☐ 31-35 arası

☐ 36-40 arası

☐ 41 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim durumunuz?

☐ Lise ve dengi okul mezunu

☐ Ön lisans mezunu

- ☐ Lisans mezunu
☐ Yüksek Lisans mezunu
☐ Doktora mezunu

5. Mesleğiniz?

- ☐ Hekim
☐ Hemşire-Ebe
☐ Şef
☐ Memur
☐ Teknisyen-Tekniker
☐ Sekreter

6. Aylık geliriniz?

- ☐ 2.000 TL altı
☐ 2.001 TL- 3.000 TL arası
☐ 3.001 TL- 5.000 TL arası
☐ 5.001 TL ve üzeri

7. Hastanenizdeki hizmet süreniz?

- ☐ 0-1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

8. Şuanda görev yapan yöneticinizle ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?

- ☐ 0-1 yıl ☐ 2-3 yıl ☐ 4-5 yıl ☐ 6-7 yıl ☐ 8 yıl ve üzeri

İkinci Bölüm
Liderlik Davranış Ölçeği

	Bir üst yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Yöneticiniz ..					
1	Arkadaşçadır.	1	2	3	4	5
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	1	2	3	4	5
3	Düzeni sağlar.	1	2	3	4	5
4	Astlarına güvenir.	1	2	3	4	5
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	1	2	3	4	5
7	Açık ve dürüst bir yönetimi vardır.	1	2	3	4	5
8	Yeni fikirleri teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	Tutarlıdır.	1	2	3	4	5
10	Eleştirilere açıktır.	1	2	3	4	5
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	1	2	3	4	5
13	Güven vericidir.	1	2	3	4	5
14	Gelecek hakkında planlar yapar.	1	2	3	4	5
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
16	İyi çalışmaları takdir eder.	1	2	3	4	5
17	Gelişmeleri teşvik eder.	1	2	3	4	5
18	Amaçları belirgindir.	1	2	3	4	5
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	1	2	3	4	5
20	Yeni projeler üretir.	1	2	3	4	5
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	1	2	3	4	5
22	Astlarını savunur	1	2	3	4	5
23	Yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
24	İşin denetiminde titizdir.	1	2	3	4	5
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır	1	2	3	4	5

26	Çatışmaları ortadan kaldıracak ortamlar yaratır.	1	2	3	4	5
27	Çalışma gereksinmelerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	1	2	3	4	5
28	Astlarına adil davranır.	1	2	3	4	5
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.	1	2	3	4	5
30	Planları dikkatli yapar.	1	2	3	4	5
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	1	2	3	4	5
32	Esnektir ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	1	2	3	4	5
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	1	2	3	4	5

Üçüncü Bölüm
Çalışan Performansı Ölçeği

	Aşağıdaki sorular çalışanların performansı ile ilgilidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Çalışan Performansı ..	1	2	3	4	5
1	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5
2	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	1	2	3	4	5
3	Moralım yüksektir.	1	2	3	4	5
4	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
5	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
6	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
7	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

01 Temmuz 1982 tarihi, Bursa İli Osmangazi ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine aynı ilçede tamamladım. 2003 yılında Ege Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik bölümünden mezun oldum. Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirdikten sonra İstanbul Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünü okudum. 2005-2010 yılları arasında Bursa ilinde özel sağlık merkezinde çalıştım. 2010 yılında Sağlık Bakanlığı ataması sonucu bu tarihten itibaren İstanbul’da bir kamu hastanesinde görev yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım, kitap okumak, seyahat etmek, sinema ve tiyatro izlemek ve müzik dinlemektir.

Ash KARAKAŞ