

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**LİDER YETKİNLİĞİNİN TAKIM PERFORMANSINA
ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neslihan ÜNAL

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

HAZİRAN-2022

Neslihan Ünal tarafından hazırlanan “Lider Yetkinliğinin Takım Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 21/06/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Yıldırım
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut Akbolat
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Musa Said Döven
Gaziosmanpaşa Üniversitesi



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK
BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Neslihan Ünal
Öğrenci Numarası	:	Y199047001
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Lider Yetkinliğinin Takım Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%11

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

..... / / 20....

İmza
Öğrenci

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, **yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr** adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

..... / / 20....

İmza
Danışman

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı:

Tarih: / / 20....

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

EYK Tarih ve No: / / 20.... -

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasındaki katkılarından dolayı tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Yıldırım'a teşekkür ederim. Bu süreçte kıymetli bilgilerini ve vaktini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Mahmut Akbolat'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu süreçte akademik bilgileriyle bana destek veren Ruveyda Durmuş'a; yorum ve katkılarıyla yanımda olan arkadaşım Sena Parlak'a teşekkür ederim. Sorularımı bıkmadan cevaplayan, bilgisini ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Arş. Gör. Oğuzhan Arı'ya çok teşekkür ederim.

Tezimin ve hayatımın her aşamasında usanmadan yanımda olan ve bana güvenen sevgili annem Sevim Ünal, canım babam Orhan Ünal, biricik ablam Melike Taşkiran, kıymetli abim Gökhan Taşkiran ve sevgili yeğenim Ali Kağan Taşkiran'a minnetlerimi sunarım. Daima yanımda olduklarını hissettiğim can dostlarım Zuhal Sarıoğlu ve Ayşenur Güngör'e teşekkür ederim. Son olarak, ne olursa olsun çabalamaktan vazgeçmediğim için kendime teşekkürü bir borç bilirim.

Neslihan ÜNAL

21.06.2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: YETKİN LİDERLİK	5
1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2. Liderlik Tanımları	7
1.3. Liderlik Teorileri.....	9
1.4. Yetkinlik Kavramı.....	13
1.4.1. Lider Yetkinlikleri.....	14
1.4.2. Sağlık Kurumlarında Liderlik Yetkinlikleri.....	16
1.4.2.1. HAL360 (360-degree-feedback Instrument for Healthcare Administrators)	17
1.4.2.2. HLCM (Healthcare Leadership Competency Model).....	19
1.4.2.4. ACMPE (The American College of Medical Practice Executives) The Body of Knowledge for Medical Practice Management.....	21
1.4.2.5. ACHE (American College of Healthcare Executives) Healthcare Executive Competencies Assessment Tool.....	23
BÖLÜM 2: TAKIM PERFORMANSI	25
2.1. Takım Kavramı ve Takım Performansı.....	25
2.2. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi	26
2.3. Takım Oluşum Süreçleri	28
2.4. Takım Çeşitleri.....	30
2.5. Takım Performansını Etkileyen Faktörler.....	32
2.5.1. İçerik	33
2.5.2. Kompozisyon	34
2.5.3. Görev Tasarımı	36
2.5.4. Süreç.....	36
2.6. Sağlık Kurumlarında Takım ve Takım Performansı.....	37
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	41
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	41
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	41

3.3. Veri Toplama Aracı.....	42
3.4. Veri Toplama Süreci	42
3.5. Verilerin Analizi.....	42
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	43
3.7. Verilerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	43
BÖLÜM 4: BULGULAR.....	47
4.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	47
4.2. Lider Yetkinliği ve Takım Performansı Arasındaki İlişki	48
4.3. Lider Yetkinliğinin Takım Performansına Etkisi.....	48
4.4. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları.....	49
4.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları	49
4.4.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları	49
4.4.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları	50
4.4.4. Katılımcıların Görevlerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları	51
4.4.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları.....	51
4.4.6 Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları	52
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	53
KAYNAKÇA.....	56
EKLER.....	66
ÖZGEÇMİŞ	72

KISALTMALAR

ACHE	:Amerikan Sağlık Yöneticileri Koleji
ACMPE	:Amerikan Tıbbi Uygulama Yöneticileri Koleji
FIRO	:Temel Kişilerarası İlişkiler Oryantasyonu
HAL 360	:360 Derece Performans Değerlendirme
HLA	:Sağlık Liderliği İttifakı
HLCM	:Sağlık Liderliği Yetkinlik Modeli(HLCM)
KMO	:Kaiser Mayer Olkin
LSD	:En Önemsiz Fark
MGMA	:Medikal Grup Yönetimi Derneği
NCHL	:Ulusal Sağlık Hizmetleri Liderliği Merkezi
VHKİ	:Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sağlık Kurumlarında Takım Kavramı	37
Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama, Standart sapma ve Cronbach's Alpha Değerleri	44
Tablo 3: Takım Performans Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları	45
Tablo 4: Lider Yetkinlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları	46
Tablo 5: Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Özellikler.....	47
Tablo 6: Lider Yetkinlik ile Takım Performans Arasındaki Korelasyon.....	48
Tablo 7: Lider Yetkinliği ile Takım Performansı Arasındaki Regresyon Analizi	48
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları.....	49
Tablo 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları.....	49
Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları	50
Tablo 11: Katılımcıların Mesleklerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları	51
Tablo 12: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları	51
Tablo 13: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları	52

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: HLA Yetkinlik Modeli	21
Şekil 2: Takım Etkinlik Kriterleri.....	33
Şekil 3: Araştırma Modeli	43



Tezin Başlığı: Lider Yetkinliğinin Takım Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Neslihan Ünal	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım
Kabul Tarihi: 21.06.2022	Sayfa Sayısı: viii(öncü kısım)+ 66 (tez)+3 ekler
Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi	Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi
<p>Çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının lider yetkinlik algılarının takım performanslarına olan etkisini ortaya koymaktır.</p> <p>Çalışmanın evrenini Ankara ilinde faaliyette bulunan Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapmakta olan 3051 sağlık personeli oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi aracılığıyla 341 kişiden veri toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Erigüç vd. (2014)'nin Türkçeye uyarladığı ACHE Lider Yetkinlik Ölçeği; Akyazılı (2017)'nin Türkçe uyarlamasını yaptığı Takım Performans Ölçeği (Thompson, Levine, Kennedy vd. 2009) ve katılımcıların sosyo demografik özelliklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında (p=0,05) analiz edilmiştir.</p> <p>Çalışmanın bulgularına göre çalışanların lider yetkinlik (3,90±0,954) ve takım performans algıları (3,84±0,815) orta seviyededir. Lider yetkinlik ve takım performansı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Lider yetkinliğinin takım performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmakta olup, lider yetkinliği takım performansının %23,5'ini açıklamaktadır. Araştırmada katılımcıların sosyo demografik özelliklerine bağlı olarak katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre lider yetkinlik algılamalarında anlamlı fark görülürken; eğitim durumlarına göre takım performanslarında anlamlı fark bulunmaktadır.</p> <p>Çalışmanın sonucuna göre lider yetkinliğinin takım performansını etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda sağlık kurumlarına, daha yüksek takım performansına sahip olabilmeleri için; lider tercihlerinde seçici olmaları, alanın etik ve yasal standartlarını bilen, örgütün değişim ve gelişimine katkı sağlayabilecek, takım performansını önceleyecek liderleri tercih etmeleri önerilmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider Yetkinliği, Takım Performansı, Sağlık Kurumları	

Title of Thesis: The Effect of Leader Competence on Team Performance: A Study on Healthcare Professionals

Author: Neslihan Ünal

Supervisor: Dr. Öğr Üyesi Mustafa Yıldırım

Date: 21.06.2022

Np: viii(önkısım)+ 66 (tez)+3 ekler

Department: Health Administration

Subfield: Health Administration

The study aims to reveal the relationship between the effect of the leader competence perceptions of healthcare professionals on team performances.

The study population consists of health personnel working in Ankara Training and Research Hospital and Keçiören Training and Research Hospital in Ankara. The sample number was determined as 341 people using the convenience sampling method. Erigüç et al. (2014) adapted the ACHE Leader Competency Scale into Turkish; The Team Performance Scale (Thompson, Levine, Kennedy et al. 2009) adapted in Turkish by Akyazılı (2017) and a questionnaire consisting of the socio-demographic characteristics of the participants were used as data collection tools. While analyzing the data, descriptive statistical methods, correlation analysis, regression analysis, independent samples t-test, and one-way analysis of variance were used. Data were analyzed at a 95% confidence interval ($p=0.05$).

According to the study, employees perceptions of leader competence (3.90 ± 0.954) and team performances (3.84 ± 0.815) are moderate. There is a positive and reasonable relationship between leader competence and team performance. Leader competence significantly affects team performance, and leader competence explains 23.5% of team performance. In the research, there is a significant difference in the perceptions of leader competence according to the participants working time in the institution, depending on the socio-demographic characteristics of the participants; there is a significant difference in team performances according to their education level.

According to the results of the research, it has been seen that the leader competence affects the team performance. In this context, for health institutions to have higher team performance; it is recommended that they be selective in their choice of leaders who know the ethical and legal standards of the field, can contribute to the change and development of the organization, and prioritize team performance.

Keywords: Leader, Leader Competence, Team Performance, Health Institutions

GİRİŞ

Organizasyonlar, bilgi toplumunun artan beklentileri, çevre koşullarının değişimi ve teknolojik gelişmeler karşısında kendilerini güncelleyerek ilerlemek durumundadırlar. Hizmet sektörünün önemli kollarından biri olan sağlık kurumları bu değişim süreçlerinden etkilenmektedir. Yoğun tempolu çalışma ortamında yaşananlarla başa çıkabilmek ve takım performansını yüksek tutabilmek için yetkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik yetkinlikleri, yönetsel ve işlevsel becerilerin birleşmesi sonucu oluşur (Lim, 2019). Bilgi, beceri ve davranışını kullanarak, işletme performansını direkt etkileyen liderin, görevinde üstün performans sergilemesi yetkinliğinin göstergesidir (Çetinkaya, 2009; Lim, 2019).

Lider, iş süreçlerini tasarlarken etkin kaynak kullanımına odaklanarak ekibi ortak hedeflere yönlendirmelidir. Bu karmaşık ortamda düzeni sağlayabilmek için liderlik yaklaşımlarından faydalanmak gerekmektedir. Sağlık kuruluşlarında etkili bir lider, iyi bir rehber olmaya, liderlik değerlerine, örgüt kültürüne, personel yeteneklerine ve organizasyon içerisindeki dinamik ilişkilere odaklanmalıdır. Liderin bu dinamik ortamda kendini geliştirmesi; yüksek oranda benlik, takım ve organizasyon farkındalığına bağlıdır (Al-Sawai, 2013).

Sağlık kurumlarının işleyişinde önem arz eden bir diğer değişken takım performansıdır. Takım performansı, girdilerin, ekipler aracılığıyla çıktılara dönüştürülmesinden oluşan bir süreçtir. Sonuçların dış faktörlerden etkilendiği gerekçesiyle, hem süreci hem sonucu değerlendirmek takım performansını daha doğru ölçmeyi sağlar (Salas, 2008).

Sağlık kurumları yoğun uzmanlık düzeyi ve karşılıklı bağımlılık gerektiren iş ortamının doğal bir sonucu olarak takım çalışmasının çok önemli olduğu kurumlardır.

Sağlık takımları, alanında uzman kişilerin, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda birleşmesiyle oluşmaktadır. Sağlık takımlarının asıl amacı olan hasta odaklı bakım anlayışında, yapılan müdahaleler ve verilen hizmetlerde en iyiyi yakalayabilmek ancak yüksek takım performansı ile mümkün olmaktadır.

Sağlık hizmetleri, diğer hizmet sektörlerinden farklı bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler özetlenecek olursa; sağlık hizmetleri ertelenemezdir, ikamesi yoktur, tüketimi rastlantısaldır, 7/24 hizmet sunumu gereklidir, hizmet kişiye özel sunulduğundan boyutu

ve kapsamı önceden belirlenemez, sağlık hizmetlerinin ana amacı sosyal fayda sağlamaktır dolayısıyla çıktıları paraya çevrilemez, sağlık hizmeti depo edilemez ve sağlık hizmetleri teknolojiden yararlanan emek yoğun hizmetlerdir. Tüm bu özellikler sağlık kurumlarının yönetimini zorlu hale getirmektedir (Tengilimoğlu, Akbolat ve Işık, 2015).

Kendine özgü özelliklerinin yanı sıra, hızla değişen sağlık sektörü, sosyoekonomik amaçlar güden sağlık kuruluşları; artan sağlık hizmet maliyetleri ve yenilenen teknoloji karşısında değişime adapte olabilmek, beklentileri karşılayabilmek adına alanında yetkin liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Literatür incelendiğinde sağlık kurumlarında takım performansı hakkındaki çalışmalarda liderlik; liderlik hakkındaki çalışmalarda ise takım performansına dikkat çekildiği görülmektedir. Herd vd. (2016) sağlık alanında geliştirilmiş yetkinlik modellerinden biri olan NCHL (National Center for Healthcare Leadership, 2006) modeliyle yürüttükleri çalışmada; liderlerin hızla değişen sağlık hizmet dünyasında etkin kalabilmek ve artan tıp fakültesi maliyetleri, azalan mezuniyet oranları, artan bakım ihtiyaçları gibi sorunlarla başa çıkabilmek için hangi liderlik yetkinliklerine odaklandıkları sorusuna cevap aramışlardır. Yapılan çalışmada liderlerin; değişim liderliği, kişisel gelişim, yetenek geliştirme ve takım liderliği faktörlerinin en sık başvurulan yetkinlik alanları olduğu sonucuna varılmıştır. Aslan ve Güzel (2019) ise çalışmalarında sağlık kurumlarındaki kolektif liderlik ve takım performansı ilişkisini ve benliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışmalarında, kolektif liderlik anlayışıyla takım performansı arasında ilişki bulunmuş; benliğinse kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Bu bağlamda sağlık kurumlarında lider yetkinliğinin takım performansına etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, liderliğin tarihsel gelişimi, liderlik tanımları, liderlik teorileri, yetkinlik kavramı, lider yetkinlikleri ve sağlık kurumlarında lider yetkinlikleri üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde, takım performansı kavramı ele alınırken; takım kavramı, takım çalışmasının amacı ve önemi, takım oluşum süreçleri, takım çeşitleri, takım performansını etkileyen faktörler ve sağlık kurumlarında takım performansı başlıkları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine dair bilgiler verilmiştir. Bu kısımda araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve süreci, araştırma kısıtları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri analizinde kullanılan

yöntemler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları ortaya koyulmuş ve değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında ise literatürden de faydalanılarak sonuçlar tartışılmış ve geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ilgili kamu hastanelerinde çalışan katılımcıların, lider yetkinlik algılarının takım performansına olan etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmanın Problemi ve Soruları

Sağlık kurumları emek yoğun ve takım halinde çalışmayı gerektiren kuruluşlardır. Sağlık personellerinin takım performanslarının liderlerinin yetkinliğiyle ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problemi sağlık kurumlarında lider yetkinliğinin takım performansına etkisi olarak belirlenmiştir.

Sağlık kurumlarında lider yetkinliğinin çalışma ortamında etkileyici bir unsur olduğu düşünülmüş ve aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Lider yetkinliği ve takım performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Lider yetkinliği takım performansını etkiler mi?
3. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerinin lider yetkinlik özelliklerini algılamalarında fark oluşur mu?
4. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre takım performans algılamalarında fark oluşur mu?

Araştırmanın Önemi

Liderlik, yönetim alanında sıklıkla çalışılan konulardan biridir. Literatüre bakıldığında sağlık yönetiminde liderlik yetkinliklerini ölçmek adına ölçek geliştirme çalışmaları ve bu ölçeklerle yapılmış ampirik çalışmalar görülmektedir. Sağlık kurumları, içerisinde birçok iş kolunu barındıran, karmaşık sosyo-teknik sistemlerdir (Akbolat vd., 2011). Bu sistem içerisindeki işleyişi daha düzenli hale getirmek için sürekli olarak çalışmalar yapılmaktadır. Sürecin en temel parçalarından biri olan lider ve liderin takipçileriyle olan ilişkisi bu çalışmalar arasında yer almaktadır.

Yetkin liderlik alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen ölçeklerin ana başlıklarından birinin takım liderliği olması takım çalışması ve yetkin liderlik arasındaki güçlü bağın bir göstergesidir. Bu doğrultuda lider yetkinliğinin takım performansına

etkisi üzerine bir çalışma yapılmasına karar verilmiştir. Literatürdeki takım performans çalışmaları incelendiğinde, toplumsal kültür ve güven Şükür (2021); kolektif liderlik Aslan ve Güzel (2019); gibi kavramlarla ilişkisini inceleyen çalışmalar görülmüştür. Ancak lider yetkinliğinin takım performansına etkisinin sağlık çalışanları üzerinde incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın alandaki boşluğu doldurarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyette bulunan Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapmakta olan 3051 sağlık personeli oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi aracılığıyla 341 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak Erigüç vd. (2014)'nin Türkçeye uyarladığı ACHE Lider Yetkinlik Ölçeği; Akyazılı (2017)'nin Türkçe uyarlamasını yaptığı Takım Performans Ölçeği (Thompson, Levine, Kennedy vd. 2009) ve katılımcıların sosyo demografik özelliklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 22 programından faydalanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılırken Cronbach's Alpha katsayı değeri ve faktör analizi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların sosyo demografik özelliklerine göre farklarının açıklanması için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizleri sonucunda anlamlı farka ulaşılan gruplarda farkın hangi gruplardan kaynaklı olduğunu görebilmek için tukey testi uygulanmıştır. Test sonuçları %95 güven aralığında, $p < 0,05$ alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı, Ankara ilinde faaliyet gösteren 2 devlet hastanesinde yapılmış olmasıdır. Anket uygulamak için Ankara İl Sağlık Müdürlüğü aracılığıyla 10 hastaneye başvuru yapılmış ancak pandemi sürecinde bulunulması, sağlık çalışanlarının yoğun çalışma koşulları, resmi prosedürler sebepleriyle 2 hastaneden olumlu dönüş alınmıştır. Bu sebeplerle araştırma tüm sağlık çalışanlarını kapsamamaktadır.

BÖLÜM 1: YETKİN LİDERLİK

Bu bölümde liderliğin tarihsel gelişimi, liderlik kavramına dair tanımlar, liderlik teorileri açıklanıp ardından yetkinlik kavramının tanımı, lider yetkinlikleri ve sağlık kurumlarında liderlik yetkinlikleri hakkında bilgiler sunulacaktır.

1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Lider kavramının ortaya çıkışı 1300'lü yıllara dayanmakla birlikte, liderlik kavramı 19.yüzyıl başlarında İngiliz Parlamentosu nüfuzu hakkında yazılan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008). Ancak 5000 yıl önceden kaldığı tahmin edilen Mısır hiyerogliflerinde de lider (seshemu), liderlik (seshement) ve takipçi (shemsu) kavramları bulunduğu gözlemlenmiştir (Erel, 2008).

Liderlik kavramı, tarihsel gelişiminin yanı sıra; antik dönem eski Yunan ve Roma çağlarında da hakkında çalışmalar yapılan bir konu olması ve sosyal düzeni etkilemesi yönüyle toplumların ilgisini çekmiştir (Barutçugil, 2014). Antik dönemde, Sokrates, Platon, Aristo, Perikles, Heraklitus gibi düşünürlerin; liderlerin eğitimi, lider ve toplum iletişimi, toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında liderin rolü gibi konularda çalışmalar yaptıkları bilinmektedir (Bozlağan, 2005).

14-17. yüzyıl arasında geçen Rönesans Dönemi'nde ise Machiavelli, Hobbes, Shakespeare, Rousseau gibi düşünürler; liderlik özellikleri, toplum huzuru ve barış, liderliğin amaçları gibi konular hakkında çalışmışlardır (Bozlağan, 2005). Liderlik üzerine yapılan araştırmalar liderliğin ne olup olmadığı hakkında bilgi verse de hala bilinmeyen yönleri bulunmaktadır (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014).

Önceki dönemlerde bahsi geçen araştırmaların yanı sıra liderlik kavramına ilişkin fikri temellerin 18. yüzyıl ve Aydınlanma Dönemine dayandığı söylenmektedir (Polat ve Arabacı, 2015).

18-19. yüzyıl üretimin makineleşmesiyle birlikte sanayi devrimi başlamıştır. Yaşanan bu gelişme ekonomik, siyasal, sosyal ve yönetsel değişimlere sebep olmuştur (Aksoy, 2016).

Sanayileşmeyle birlikte insanların çalışma süreçlerindeki davranışlarını etkileyecek yeni kurallar oluşmuştur. Üretim sayısındaki artışla, mallar *standardize* edilmeye başlanmıştır. Çalışanlar için üretim sektörü dışında da *uzmanlaşma* önemli hale gelmiş;

işlerin sistematikleşmesiyle birlikte çalışma ekiplerinin birbirlerine *uyum* sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yaşanan yenilikler karşısında insanların merkeze olan göçleri ve firmaların hammadde kaynaklarına yönelmesi iş alanında *yoğunlaşmayı* beraberinde getirmiştir. Süreçte firmaların *büyümeye* gitmesiyle birlikte, finansal yönetim üst düzeye bırakılırken yönetimde *merkezileşme* hareketi olmuştur (Hodgetts, 1997).

Sanayi devrimi endüstriyel anlamdaki gelişmeyle birlikte bilimsel yaklaşımların oluşmasına da altyapı sağlamıştır. Serbest bireysel üreticilerin, gelişen teknolojiyle işletme merkezlerinde toplanması, üretimde verimlilik ve yeni teknikler geliştirme amaçlarını meydana getirmiş ve bir takım sosyal sorunlar da ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015). Üretim süreci fabrikalaşmaya dönüşürken işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi artmış, hiyerarşik bir düzen oluşmuştur (Aksoy, 2016). Oluşan bu yeni düzen içerisinde, yönetim, ilk etapta faaliyetlerin etkin kontrolünü amaçlarken, sonraki süreçte yapılan yatırımların maksimum kar getirisine odaklanmıştır. Bu durum yönetimde bilimsel hareketlerin oluşmasına yol açmıştır (Hodgetts, 1997).

Fabrikalaşma sürecinde standartlaşma, mekanikleşme ve seri üretime geçilmesiyle, klasik yönetim yaklaşımı bu süreci; planlı hareketler, kişilerin rasyonel davranışlar sergilemesi, motivasyon, zaman etütleri, parça başı prim gibi yöntemlerle temellendirmiştir (Özer, 2014).

İlerleyen zamanda dünya ekonomik kriziyle karşılaşılması, yönetsel alanda yapılan araştırmaların artması, yönetimde insan unsurunu ön plana çıkarmış ve böylelikle insanın davranışsal yönlerine odaklanılmaya başlanan neo klasik döneme geçilmiştir. Bu süreçte, insanların mekanik birer araç olmadığı, yönetimde insan ilişkilerinin önemli bir yeri olduğu anlaşılmaya başlanmış, lider kavramına olan ihtiyaç belirgin hale gelmiştir (Ekinci, 2019).

Değişen ortam yapısı ve değişimin sürekliliği, geliştirilen teorilerin içeriklerini de etkilemekte, bazı kavramların önemi artarken bazıları geçersiz hale gelmektedir. 2000li yıllara gelindiğinde, bilginin gücü beraberinde getirmesi, artan rekabet ortamı, karar alma süreçlerinde teknolojinin büyüyen yeri gibi sebepler; şeffaflık, ekip çalışması, sanal organizasyonlar ve liderlik gibi kavramların öne çıkmasına sebep olmuştur (Koçel, 2015).

Başka bir deyişle, bilginin değerinin arttığı, yönetim ve liderlik uygulamalarında hiyerarşinin azaldığı, katılımın her kademeye yayıldığı bilgi toplumlarında, geçmiş dönemlerdeki katı liderlik uygulamalarının etkisinin azaldığı görülmüştür (Şimşeker ve Ünsar, 2008). Bu bağlamda bilgi toplumuna geçişle beraber artan vasıflı çalışan sayısı, donanımlı bireyleri ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirecek fonksiyonel düşünceli yetkin liderlere olan ihtiyacı artırmıştır (Yangil, 2016).

Hızla farklılaşan dünyada ürün ve hizmet üreticisi organizasyonlar da farklılaşmaya uyum sağlayabilmek için örgüt yapılanmalarında yenilik arayışlarına girmişlerdir. Globalleşmeyle birlikte gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, çalışanların insan hakları konusunda daha bilinçli hale gelmeleri, iç ve dış tüketicinin artan beklentileri ve farklılaşan talepleri, değişen rekabet koşulları, ürün ve hizmeti pazarlamanın zorlaşması organizasyonları yapısal farklılaşmaya yöneltmiştir (Şahne ve Şar, 2015).

Bu süreçte, yönetime olan bakış da değişmiş, kurumların yönetimde etkililik ihtiyacı liderlik kavramının çok boyutlu incelenmesine sebep olmuştur. Organizasyonlarda yönetimin otoriter sistemi yerine, çalışanlarla yönetim arasındaki dengeyi oluşturabilen, insanları belli bir amaca yönlendirebilen, sistematiklik yerine iş bölümü ve uzlaşma ortamını sağlayabilen etkin lider arayışı başlamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014). Değişen toplum yapısında lidere duyulan ihtiyaç devam ederken; liderlerin sahip olduğu bilişsel, duyuşsal ve davranışsal özellikler de sürece uygun olarak yeniden şekillenmiştir (Yangil, 2016).

Hiyerarşik düzenden ekip çalışması ve işbirliği düzenine yönelen yeni anlayışta liderlerden beklenen; tüm sorunlara çözüm üreten kişi olması değil, sorunların tespitine ve ekipçe çözümüne katkıda bulunan, ekip arkadaşlarını yönlendiren kişi olmasıdır. Günümüzde lider, örgüt vizyonu geliştirmek yerine ekibin kendi vizyonunu oluşturmasına katkı sağlayan, örgütün yöneticisi değil yönlendiricisi olan birey olarak dönüşmüştür (Hooijberg, Hunt ve Dodge, 1997).

1.2. Liderlik Tanımları

Anglo-Sakson kökenli lider ve liderlik kavramları “yol, yön” anlamlarına gelmektedir. Kelimenin Türkçe karşılığı “önder” olmasına karşın, lider kelimesinin dile yerleştiği ve daha sık tercih edildiği görülmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Lider sosyal bir ekibin üyesi olup, liderlik, ekibin diğer üyeleriyle olan ilişkileri, konum ve rolleri ile oluşmaktadır. Lider, ekibin belirlenmemiş ancak ulaşmak istedikleri hedefleri kesinleştirdikten sonra bireyleri etkileyerek eyleme yöneltmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Ekip ilişkileri içerisinde lider, davranışları ve inançları etkilemektedir ve bu etkiyle takipçilerine iş yaptırma gücüne sahiptir. Liderler, yüksek enerjisi, girişkenliği, düşünce yapıları gibi özellikleriyle ekibin diğer üyelerinden ayrılmaktadırlar. Liderin, ekip üyeleriyle olan ilişkileri liderlik davranışı olarak açıklanmaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Koçel (2015) liderlik sürecini; lider, izleyiciler ve o anki şartları kapsayan karmaşık bir süreç olarak tanımlamıştır. Liderliğin oluşumunda resmi bir yetki olmasının şart koşulmadığı; liderin farklı kaynaklardan edindiği gücü, bir grup insanı ortak amaç doğrultusunda davranmaya yönlendirmek için kullandığı bir süreç olmasının yanı sıra liderliğin organizasyonun her kademesinde yer alabileceği belirtilmiştir. Hughes, Ginnett ve Curphy (2002)'ne göre, liderlik bir pozisyon değil, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi içeren bir süreçtir.

Liderlik, farklı bakış açılarıyla pek çok kez tanımlanmış bir alandır. Tanımların bazıları liderin karakteristik özelliklerine odaklanırken, bazıları da davranışlarına odaklanmıştır (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014).

Robbins, Decenzo, Coulter (2016)'a göre lider, insanları etkileyebilen ve yönetimle ilgili yetkinliklere sahip kimsedir.

Yukl (2018)'a göre ise lider, insanları etkileyerek neyin nasıl yapılması gerektiği hususunda uzlaşmaya varmalarını sağlayan, ortak hedefleri gerçekleştirmek üzere bireysel ve takımsal çabaları teşvik eden kişidir.

Liderlik tanımlarının ortak noktaları olmasına karşın, farklı zamanlarda farklı anlamlar da içermektedir. Bu farklılıklar iki nedene dayandırılmaktadır. Bu nedenlerin ilki, liderliğin ele alındığı boyutun tanım içeriğini de etkilemesidir (Yangil, 2016). Bu bağlamda araştırmaların bazıları, liderlerin kişisel ve fiziksel özelliklerine odaklanırken; bazıları lider takipçi ilişkisine odaklanmıştır; bazıları da liderlerin etkisi altında kaldıkları durumlarla liderliği açıklamıştır (Koçel, 2015). Araştırmacılar liderliği tanımlarken, genelde bakış açılarına ve ilgi alanlarına göre tanımlamalar yapmışlardır. Tanımların genelinde liderlik, insanlar üzerinde etki sağlama, ekip ilişkilerini yönlendirme ve

yapılandırma sürecidir. Tanımlar, kimin etkilediği, etkinin amacı, uygulama şekli ve sonucu kısımlarında birbirinden ayrılmaktadır (Yukl, 2018).

İkinci farklılık ise; birey, örgüt ve toplumun, dönemin liderliğe ilişkin bakış açısından etkilenmesi ve bu etkinin yaklaşımlara ve tanımlara yansımalarıdır (Erçetin, 2000). Çevresel koşulların ve insanların değişimi, her dönemde farklı liderlik türü ve tanımını öne çıkartmıştır. İçerisinde bulunduğumuz bilgi toplumu, liderinden örgüt yapısında köklü değişiklikler yapabilmesini, rekabete uyum sağlayabilmesini beklemektedir (Barutçu ve Akatay, 2000). 21. yüzyıl liderlerinin yalnızca problem çözüm odaklı olmaları liderlik için yeterli değildir. Toplumsal yapının evrilmesiyle birlikte ihtiyaç duyulan yetkin liderlerin; kısa ve uzun vadeli vizyon belirleyebilme, tüm ekip üyelerini sürece dahil edebilme, insanları ve yeni yönetim araçlarını anlayabilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Lim, 2019).

1.3. Liderlik Teorileri

Liderlik süreci; lider, takipçiler ve mevcut durum arasındaki ilişkiyi kapsayan karmaşık bir süreçtir. Bu süreci, koşulları ve kişileri değerlendirmek için liderlik hakkında teoriler geliştirilmiştir. Teorilerin her biri, sürecin çeşitli yönlerini ele alıp birbirinden farklı değişkenlere önem yüklemiştir (Koçel, 2015).

Liderlik alanındaki teorileri birbirinden keskin çizgilerle ayırmak zordur. Tarihsel sırayla incelendiğinde dahi yaklaşımların birbirini bütünlendiği, iç içe geçtiği görülebilir. Buna örnek olarak, ilk liderlik teorisi olan özellikler yaklaşımının ortaya çıkışından yüzyıl sonra transformasyonel ve karizmatik liderlik gibi yaklaşımlarla benzer özelliklerin tekrar gündeme getirilmiş olmasını gösterebiliriz (Keklik, Erdem ve Bakan, 2020).

Liderlik adına oluşturulmuş üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Yaklaşımların ilki olan *Özellikler Yaklaşımı*, “Büyük Adamlar Teorisi” üzerinden şekillendirilmiştir. Bu teori lider, takipçiler ve mevcut durum değişkenlerinden, lider değişkenine odaklanmaktadır. Teoride liderliğin doğuştan geldiği öne sürülmektedir. Bu fikrin temelinde bazı insanların doğuştan bir takım üstün yeteneklere sahip olduğu ve bu yeteneklerin kişileri lider olarak öne çıkardığı düşüncesi bulunmaktadır (Luthans, 2011). Özellikler yaklaşımı, liderlik özelliklerinin doğuştan gelmediğini, daha sonra eğitim ve deneyim katkısıyla öğrenilebileceğini kabulüne dayandırılmıştır. Bu teoriye göre bir kimsenin

lider olabilmesi için belirli özellikler yönünden grup üyelerinden ayrılması gerekmektedir (Koçel, 2015).

Liderlik özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda lider kişilerin fiziksel ve karakteristik bir takım özelliklerle lider olmayanlardan ayrıldığı fikri savunulmuştur (Kirkpatrick ve Locke, 1991). Bir kimsenin uzun boylu olmasının liderlik avantajı olduğunu iddia eden bu yaklaşım; Napolyon, Hitler gibi liderlerin kısa boylu olması gibi örneklerle eleştirilmiştir (Griffin ve Moorhead, 2010).

Özellikler yaklaşımı, liderliği durumdan, takipçilerinden, dönem şartlarından, yapılan işin özelliklerinden bağımsız olarak ele alması ve olması gereken liderlik özelliklerinin sınırlandırılmaması sebepleriyle eleştirilmiştir (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014).

Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecini açıklamak konusunda yetersiz kalınca, araştırmacılar liderin özelliklerinden ziyade hareket ve davranışları üzerinde çalışmaya başlamış, böylece Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Hellriegel ve Slocum, 2010).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin özelliklerine odaklanırken, liderin grup üyelerine karşı davranışlarına da odaklanmaktadır. Bu teori, liderlik süreç değişkenlerinden, takipçiler değişkenine önem vermektedir. Lider ve grup üyelerinin haberleşme şekli, liderin grup üyelerine yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, hedef belirleme şekli gibi faktörlerle lider etkililiğini belirlemeye odaklanılmıştır. Bu yaklaşımda liderin süreç içerisindeki davranışları ve grup üyeleriyle olan etkileşimi ele alınmıştır (Koçel, 2015).

Davranışsal yaklaşımda görev odaklı ve insan odaklı lider tipleri üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda yapılan Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ve Likert'in Sistem Modeli öncü çalışmalardır (Koçel, 2015; Keklik, Erdem ve Bakan, 2020).

Ohio State liderlik çalışmaları, binin üzerindeki liderlik davranış boyutları arasından grup üyeleri tarafından tanımlanan iki boyuta kadar indirgenmiştir. Bunlar, organizasyonu harekete geçirme ve anlayış boyutlarıdır. Organizasyonu harekete geçirme, liderin hedeflere ulaşmak üzere grup üyelerinin ve kendinin rollerini tanımlamasıdır. Anlayış, lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkinin karşılıklı güvene

dayanması, grup üyelerinin fikir ve duygularına önem verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

Michagan Üniversitesi'nin bilim insanları, lider ve grup üyelerinin ilişkilerini, oluşturdukları "liderlik davranışları doğrusu" üzerinde göstermektedir. Araştırma sonucunda insan odaklı lider tipinin görev odaklı lider tipinden daha başarılı sonuçlar elde ettiği görülmüştür (Tonnenbaum ve Schmidh, 1973).

Blake ve Mouton oluşturdukları yönetim tarzı matrisiyle lider davranışlarını işe yönelik ve bireye yönelik olmak üzere iki uçta incelemiştir. Modelde işe ve insana en üst düzeyde ilgi takım tipi liderliği tanımlarken işe ve insana en az ilgi gösteren liberal tip liderlik ile tanımlanmıştır (Koçel, 2015).

Likert sistem modeli, Rensis Likert tarafından Michagan araştırmalarının bir devamı olarak kurgulanmış olup, lider davranışlarını inceleyen 4 başlıktan oluşur. Bunlar, istismarcı otokratik lider, yardımcı otokratik lider, katılımcı lider ve demokratik liderden oluşan ve üst ast ilişkisini inceleyen başlıklardır (Bakan ve Bulut, 2004; Keklik, Erdem ve Bakan, 2020).

Davranışsal yaklaşımda üzerinde durulan iki lider tipinin biri görev odaklı lider diğeri ise insan odaklı liderdir. İçinde bulunulan duruma göre kimi zaman görev odaklı liderliğin kimi zamansa insan odaklı liderliğin başarı sağladığı görülmüştür. Davranışçı yaklaşım, lidere veya grup üyelerine sorular sorarak ya da gözlemciler vasıtasıyla lider davranışlarının ölçülemeyeceği; başarılı lider tipinin kültür, dönem, içinde bulunulan durum gibi faktörlerden bağımsız ele alınamayacağı gibi görüşlerle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler doğrultusunda özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımı harmanlayan, liderliği diğer faktörlerle birlikte ele alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Durumsallık yaklaşımına göre, farklı ortam ve koşullar farklı liderlik tarzları gerektirmektedir. Bu yaklaşım da liderlik sürecinin değişkenlerinden durum değişkeni etrafında şekillenmektedir. Durumsallık, grup üyelerinin özellikleri, yapılan işin türü, organizasyonun türü, dış çevre gibi faktörlerden etkilenmektedir (Koçel, 2015; Yukl, 2018). Durumsallık yaklaşımı, Fiedler Modeli, Yol Amaç Teorisi ve Vroom Yetton Liderlik Modeli başlıklarında ele alınmaktadır.

Fiedler modeli, lider etkinliğini bireyin liderlik modelinin içinde bulunulan duruma uygunluğuna bağlamaktadır. Modele göre durumsal kontrol üç ana etmenden

etkilenmektedir: lider ve grup üyesi ilişkileri, işin türü ve konumdan elde edilen güç. Model iş odaklı ve birey odaklı liderlik tarzlarına yönelik olsa da, ölçek iki durumu da ölçmekte yetersiz kalmıştır (McShane ve Glinow, 2016).

Yol amaç modelinde, yön gösteren, destekleyen, katılımcı ve başarı odaklı lider olmak üzere ele alınan dört lider tarzı bulunmaktadır. Yön gösteren liderlik tarzında grup üyeleri görevlerinin bilincindedirler ve liderden talimat alırlar, iş birliği yoktur. Destekleyici lider grup üyelerine karşı arkadaşça davranır, ilgilidir. Katılımcı lider grup üyelerinden tavsiyeler alır ve kullanır, yine de kesin kararları kendisi verir. Başarı odaklı liderler, grup üyeleri için zorlu hedefler belirler ve bu hedefleri gerçekleştirebileceği konusunda çalışana güven verir (Luthans, 2011).

Vroom Yetton modeli, lider davranışını liderlik sürecinin merkezinde incelemektedir. Lider davranışını ise liderin kişilik özellikleri ve karşı karşıya bulunduğu durumun özelliklerine bağlamaktadır. Model, liderin durum değerlendirmesi, astları sürece dahil edip etmeyeceğine karar vermesi yönleriyle, lider takipçi etkileşimli bir süreçtir (Kılınç, 1989).

Günümüz koşullarına uyum sağlamak üzere oluşan yeni liderlik yaklaşımları etkileşimci lider, dönüşümcü lider, vizyoner lider ve karizmatik lider olmak üzere dört ana başlıkta toplanmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016).

Etkileşimci lider, belirlenen hedefleri gerçekleştirme durumuna göre takipçilerini yönlendiren, motive eden ve ödüllendiren liderlerdir (Erel ve Demirer, 2018).

Dönüşümcü lider, çalışma ortamı içerisinde takipçilerin kendi aralarındaki ilişkiyi de ele alarak değişimi başlatan, yönetebilen ve kabul ettirerek hayata geçirebilen liderdir (Fırat ve Yeşil, 2020).

Vizyoner lider, mevcut durumu geliştirerek daha iyi noktaya taşıyacak kararları etkili ve hızlı bir şekilde alabilen ve takipçilerine de ilham kaynağı olarak alınan kararları uygulatabilen liderdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016).

Karizmatik lider, tanımlanırken genellikle özelliklerine odaklanılan bu lider türünde, takipçilerine yol gösteren, stratejik davranışlarıyla örnek olan, değişim için yol açan ve takipçilerini motive eden liderlerdir (Yavan, Sökmen ve Bıyık, 2018).

Bu dört yaklaşım incelendiğinde liderlerin takipçileriyle etkileşim içinde, ilham verici ve destekleyici yönlerinin ön planda tutulduğu görülmektedir.

1.4. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik, organizasyonların grup üyelerine sağladıkları imkanlarla hedeflere ulaşma yolunda gösterdikleri davranışları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda literatürde terimsel ve kavramsal olmak üzere çeşitli yetkinlik tanımları bulunmaktadır.

Latince kökenli competence kavramı Oxford Dictionary’de “bir şeyi başarılı ve verimli yapma kabiliyeti” şeklinde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde yetkinlik, “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet.” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019).

Boyatzis (1982) yetkinliği “*bir işten etkili ve/veya üstün performans sonucu alınmasını sağlayan kişinin sahip olduğu özellikler*” şeklinde tanımlamıştır. Yetkinlikleri işte sağlanan üstün performansla ilişkilendirirken, kişinin ne yapabileceğine değil ne yapmakta olduğuna odaklanır.

Spencer ve Spencer (1993) yetkinlikleri, “*Bireyin temel bilgi, beceri, özellik ve güdülerinin iş içerisinde yüksek performansı yakalayabilecek şekilde birleşimi*” olarak tanımlamıştır.

Wynne ve Stringer (1997)’e göre yetkinlik, “*Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların iş için gerekli standarda uyum sağlayabilmesidir.*”

Baker vd. (1996) yetkinliği, “*bir işi gerçekleştirme kapasitesine sahip kişinin davranışlarının bütünüdür*” olarak tanımlar.

Green (1998)’e göre yetkinlik, “*yapılacak şeyi, nasıl yapılacağını ve ne yapılması gerektiğini*” açıklamaya yardımcı olan bir terimdir.

Lucia ve Lebsinger (1999) yetkinliği şu şekilde tanımlar: “*kişinin işinin büyük bir kısmını etkileyen, çalışma performansı ile doğrudan ilişkili olan ve kabul edilmiş standartlarla ölçülebilen; eğitim ve geliştirme yoluyla geliştirilebilen bilgi ve beceriler kümesidir*”.

Wallick (2002)’e göre yetkinlik, “*temel çıktuların üretilmesi için kritik olan bilgi ve becerilere sahip olmaktır*”.

Yetkinlik kavramının yukarıda bahsedilen terimsel ve kavramsal tanımlarının yanı sıra farklı bakış açılarıyla ve farklı sektörlerde tanımları da mevcuttur: Hoffmann (1999),

yapmış olduğu literatür taramasında, yetkinliğin tanımlanmasında üç ana faktöre odaklanıldığını belirtmiştir. Bunlar;

- Gözlemlenebilir performans: Burada öğrenme süreçlerinin çıktıklarına ve kişilerin performanslarına odaklanılmıştır. Bireylerin belirli yazılı standartlarda yetkin olup olmadığıyla ilgilenilen bu süreçte odak noktası tamamlanılacak sorumluluklar veya çıktılardır. Beklenen sonuç tam olarak tanımlandığında, değerlendirme süreci daha kolay olacaktır.
- Bireyin performans sonucunun kalitesi veya standardı: Yetkinliği bir standardın ya da çıktının kalitesi olarak yorumlayan bu tanım; kurumlarda üretkenlik veya verimlilik edinimlerini takip etmede kullanılır. Değerlendirme için belirlenen standartların netliği, hem değerlendirmeye alınacak kişi için hem de değerlendirici için kolaylık sağlar.
- Bireyin temel özellikleri: Bu tanımlama, bireylerin yetkin performans sonuçları alabilmeleri için gerekli olduğu düşünölen, bilgi, beceri, yetenekler gibi temel niteliklere odaklanır. Temel niteliklere odaklanma ihtiyacı, yetkin performans elde edebilmek için eğitim içeriği tasarısı oluşturma niyetinden ortaya çıkmıştır.

Bu faktörlerden yola çıkarak, yetkinlik kavramına dair; sonuca dayalı davranışsal, performansa dayalı kalite standardı ve bireyin özelliklerine dayalı performanstan oluşan üç temel özelliğin öne çıktığı görölmektedir.

1.4.1. Lider Yetkinlikleri

Farklı uzmanlık alanlarında yapılan çalışmalar, etkili bir lider olabilmek için belli başlı yetkinliklere sahip olunması gerektiğini göstermektedir. Bu lider yetkinliği tanımlamalarında bireyin temel özelliklerine odaklanıldığını söylemek mümkündür. Yukl (2018), örgütlerde liderlik alanında yetkinlik sahibi olabilmek için sahip olunması gereken başlıca özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Yüksek enerji ve stresle başa çıkabilme: Liderin yüksek enerjiye sahip olması ve stresle başa çıkabilmesi, yoğun tempoda çalışmayı sürdürebilmesini ve yaşanan olumsuzlukları çözümleyebilmesini sağlar.
- Özgüven: Yüksek özgüvene sahip liderler daha büyük sorumluluklar alıp daha zorlu hedefler belirleyebilmektedirler. Uygun dozda özgüven sahibi liderler sorumluluklarını başarıyla yerine getirip takipçilerini olumlu yönde etkileyebilmektedirler.

- İç kontrol odağı: İç kontrol odaklı kişiler kaderlerine yön tayin edebileceklerine inanırlar. İç kontrol odaklı liderler buna dayanarak gelecek planları yapar ve örgütsel performansı yükseltecek hedefler için uğraşır.
- Duygusal bağlamda kararlılık ve olgunluk: Duygusal anlamda kendini tanıyabilmiş liderler hırslarının kurbanı olmak yerine kendilerini geliştirmeye odaklanırlar. Takipçileriyle aralarında ast üst ilişkisi yerine işbirliğine yönelik bir ilişki kurabilmeyi başarırlar.
- Dürüstlük: Dürüstlük güveni beraberinde getirmektedir. Güvenilir liderler takipçilerinin, üstlerinin ve mevkidaşlarının desteğini alıp yola devam etmektedirler.
- Sosyal güç güdülemesi: Güç ihtiyacı, liderleri takipçilerini etkilemeye yöneltir ve daha yetkin konuma gelmek için çabalamasını sağlar.
- Başarı odaklılık: Başarı odaklı olmak liderleri hedeflerini gerçekleştirmeye ve performans artırmaya yönlendirir. Süreç içerisinde karşılaştıkları sorunları daha risksiz ve ılıman şekilde çözmeye eğilimlidirler.
- İlişki ihtiyacı: Yeterli düzeyde ilişki ihtiyacı olan liderler, takipçileriyle daha iş birlikçi iletişim kurabilme becerisine sahiptirler.

Lider yetkinliklerine yönelik bir diğer çalışmada Conner (2000), bu yetkinlikleri altı başlıkta toplar: iş bilgisi, kişisel etkisini kullanabilme kabiliyeti, takipçilerini motive etme kabiliyeti, girişimcilik, küresel bakış açısı, güçlü karakter.

Jokinen (2004), lider yetkinlikleri hakkında bir alan taramasına dayanarak liderlik yetkinliklerini üç temel başlıkta toplamıştır:

Öz farkındalık: Öz farkındalık, kişinin güçlü ve güçsüz yönlerini, ihtiyaç ve dürtülerini anlaması yani kendi benliğini tümüyle tanıması demektir. Öz farkındalık, etkili bir ilişki için temel gereklerden biri olarak kabul edilmektedir.

Kişisel dönüşüme katılım: Kişisel dönüşüm girişimci bir ruha sahip olmak olarak yorumlanmaktadır. Yeni şeyler deneyimlemeye dahil olmak, içsel isteklilik, sınırlardan kaçınma ve yansıtıcı öğrenme varsayımları kişisel dönüşümü yansıtır. Kişisel dönüşüme sahip liderler örgüt için sürekli iyileştirmeye ve kendilerini geliştirmeye odaklıdırlar.

Meraklılık: Meraklı liderler, farklı kaynaklardan bilgi arayışına girerler, yeniliklere karşı açık ve isteklidirler. Merak, risk alma, inisiyatif alma, bağlılık isteklerini harekete geçirir.

Temelde yetkin liderlik tanımlanırken ne kadar kişisel özelliklere odaklanılsa da, günümüzde liderler, yetkinliklerini artırırken bireysel gelişimlerini devam ettirip içinde buldukları organizasyonun da gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

1.4.2. Sağlık Kurumlarında Liderlik Yetkinlikleri

Liderlik yetkinlikleri evrensel olsa da, farklı sektörlerde değişken durumlarla mücadele eden liderler, birbirinden farklı becerilere ihtiyaç duymaktadırlar (Beinecke ve Spencer, 2007).

Sektörlerde yaşanan yoğun rekabet, artan ve farklılaşan beklentiler, tüketimin hızlanması, anlık yaşanan teknolojik gelişmeler gibi faktörler karşısında kurumlar; mevcut konumunu korumak ve performansını yükseltmek için lider yetkinliklerine odaklanmaktadır (Çetinkaya, 2009).

Sağlık hizmetleri, insan yaşamına doğrudan etki etmesi, farklı meslek gruplarını bünyesinde barındırması, sunulan hizmetin çeşitliliği gibi yönleriyle diğer hizmet sektörlerinden daha karmaşık bir yapıya sahiptir.

Sağlık kurumları tıbbi kurumlar olmalarının yanı sıra sosyal ve ekonomik yönleri de olan kurumlardır. Bu çok kültürlü ve dinamik yapının bilimsel ilkelere uygun olarak yönetilmesi önem taşımaktadır (Çimen, 2010).

Sağlık kurumları teknolojik ilerlemelerden etkilenseler de emek yoğun işletmelerdir (Karahana, 2008). Bununla beraber, ortalama yaşam süresinde meydana gelen artış ve sağlık hizmetlerinde yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler sağlık hizmetlerinin kalitesinin önemini artırmıştır (Yağcı ve Duman, 2006).

Sağlık kurumları, aralarında karmaşık etkileşim olan profesyonel meslek gruplarından, uzmanlık alanlarından ve departmanlardan oluşmaktadır. Karmaşık yapısı, hastalık çeşitlerinin çokluğu, fonksiyonel hedefleri ve disiplinleri dolayısıyla benzersiz bir hizmet alanıdır. Bu alanda farklı uzmanlık ekipleri birbirine destek olabilmekte ya da birbiriyle çatışmalar yaşayabilmektedir. Lider, organizasyonun içerisindeki çeşitlilikten faydalanmalı ve süreçleri tasarlarken etkin kaynak kullanımına odaklanmalı, ekibi ortak hedeflere yönlendirmelidir. Bu karmaşık ortamda düzeni sağlayabilmek için liderlik yaklaşımlarından faydalanmak gerekmektedir. Etkili bir sağlık lideri, iyi bir rehber olmaya, liderlik değerlerine, örgüt kültürüne, personel yeteneklerine ve organizasyon içerisindeki dinamik ilişkilere odaklanmalıdır. Liderin bu dinamik ortamda kendini

geliştirmesi; yüksek oranda benlik, takım ve organizasyon farkındalığına bağlıdır (Al-Sawai, 2013).

Sağlık sektörü liderleri, geçiş süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmek için yeni liderlik yaklaşımlarını uyarlayabilmelidir. Yasalara, yönetmeliklere, güncellenen ödeme modellerine, yenilenen bakım şartlarına uyum sağlanmalıdır (Dodson, 2016).

Lindsey ve Mitchell (2012) değişime uyum sağlayan sağlık hizmet sektörü liderlerinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Sağlık sektöründeki gelişmeleri takip etmeli, pazarı anlamalı ve bağımsız bir düşünür olmalı,
- Müşterilerin beklentilerine göre hizmet verme tutkusuna sahip olmalı,
- Sağlık kurumu için değişim ve dönüşüm aracısı olmalı,
- Ekibi için motivasyon ve ilham kaynağı olmalı,
- Yalın yönetim ve yüksek kalite anlayışına sahip olmalıdır.

Sağlık hizmetlerinin hızla değişmesi, sağlık kuruluşlarını ve sağlık eğitim kurumlarını yetkin bir sağlık yöneticisinin nasıl olması gerektiği konusunda daha fazla araştırma yapmaya yöneltmiştir. Sağlık yönetimi temel yetkinliklerine artan ilgiyle birlikte çeşitli yetkinlik geliştirme modelleri oluşturulmuştur. Bu modellerde gözlenen, ortak beş veya altı yetkinlik alanı belirlenmesi, literatür taraması ve nihayetinde fikir birliği oluşturulmasıdır (Shewchuk, O'Conner ve Fine, 2005).

Sağlık hizmeti veren kurumlar, meslek toplulukları, sağlık yönetimi araştırmacıları ve akademisyenler tarafından pek çok yetkinlik modeli oluşturulmuş ve oluşturulmaktadır. Sağlık yönetiminde yetkinlik modeli geliştirme konusunda yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır:

1.4.2.1. HAL360 (360-degree-feedback Instrument for Healthcare Administrators)

Liderlik becerilerinin geliştirilmesinde ast ve üstlerden, meslektaşlardan, müşterilerden alınan geri bildirimlerin etkili olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Etkili liderlik, ikna kabiliyeti, çatışma yönetimi, farklı bakış açılarını anlama, müzakere gibi beceriler gerektirmektedir. Alan eğitimi teorik temeli oluştursa da gerekli beceri ve gelişimler sahada görev ve ilişkiler esnasında öğrenilir. Sağlık kurumları liderlik yetkinlikleri temel modellerinden biri olan HAL360, anketler yoluyla liderlerin;

meslektaşları, ast ve üstleri, alandaki diğer kişiler tarafından geri bildirim alabilmesi amacıyla, Garman (2004) tarafından geliştirilmiştir.

Geri bildirim modelleri çoğunlukla bankacılık, imalat endüstrisi gibi diğer ekonomik sektörler için geliştirilmiştir. Sağlık kurumları liderleri için, sağlık sektörünün benzersiz yapısının getirdiği farklı zorluklar sebebiyle alana has geri bildirim aracına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmada anket oluşturulmadan önce; içerik, kapsam, etki alanı ve hedef kitle belirlemek üzere yetkinlik tanımı yapılmıştır. Üst düzey 12 liderle başlatılan çalışmada yetkinlik alanları ve tanımları oluşturulmuş daha sonra geliştirilen model başka lider grubunda teste tabi tutulmuştur.

Yetkinlikler 7 boyutta incelenmiş olup şöyledir:

- 1) Rotayı çizmek: Karmaşık ve belirsiz olan geleceği tutarlı bir vizyona çevirme ve bu vizyonun gerçekleşmesi için belirli bir yola dönüştürme kabiliyetlerini kapsar.
- 2) İş ilişkilerinin geliştirilmesi: Çalışanların bireysel deneyimlerine odaklanan, yüksek katılımlı bir iş ortamı oluşturabilme kabiliyetlerini kapsar.
- 3) Geniş etki: Resmi bir yetkiye sahip olmadığı diğer kişilerle de iletişim kurabilme ve iş birliği yapabilme kabiliyetlerini kapsar.
- 4) Çalışma ortamının yapılandırılması: Doğru zamanda doğru bilgiye erişebilme, etkili geri bildirimler verebilme, zamanı iyi kullanma ve doğru kararlar alma kabiliyetlerini kapsar.
- 5) İlham verici bağlılık: Güven verebilme, karşısındakini dinleme, profesyonelliğini aktarabilme, etkileşimi kuvvetli liderlik kabiliyetlerini kapsar.
- 6) İletişim: Enerji verebilme, yazılı ve sözlü doğru iletişimi doğru mesajlarla sağlayabilme kabiliyetlerini kapsar.
- 7) Öz yönetim: Sınırlarını tanıyabilme, iş ve özel yaşantısının ayrımının farkında olma, başka fikirlere saygı gösterebilme kabiliyetlerini kapsar.

Hal 360, oluşturulan anketlerin gerekli mahremiyet koşulları sağlanarak uygulanması ve neticesinde liderlerin gelişimini desteklemek adına güvenilir ve geçerli bir model geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur (Garman, 2004). Bu modelin Hoffmann (1999) yetkinlik tanımlarının üçünü de kapsarken, bireyin performans sonucunun kalitesi veya standardı yetkinliklerine odaklandığı görülmektedir.

1.4.2.2. HLCCM (Healthcare Leadership Competency Model)

Sağlık meslek eğitimlerinde hem bireysel hem kurumsal performans artırmak için yetkinliğe dayalı performans sistemine bir yönelim olmuştur. Sağlık yönetimi, tıp, hemşirelik gibi sağlık meslek alanındaki liderlik becerilerini değerlendirmek adına kanıta dayalı ve davranış odaklı Sağlık Liderliği Yetkinlik Modeli (HLCCM) geliştirilmiştir. Model hem akademik hem uygulama alanında liderliğin geliştirilmesini destekler niteliktedir. Sektörler arası karşılaştırma ve kapsamlı akademik araştırmalar neticesinde geliştirilen bu modelde, davranışsal ve teknik yeterlilikleri kapsayan üç ana yetkinlik teması belirlenmiştir. Dönüşüm, uygulama ve insanlar başlıklı yetkinlik temaları hem teknik hem davranışsal yetkinlikleri kapsamaktadır. Ulusal Sağlık Hizmetleri Liderliği Merkezi (NCHL) nin Sağlık Hizmetleri Lider Yetkinlikleri belirlemesinin temel amacı, her düzey yönetimde etkin performans için gerekli becerileri ölçmektir (Calhoun, 2008).

Model, üstün liderlik performanslarını standart olanlardan ayırmak üzere şu boyut ve kavramlarla geliştirilmiştir:

- Dönüşüm: Toplulukları, hastaları ve profesyonelleri yeni sağlık hizmetleri etrafında birleştiren dönüşüm yetkinlikleri şu kavramları kapsar: başarı odaklılık, analitik düşünce, topluluk yönelimi (community orientation), finansal beceriler, bilgi arama, yenilikçi düşünme, stratejik yönelim (strategic orientation)
- Uygulama: Vizyon ve stratejiyi yüksek organizasyonel performansa çevirme adına uygulama yetkinliği şu kavramları kapsar: hesap verilebilirlik, değişim liderliği, iş birliği, iletişim becerileri, etki ve etkilemek, bilişim teknolojisi yönetimi, girişimcilik, örgütsel farkındalık, performans ölçümü, süreç yönetimi, organizasyonel tasarım, proje yönetimi.
- İnsanlar: Liderin çalışanlara değer ve enerji vermesi, diğerleri üzerindeki etkisini anlaması, kendi yeteneklerini ve diğerlerinin yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu da kapsayan yetkinlik alanı şu kavramları kapsar: insan kaynakları yönetimi, kişilerarası anlayış profesyonelliği, ilişki kurma, özgüven, kişisel gelişim, yetenek geliştirme, takım liderliği.

HLCCM, sağlık yönetimi alanında başarılı kariyer gelişimi arayan kimselere ve lider ve yönetici yetiştiren eğitim kurumlarına yetkinlik temelli kaynak sağlamaktadır.

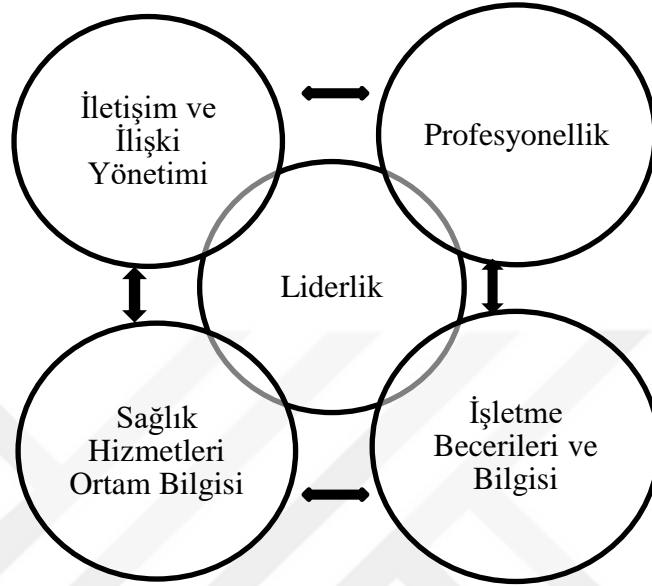
Modelin yıllar içinde değişim ve dönüşümlere ayak uydurarak güncellemeler yaptığı bilinmektedir. Eğitim kurumlarına yetkinlik temelli kaynak sağlama amacı sebebiyle geliştirilen bu model; bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanında öğrenme sürecinin çıktılarına ve kişilerin performansına odaklanması yönüyle, Hoffmann (1999)'ın yetkinlik gruplandırmalarından, bireyin temel özellikleri ve gözlemlenebilir performans ile uyum sağladığı görülmektedir.

1.4.2.3. HLA (Healthcare Leadership Alliance)

Sağlık hizmetlerinin giderek karmaşıklaşan ortamına ayak uydurabilmek adına yöneticilerin bazı yetkinliklere sahip olması beklenmektedir. Kanıta dayalı yönetime geçişle birlikte, sağlık hizmetlerine uygun yetkinlikleri tanımlamak adına pek çok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan önemli bir tanesi de, altı profesyonel organizasyonu bünyesinde barındıran Healthcare Leadership Alliance(HLA) tarafından sağlık yöneticilerinde bulunması gereken yetkinliklerin belirlenmesi olmuştur. Bu yetkinlik alanlarını birbirine bağlı olarak geliştirseler de, liderlik yetkinlikleri bir sağlık yöneticisinin performansının en güçlü belirleyicisi olduğundan, model liderlik üzerine kurulmuştur. Diğer alanlar liderlikten yetkinlik alırken, liderlik de diğer yetkinliklerden bilgi alır ve beslenir. Beş başlıkta toplanan yetkinlikler şunlardır:

1. İletişim ve İlişki Yönetimi: İç ve dış müşterilerle açık ve net bir şekilde iletişim kurma, ilişki kurabilme ve sürdürülebilirlik, birey veya gruplarla yapıcı etkileşimleri basitleştirebilme kabiliyetlerini kapsar.
2. Liderlik: Bireysel ve kurumsal mükemmelliğe ilham verme, ortak bir vizyon yaratma, kurumun misyon ve vizyonunda hedefi yakalayabilme, değişim yönetiminde başarılı olabilme kabiliyetlerini kapsar.
3. Profesyonellik: Kişisel ve kurumsal davranışları, hastaya ve topluma karşı bir sorumluluk olarak benimseme, yaşam boyu öğrenme ve iyileştirme çabası ve bunları etik standartlarla uyumlu hale getirebilme yeteneğini kapsar.
4. Sağlık Hizmeti Ortamı Bilgisi: Sağlık ve yönetim sisteminin dahil olduğu çevreyi anlayabilme kabiliyetini kapsar.
5. İşletme Becerileri ve Bilgisi: Sistem düşüncesi dahil olmak üzere iş ilkelerini sağlık hizmetleri ortamına uygulama becerisi; temel iş ilkeleri şunları kapsar: finansal

yönetim, insan kaynakları yönetimi, organizasyon dinamikleri ve yönetim, stratejik planlama ve pazarlama, bilgi yönetimi, risk yönetimi ve kalite iyileştirme.



Şekil 1: HLA Yetkinlik Modeli

Kaynak: Stefl, M. (2008). Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 360-373.

Model başlangıçta akademik programlara katkı sağlamak için hazırlanmış olsa da, sağlık yönetimi alanında bireysel ve kurumsal değerlendirme, çalışan seçimi ve ekip geliştirme gibi alanlarda da kullanılmak üzere uyarlanmaya açıktır (Stefl, 2008). Modelin akademik katkısı ve bilgi becerilere odaklanması göz önünde bulundurulduğunda, Hoffmann (1999)'ın yetkinlik gruplarından gözlemlenebilir performans ve bireyin temel özellikleri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

1.4.2.4. ACMPE (The American College of Medical Practice Executives) The Body of Knowledge for Medical Practice Management

Her meslekte başarı yakalamak ve başarıyı sürdürebilmek çeşitli bilgi ve becerilere sahip olmayı gerektirir. ACMPE, sağlık hizmetleri yönetimini iyileştirmek için sağlık hizmet liderlerinin profesyonel gelişimlerini destekleyen ve teşvik eden bir kuruluştur. Amerikan Tıbbi Uygulama Yöneticileri Koleji The American College of Medical Practice Executives (ACMPE), tıbbi uygulama yönetimi meslek organizasyonu olan Medical Group Management Association (MGMA) adına standart belirleme organıdır.

Bu alanda sertifika verilecek sağlık hizmet yöneticilerinin sahip olması beklenen temel yetkinlikler belirlemişlerdir (ACMPE, 2001).

Belirlenen yetkinlikler ACMPE modelinde şu şekilde sıralanmıştır:

- Profesyonellik: Sağlık hizmet yöneticilerinin, kişisel ve kurumsal bütünlüğü sağlayabilme, yoğun stresi yönetebilme, etik karar verebilme, meslektaşlarının gelişimine destek olabilme kabiliyetlerini kapsar.
- Liderlik: Sağlık hizmet yöneticilerinin, stratejik kararlar alma ve uygulama, klinik ve idari birimler arasındaki ekip çalışmasını teşvik edebilme, etkili yönetişim sistemi oluşturabilme, müşteri memnuniyetini sağlayacak ilişkiler geliştirebilme kabiliyetlerini kapsar.
- İletişim Becerileri: Sağlık hizmet yöneticilerinin, i ve dış paydaşların bakış açılarını ortaya çıkarabilme, bilgi sunumunda açık ve net olabilme, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, problem çözmeyi kolaylaştırabilme kabiliyetlerini kapsar.
- Örgütsel ve Analitik Beceriler: Sağlık hizmet yöneticilerinin, gündelik sorunlara çözüm getirebilme, uzun vadeli iyileştirme için gerekli ihtiyaçları ele alabilme, sistematik kararlar verebilme kabiliyetlerini kapsar.
- Teknik ve Mesleki Bilgi ve Beceriler: Sağlık hizmet yöneticisinin işine özgü sorumlulukları yerine getirebilmesi için gerekli bilgi ve beceri setleri şu başlıklarda toplanmıştır:
 - o Finansal Yönetim
 - o İnsan Kaynakları Yönetimi
 - o Yönetişim ve rgtsel Dinamikler
 - o Planlama ve Pazarlama
 - o Bilgi Yönetimi
 - o Risk yönetimi
 - o İşletme ve Klinik Operasyonlar
 - o Mesleki Sorumluluk

Tıbbi Uygulama Yönetimi İçin Bilgi Kılavuzu başlığıyla belirtilen yetkinlikler, sağlık yöneticilerine sınırlarının farkında olma imkanı tanırken; alanda verilen eğitim programlarında müfredat içeriği belirlemeye yardımcı kaynak sunar (ACMPE, 2001).

Modelin eğitime katkı amacı göz önünde bulundurulduğunda, Hoffmann (1999)'ın yetkinlik gruplarından bireyin temel özellikleri ve gözlemlenebilir performans ile uyumlu olduğu görülmektedir.

1.4.2.5. ACHE (American College of Healthcare Executives) Healthcare Executive Competencies Assessment Tool

ACHE(American College of Healthcare Executives) Sağlık Kurumları Yönetici Yetkinlikleri Değerlendirme Aracı, sağlık hizmet yöneticilerinin yönetsel ve liderlik yetkinliklerini değerlendirmede kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Model, HLA(Healthcare Leadership Alliance) modeli baz alınarak türetilmiştir. İlk versiyonu 2008 yılında yayınlanan ACHE modeli her sene güncellenmekte ve günümüzde 2021 sürümüyle kullanımı devam etmektedir.

Geliştirilen araç, bireysel veya organizasyonel değerlendirme, takım oluşturma, personel seçimi veya görev tanımı belirleme, akademik program içerikleri hazırlama gibi çeşitli alanlarda kullanıma açıktır (ACHE, 2021).

Model; bireyde bulunması beklenen özellikleri ele alması, akademik katkı gözetmesi, organizasyonel değerlendirmede kalite standartlarına odaklanması, yönleriyle Hoffmann (1999)'ın yetkinlik gruplandırmalarının(gözlemlenebilir performans, bireyin performans sonucunun kalite ve standardı, bireyin temel özellikleri) üçünü de kapsamaktadır

ACHE, HLA'nın belirlemiş olduğu, liderlik temelli olan ve içerisinde; iletişim ve ilişki yönetimi, profesyonellik, sağlık hizmeti ortam bilgisi, işletme becerileri ve bilgisi yetkinliklerini kapsayan sağlık yönetim yetkinliğini içerik olarak çeşitlendirerek ölçek geliştirmiştir.

Literatürde, ACHE tarafından geliştirilen modelden yararlanılarak yapılmış çalışmalar mevcuttur. Erigüç vd.(2014), yapmış oldukları çalışmada sahada çalışmakta olan yöneticilerin kendileri için gerekli gördükleri yönetsel yetkinliklerin belirlenmesini amaçlamışlardır. ACHE modelinden yararlanarak geliştirmiş oldukları anket çalışmasında, 5 kritik yetkinlik alanı ve 232 yönetsel yetkinlik belirlenmiştir. Hazırlanan anketler, hastanelerde görev yapmakta olan sağlık yöneticilerine uygulanmış ve yöneticilerin bakış açısıyla gerekli yönetsel yetkinlikler arasından en önemli bulunan, liderlik yetkinliği olmuştur.

Ünal ve Aydoğan (2018), çalışmalarında sağlık yöneticilerinin yetkinliklerini araştırmışlardır. Çalışmada kullanmış oldukları anketi hazırlarken, ACHE modelinden yola çıkarak geliştirilen Türkçe anketten yararlanmışlardır. Çeşitli kademelerde sağlık yöneticilerinin kendilerini değerlendirdikleri çalışmada, liderlik yetkinliği, en yüksek yetkinlik alanı olarak belirlenmiştir.

Sağlık kurumlarında yetkin liderliğin takım performansına olan etkisinin araştırıldığı tez çalışmamızda yetkin liderliği ölçmek adına; Erigüç vd. (2014)'nin ACHE modelinden faydalanarak geliştirmiş oldukları, yönetsel yetkinlikler ölçeğinin yetkin liderlik alt boyut ölçeği kullanılmıştır.



BÖLÜM 2: TAKIM PERFORMANSI

Bu bölümde takım kavramı tanımlanacak ardından takım çalışmasının amacı ve önemine vurgu yapılarak takım oluşum süreçlerinden ve takım çeşitlerinden bahsedilecektir. Ardından takım performansını etkileyen faktörler ve sağlık kurumlarında takım performansına dair bilgiler verilecektir.

2.1. Takım Kavramı ve Takım Performansı

Takım, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir iş sürecini paylaşan bir grup insanın uyum içerisinde oluşturduğu gruplardır. Türk Dil Kurumunun (2019) tanımıyla takım; meslek, tutum, koşul gibi bakımlardan birbirlerine uyum gösteren kimselerin oluşturduğu topluluk; görevsel açıdan birbirini bütünleyen kişilerden oluşan grup, ekip şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüzün tempolu iş yaşantısında örgütleri etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu koşullar, başarılı olabilmek için, yetenekli, bilgi sahibi, tecrübeli kişilerin birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Kurumlar objektif kararlar almak, çözüm odaklı olmak, tüketiciye yeniliklerle gitmek durumundadırlar. Bu durum, takımlara olan ihtiyacı arttırmaktadır. Örgütler gelenekselliği aşmak, hız kazanmak, tüketici ihtiyacını doğru yorumlayarak harekete geçmek, hizmette hataları indirgemek adına takımlardan yararlanmaktadır (Keçecioğlu, 2002).

Organizasyonların gerek performans gerekse sürece dayalı yetkinliği sağlayabilmek adına; çözüm odaklı ve iş birlikçi yaklaşım sağlayan çalışma gruplarına olan ihtiyaçları doğmuş ve literatürde takım kavramı şu şekillerde tanımlanmıştır:

Cohen ve Bailey (1997)'e göre takım, sorumluluğu ve işin sonuçlarını paylaşan birbirleriyle bağlı kişilerin oluşturduğu grup olarak tanımlanırken, diğer yandan, Şimşek (2010) takımı şu şekilde tanımlar: iki veya daha fazla bireyin oluşturduğu, üyeleri arasında sistematik bir etkileşim bulunan, ortak bir performans hedefi belirlemiş olan insan topluluğudur.

Yukarıdaki tanımların yanı sıra, Bateman ve Snell (2013)'e göre takım kavramı, birbirlerini bütünleyen yeteneklere sahip, birbirine güven duyan, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda, karşılıklı sorumlulukları olan az sayıda insandan oluşan topluluktur.

Araştırmacılar takım kavramını, aralarında etkileşim bulunan bireylerin ortak amaç etrafında birleşerek etkin çalışmasını gerektiren bir sorumluluk olarak tanımlarken, Harvard Business Essentials (2012) ise, bir işi yerine getirirken farklı birimlerde çalışan uzmanların bilgi ve yeteneğinin kişilerarası bağlantıyla yürütülmesi ve sorumluluğun belirli süre aralığında bitirilmesini gerektiren durumlarda özellikle kurulmasına ihtiyaç duyulan insan topluluğu olarak tanımlar.

Yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere organizasyonlar performanslarını artırabilmek için, belirli uzmanlıklara sahip takımların oluşturmaktadırlar. Takımlar, rastlantısal şekilde oluşturulmuş bireyler topluluğuna nazaran daha verimli ve performans sahibi olmaktadır. Başarılı bir takım için performans sonuçlarının takip edilmesi gerekmektedir. Bu sebeplerle “takım” ve “performans” kavramları bütünleşmiş iki kavramdır (Katzenbach ve Smith, 1998).

2.2. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Üretim ve tüketimin yıllar içerisinde şekil değiştirmesi, tüm sektörlerin işleyişlerine de etki etmektedir. Önceki zamanlarda bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru statüsel ilerlemekte; iş akışıysa aşağıdan yukarıya doğru üretime geçmekteydi. Şimdiyse bilgi ve kaynaklar yatay olarak da işleyişe geçebilmektedir. Bilgi ve kaynakların her yönde işleyişi şeffaf bir yönetim anlayışını beraberinde getirmektedir (Price ve Lisk, 2014).

Çalışmaların bireysel ve bağımsız olduğu dönemden çıkılarak, şeffaf ve her kademedeki bireylerin katılımı eşliğinde, yeni projelerde yeni takımların oluşturulduğu bir döneme geçilmiştir. Günümüzde yapılan projeler küresel nitelikte olup dünyanın farklı yerlerinde de uygulanabilme amacı taşımaktadırlar. Bu durumda işbirliği sağlayabilmek, ortak amaçlar doğrultusunda ilerleyebilmek, takım performans becerilerini geliştirebilmek, etkin bir süreç için önemli bir hal almaktadır (Price ve Lisk, 2014).

Takım çalışmasının önemi sorgulandığında, doğru koşullar sağlandığında, takımların daha iyi kararlar alarak daha iyi ürün ve hizmet çıktılarını sağladığı ve personellerin takım çalışmasındaki performanslarının bireysel çalışmalardaki performanslarından daha yüksek olduğu bilinmektedir. Hiyerarşik yapıların sürdüğü geleneksel sistemlerde kişiler kendilerini üstleri tarafından baskı altında hissetmekte ve hata payları artmaktadır (McShane ve Glinow, 2016).

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimin sonucu olarak, organizasyonlar iş süreçlerinde esnekliğe ve yaratıcılığa odaklanmışlardır (Molleman ve Broekhuis, 2001). Çevrenin dinamik hale gelmesi, kurum içerisindeki personel görevlerinin de revize edilmesini gerektirmiş ve esnek sistemlere ihtiyaç duyulmuştur (Fleury ve Carlos, 1980). Esnekliğe duyulan ihtiyaç, görev dağılımından takım çalışmasına geçilmesini ve görev yerine süreç odaklı çalışılmasını sağlamıştır (Marx ve Arbix, 1998).

Takım halinde yapılan çalışmalarda daha fazla insan daha fazla bilgi ve beceri alanı getirdiğinden hata payı azalmakta, performans artmaktadır. Örgüt üyeleri de takım çalışmasında daha motive hissetmektedirler. Bunun sebebi, kişilerin sosyal gruplar içerisinde bulunması, aidiyet hissi, takım amaçlarını gerçekleştirme arzusu, sürekli olarak etkileşim ve iletişim halinde bulunmasıdır. Takım halinde çalışan kişiler denetim altında hissetmediklerinden, takım arkadaşlarına karşı sorumluluk duygusuyla daha motive bir çalışma sergilemektedirler. Takım çalışanları kendilerini ekipteki diğer üyelerle kıyaslayarak performanslarını yükseltir ve yine bu vesileyle daha iyi takım çıktılarını elde ederler (McShane ve Glinow, 2016).

Günümüzde iş akışının yatay olarak ilerlemesiyle birlikte gelişen takım çalışması anlayışına göre takımların örgüte ve üyelerine pek çok katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür (Sökmen, 2010):

- Takımlar aracılığıyla yapılan işte bedensel gücün yanı sıra beyinsel faaliyet de artar, karar ve sorun çözümü süreçleri takımın tüm üyelerinin katılımıyla gerçekleşir ve çıktıdan alınan fayda artar. Takım halinde çalışmak performansı artırır.
- Takım halinde çalışmak personeller arasındaki iş birliğini artırırken çatışma ve zarar verici rekabet ortamını azaltır.
- Takım çalışmaları takım üyelerinin sosyal yönünü ve aidiyet duygusunu tatmin eder.
- Takım çalışmasında bireyler başarılı sonuçlar elde edebilmek için uğraş gösterirler ve bu durum performansı, kaliteyi artırırken kuruma rekabet üstünlüğü sağlar.
- Takımlar birbirinden farklı yetenek, bilgi ve beceriyle donanmış üyeleri içerisinde barındırdıklarından dış çevrenin sürekli değişen taleplerine daha kolay uyum sağlayıp cevap verebilirler.

Yukarıda bahsedildiği üzere takım çalışmasının önemi gitgide artmıştır. Organizasyonların günlük iş süreçlerinde de takım çalışmasından aldıkları fayda sebebiyle iş birlikçi çalışma yönelimleri artmıştır.

Yapılan çalışmalarda, incelenen kurumların çoğunun günlük işleyişi devam ettirebilmek için takımlardan faydalandıkları görülmüştür. Çalışma sonuçlarına bakıldığında bu firmalardan %77'sinin tek seferlik projeler için takımlar oluşturduğu, %67'sinin ise sürekli faaliyetler için takımlardan yararlandıkları görülmüştür. Geçmiş çalışmalarla bugünkü çalışmaların oranlamasına bakıldığında ise, 20 yıl önce takım oluşturma oranları %20yken, 10 yıl önce %50lere ulaştığı tespit edilmiştir (McShane ve Glinow, 2016).

Çeşitli sektörlerde takımlara yönelik çalışmalar artmıştır. Örneğin, akademik bağlamda bilimsel araştırmalarda da takım çalışmasının gündeme gelmesiyle; yürütülen araştırmalarda, takım çalışması halinde çıkarılan makalelerin bireysel çıkarılan makalelere göre daha fazla atıf aldığı görülmüştür. Spor alanında ise, Amerika ve Avrupa arasında 1927 yılından beri yapılan Ryder Kupası'nda, golfçüler birbirleriyle takımlar halinde yarışmışlardır. Yarışlar esnasında ABD bireysel sıralamada dünyanın en iyi golfçülerini bünyesinde barındırmasına rağmen takım yarışlarında Avrupa takımları 21. yüzyıl boyu yarışları kazanmışlardır. Spor yorumcuları bu durumu, Amerika en iyi golfçüleri bünyesinde barındırsa da Avrupa'nın takım çalışmasında daha başarılı oldukları yönünde tanımlamışlardır. Takım performansının öncelendiği durumlarda bireysel olarak en iyi olan çalışmacılardan ziyade; takım ruhuna en iyi faydayı sağlayabilecek, takım üyelerine ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Price ve Lisk, 2014).

2.3. Takım Oluşum Süreçleri

Takım bir grup insanın bir araya getirilmesiyle kendiliğinden oluşabilecek bir yapı değildir. Takımın oluşabilmesi için öncelikle amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bu esnada ekip üyelerinin rollerinin tanımlanması, üyelerin birbirini tanması, birbirlerine güven duyması ve iş bölümü yapılması gerekir. Takımların oluşumu, kişilerin bir araya gelmesiyle başlar, fonksiyonel bir hal almasıyla devam eder ve nihayetinde bir grup insan takım şeklini alır (Giunipero ve Vogt, 1997).

Takımlar dinamikliğini koruyan ve sürekli değişim içerisinde olan süreçlerdir. Tohumun fidandan ağaca dönüşümü gibi gelişen ve süreçlerden geçen bu oluşumlar hakkında literatürde çeşitli modellemeler mevcuttur.

Schutz'un FİRO modelinde takım oluşumu kararsız kalınan süreç, güç çatışma süreci ve takım ilişkisinin netliğe kavuştuğu süreç olarak tanımlanırken; Modlin, Gardner ve Faris'in takım oluşum süreci ise, yapısallaşma, kargaşa, değişim ve bütünleşme aşamalarından oluştuğu belirtilmiştir. Hill ve Gruner ise takım oluşma aşamalarını; alışma, keşfetme ve üretim süreci şeklinde sınıflandırmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Literatürde takım oluşum aşamalarıyla ilgili yaklaşımlardan en çok kabul göreni ise Tuckman ve Jensen (1977)'in beş aşamalı takım oluşum sürecidir. Bu süreç: Oluşum, fırtına, kurallar oluşturma, performans, sonlandırma aşamalarından oluşmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Boone ve Kurtz, 2013; Bakan, 2020):

Oluşum aşaması (forming), takımın henüz yeni oluşturulduğu ve her üyenin bir diğerini tanımaya ve alışmaya çalıştığı aşamadır. Belirsizliğin hakim olduğu bu aşamada herkesin yaklaşımı daha kibar ve daha yüzeyseldir. Etkin liderin grup üyelerine birbirlerini tanımaları için zaman ve olanak verdiği aşamadır.

Fırtına aşaması (storming), bu aşamada takım üyeleri kendilerini öne çıkarmaya ve iyi bir pozisyon almaya meyillidirler. Herkesin kendi fikirlerini öncelikli gördüğü bu aşamada ekip içerisinde yoğun çatışmalar yaşanabilmektedir. Takım lideri, herkesin fikirleriyle dahil olmasını teşvik etmeli ve çatışmaların yaşanmasına müsaade göstermelidir. Verim yakalanabilmesi için takımların bu aşamanın ötesine geçmeleri gerekmektedir.

Kurallar oluşturma aşaması (norming), takım halinin oluştuğu evredir. Kişilerin bencilliği bir kenara bırakıp ekip halinde çalışmaya ve "biz" düşüncesiyle hareket etmeye başladıkları aşamadır. Ekip içerisinde iş paylaşımı, iletişim yolları gibi konular belirginlik kazanmaya başlar. Ekip içerisinde amaca giden yolda etkin planlama ve uygulamaya geçilir. Ortama aidiyet duygusu ağır basmaya başlar ve artık takım olma durumu kabullenilir.

Performans aşaması (performing), takım üyeleri birbirleriyle etkin bir iletişim içerisindeyken, ekip içerisindeki küçük çatışmalar soruna dönüşmeden çözülür ve yapıcı sonuçlar doğururlar. Üyeler artık ekibe bağlılık duydukları, duygusal olarak

tatmin oldukları, güven duydukları, destekleyici oldukları aşamadadırlar. Performans aşaması ekip üyelerinin gerekli bilgi ve beceriye sahip oldukları ve enerjilerini amaca ulaşmak yönünde kullandıkları aşamadır.

Sonlandırma, dağılma aşaması (adjourning), ekip üyelerinin hedefe ulaşmanın hazzını yaşarken takımın dağılacak olmasının endişesini de yaşadıkları aşamadır. Bu aşama amacını tamamlayan takımların dağılma aşaması olabileceği gibi hedeflerini yerine getiremedikleri için dağılan takımların da son aşaması olabilmektedir.

Araştırmacıların modellemelerinde de görüldüğü üzere, takım üyeleri bir araya geldiğinde doğrudan faaliyete geçmemektedirler. Ortak amaç ve hedefler doğrultusunda birleşen insanlar geçirdikleri oluşum evrelerinde bir takım haline gelmekte ve bazen hedeflerini yerine getirdiklerinde dağılırken, bazen yeni hedeflerle devam etmekte kimi zaman da hedeflerini gerçekleştiremedikleri gerekçesiyle dağılmaktadırlar.

2.4. Takım Çeşitleri

Organizasyonlar içerisinde birbirinden farklı amaçları gerçekleştirmek adına farklı isimlerle oluşturulmuş takım tipleri bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). İş yaşantısında sıklıkla rastlanan takım türleri, problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, sanal takımlar ve çapraz fonksiyonel takımlardır.

Problem çözme takımları, belirli bir sorun oluştuğunda bu soruna çözüm üretebilmek amacıyla toplanan takımlardır. Üyeler iş süreçlerini daha iyi hale getirmek için fikir paylaşımında bulunurlar. Genelde bu takımlara, öne sürdükleri fikirleri uygulamaya geçirme fırsatı tanınmaz (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016). Bu takım türü, aynı birimde çalışan personellerin gönüllü ve haftalık olarak bir araya gelmesi ve sorunlara çözümler sunmak üzere tartışmalar yürütmesi şeklinde de ifade edilmektedir. Tartışmalarda varılan sonuçların yönetime sunulduğu göz önünde bulundurulacak olursa, bu takımların dolaylı olarak her kademedeki personeli yönetime dahil etmeyi amaçladığı görülmektedir (Şimşek, 2010).

Kendi kendini yöneten takımlar, üretim sektörü, hizmet sektörü ve kamu gibi çeşitli alanlarda kullanılmaktadır (McShane ve Glinow, 2016). Genellikle farklı uzmanlık alanları gerektiren ekip üyelerinden oluşan bu takımlar, gücü elinde tutan takımlardır. Yetki ve sorumluluk ekibin kendine aittir, işlerini üst düzey yönetimin müdahalesi olmadan sürdürürler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Bu takımlar kendi programlarını

oluşturma, uygulama, denetleme ve yönetme aşamalarını kendi ilerinde gerçekleştirebilmektedirler (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Sanal takımlar, teknolojik gelişmelerle birlikte bilgi ve iletişimin farklı coğrafyalara da uzanmasıyla oluşmaya başlayan, koordine içerisinde çalışan ekiplerdir. Bu durum, aynı zaman ve mekanda çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırırken, seyahat gibi maliyeti yüksek giderlere de alternatif çözüm sunmaktadır. İşletmeler kreselleştike, farklı zaman dilimlerinde, farklı ülkelerle çalışma imkanına rağbet artmaktadır (Fidanboy, 2021).

Sanal takımlar, hızlı iletişim kurabilmeleri ve düşük maliyet avantajı sağlamaları yönleriyle tercih edilmektedir. Diğer takımlarda olduğu gibi, bilgi paylaşımı, ortak karar ve hedefe ulaşma aşamaları olsa da; ekip çalışanları yüz yüze çalışırken yaşadıkları iş tatminini bulamazlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Sanal takımlar yüz yüze çalışmamanın zorluğunu aşabilmek için özenle kurulmaladırlar. Etkili bir sanal takım oluşturabilmek için üyelerin belli özelliklere sahip olması beklenmektedir (McShane ve Glinow, 2016):

- Yüksek teknolojik iletişim becerisi,
- Yanında yönetici veya iş arkadaşı olmadan da kendini motive edebilecek öz yönetim becerisi,
- Takım üyelerini yüz yüze görmeden de doğru iletişim kurabilecek duygusal zekaya sahip olmak.

Çapraz fonksiyonel takımlar, farklı uzmanlık alanına sahip kişilerin bir araya gelmesiyle oluşmuş takım türleridir. Günümüzde farklı iş kolları arasında iş birliği sağlamak faydalı hale gelmiş ve pek çok kurum ekiplerini bu Şekilde oluşturmaya başlamıştır. Bu takımlar karmaşık yapıdaki organizasyonlarda kullanıldığında, sorunların çözümünü hızlandırabilir ve pratik yeni fikirler ortaya çıkmasına katkı sağlayabilirler (Can, Aşan ve Aydın, 2006). Etkili apraz fonksiyonel takımlar oluşturabilmek için (Efil, 2005):

- Takım çalışanlarını doğru seçmek,
- Takım için sağlam bir misyon ve hedef belirlemek,
- Takımı birbiriyle uyumlu bağlantılardan oluşturmak,
- Ulaşılabilir hedefler belirlemek,

- Takım için ortak ve uyulabilir kurallar belirlemek,
- Takım için iyi bir hazırlık süreci yapmaktır.

Etkili çapraz fonksiyonel takımların işletmelere sağladığı rekabet avantajlarından bazıları şu şekildedir (Parker, 2003):

Hız: Çapraz fonksiyonel takımlar ürün geliştirme alanı başta olmak üzere işlerin yapılma süresini kısaltmaktadırlar.

Karmaşıklık: Çapraz fonksiyonel takımlar kurum içerisindeki karmaşık problemleri çözebilmek konusunda yeteneklidirler.

Müşteri odaklılık: Kaynakları kullanırken müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar.

Yaratıcılık: Farklı uzmanlık alanları dolayısıyla farklı nitelik ve yetkinlik alanlarına sahip bireylerin bir araya gelmesi organizasyonun yaratıcılık seviyesini artırmaktadır.

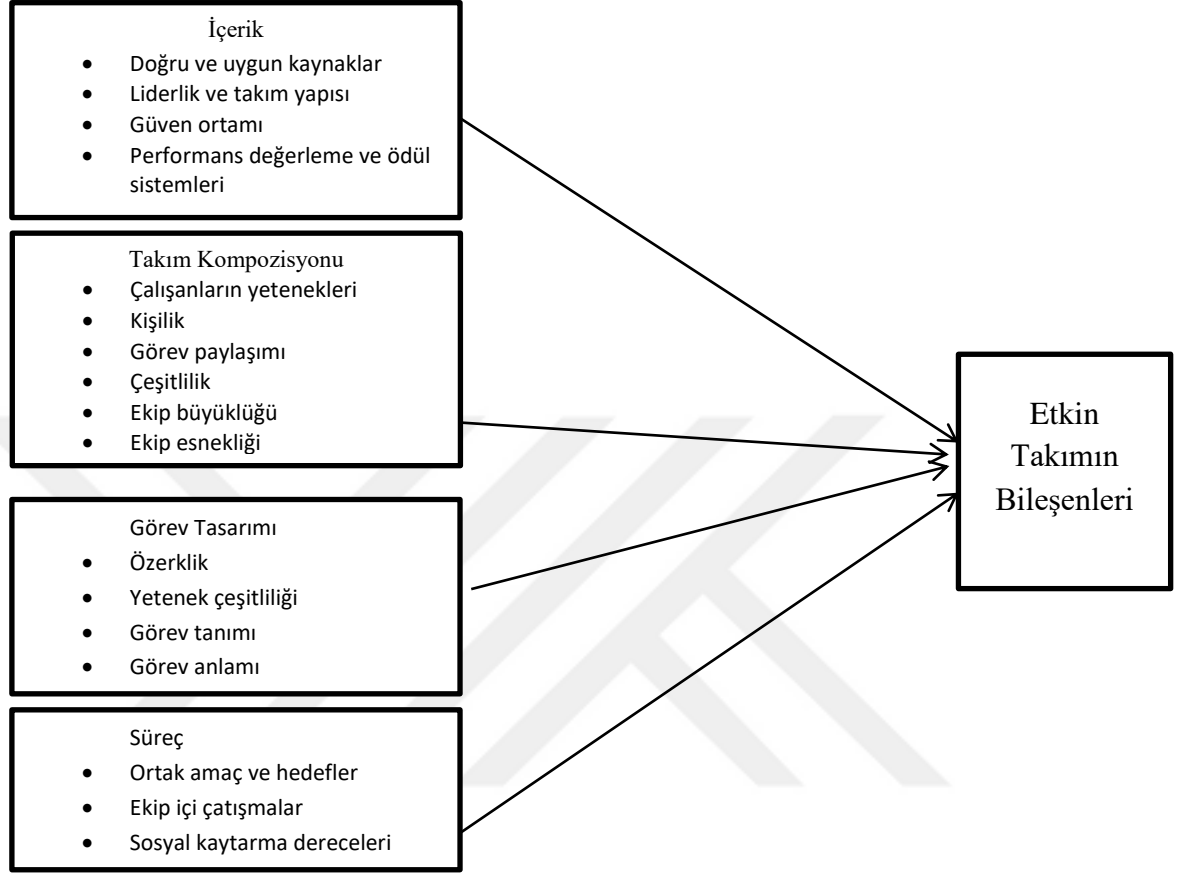
Organizasyonel öğrenme: Çapraz fonksiyonel takım üyeleri farklı dallarda uzman kişilerin bir araya gelmesi sebebiyle yeni teknik geliştirme ve farklı disiplinler öğrenme konularında başarılıdırlar.

Çapraz fonksiyonel takımların en önemli özelliği farklı iş kollarına sahip bireylerin bir arada çalışmasına olanak sağlamasıdır. Sağlık kurumları da matriks yapısı gereği farklı iş kollarından kişilerin takım halinde çalıştığı kurumlardır (Tengilimoğlu, Akbolat ve Işık, 2015). Sağlık kurumları, karmaşık yapısı ve birçok uzmanlık alanını içerisinde barındırması sebebiyle işlerin yürüyüşünde çapraz fonksiyonel takımlardan faydalanan kurumlar arasındadır.

2.5. Takım Performansını Etkileyen Faktörler

Takım çalışması, bireysel çalışmada alınan verimin daha üst düzeye çıkarılabileceği durumlarda tercih edilmektedir. Bu durumda takım çalışması yoluyla alınan verimi görebilmek, bir takımı daha etkin yapan ayrıntıları bulabilmek adına araştırmalar yapılmıştır. Genel anlamda takım performansı, takımın verim ve üretkenliğini tarafsızca ölçerek, performansın yönetici tarafından değerlendirilmesiyle ve ekip üyelerinin tatminini derecelendirilerek ölçülür. Takım performansını etkileyen dört ana bileşen:

içerik, takım kompozisyonu, görev tasarımı ve süreç faktörlerini kapsamaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016).



Şekil 2: Takım Etkinlik Kriterleri

Kaynak: Campion, M., Papper, E., Medsker, G. (1996) "Relations Between Work Team Characteristics And Effectiveness: A Replication and Extension" *Personnel Psychology*, 6(49), 429-452.

2.5.1. İçerik

Takım etkinliğinin bir bileşeni olan *içerik*; doğru ve uygun kaynak kullanımını, etkin liderlik ve takım yapısı, takım içerisindeki güven ortamı ve performans değerlendirmede kullanılan ödüllendirme sistemlerinden oluşmaktadır.

Doğru ve uygun kaynak kullanımı

Takım içeriğinin bileşenlerinden biri olan uygun ve doğru kaynak kullanımı, kaynakların erişilebilir olması, kişilerin kaynak kullanırken baskı altında hissetmemeleri takım performansını artıran önemli noktalardır (Zehir ve Özşahin, 2008).

Etkin liderlik ve takım yapısı

Takım içerisinde her üye kendi görevini bilmeli ve bu konuda diğer üyelerle uzlaşma sağlayabilmelidir. Bu konuda refah ortamını oluşturabilecek kişi ise etkili bir takım lideridir. Lider ekip ruhunu oluştururken etkileyici yönünü kullanmalıdır. Ekip üyelerinin bireysel farklılıklarına rağmen uyum içerisinde çalışmalarına destek olmalı; rütbesinin kendisine sağladığı takım içi üstünlüğün beraberinde yeni sorumluluklar getirdiğinin bilincinde olmalıdır. Lider, üyelerinin işlerini rahat sürdürebilmelerine öncülük olurken üyeleri takip etmeyi de sürdürmelidir. Böylece arkadaşlarına destek sağlayan liderin ekip içerisinde benimsenmesi takım uyum ve başarısını artırır (Akyar, 2013).

Takım içerisindeki güven ortamı

İnsanlar arasındaki her tür iletişim güven duygusuna dayanmaktadır. Kişilerin risk altında, ortamdaki diğer kişilerden olumlu beklentilerinin olması güven duygusunu tanımlar. Takım çalışmalarında önemli etkenlerden biri olan güven duygusu, insanların diğerlerinin yaptıklarından çok kendi yaptıklarıyla ilgilenmelerini, iş birliğinin daha aktif olmasını ve takım çalışanlarının birbirlerine destek oldukları bir ortam oluşmasını sağlar. Etkin takım çalışanları birbirlerine ve liderlerine güven duyarlar (McShane ve Glinow, 2016; Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016).

Takımlarda performans değerlendirme ve ödül sistemleri

Takım çalışmasında performans değerlendirme sistemi hem bireysel hem de grup değerlendirmesi halinde olmalıdır. Ekip üyelerinin ayrı ayrı değerlendirilip cezalandırılmaları heves kırıcı olabileceken değerlendirme sonucunda katkıları için ödüllendirilmeleri teşvik edici olacaktır. Takım performansına bakılırken bireysel değerlendirmenin yanı sıra ekip de değerlendirmeye tabi tutulmalı ve primlerle ekip çalışması desteklenerek üyelerin bağlılığını artırmalıdır (Robbins ve Judge, 2017).

Performans ödüllendirmesi yapılırken takım ve kişisel ödüllendirmenin bir arada yapılması kişisel performansı da artırıp takımın daha iyi sonuçlar almasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2011).

2.5.2. Kompozisyon

Takım etkinliğinin bir bileşeni olan *kompozisyon*; ekip çalışanlarının yetenekleri, üyelerin kişilikleri, görev paylaşımları, üye çeşitliliği, ekibin büyüklüğü, ekip üyelerinin tercih ve esnekliklerinden meydana gelir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016; Robbins ve Judge, 2017).

Ekip çalışanlarının yetenekleri

Takım performansının önemli bir etkeni de, ekip üyelerinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerle ilgilidir. Takımın becerikli üyelere sahip olması en üst düzey performansın sağlanacağına garantisini olmamakla birlikte, yapılabilecek işlerin sınırını görmek açısından faydalıdır. Takım kurulurken seçilecek kişilerin bilgi ve yetenek düzeyleri iyi ayarlanmalı, işe en uygun kişiler tercih edilmelidir. Bir ekip, teknik bilgiye, sorun çözücü ve karar verici yeteneğe, insanlarla uyum sağlayabilecek iletişim becerisine ihtiyaç duyar. Bu becerilere sahip olsa dahi değişen koşullar sebebiyle ekip üyeleri sürekli olarak eğitimden geçmeli ve performansın yüksek tutulması sağlanmalıdır (Gibson, Ivanevich ve Donnelly, 1997).

Ekip üyelerinin kişilikleri

Kişilik, bireysel performansa etki ettiği gibi takım performansında da etkilidir. Ekibin verimli faaliyet gösterebilmesi açısından, takım üyelerinden vicdanlı olmaları, çalışma ortamına uyum sağlamaları beklenmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016).

Görev paylaşımı

Ekip üyelerinin bir arada verimli çalışmalarını sağlayabilmek için, liderlerin kişisel olarak üyeler hakkında fikir sahibi olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda görev dağılımı yaparken lider, ekip üyelerinin kişisel güçlerini anlamalı, her birini yetkinliklerine uygun olarak görevlendirmelidir (Robbins ve Judge, 2017).

Çeşitlilik

Ekip üyelerinin birbirlerinden farklı uzmanlıklarının çatışma ortamları yaratması kaçınılmazdır. Takım içerisindeki bu çeşitlilik ve çatışma ortamı etkili iletişim ortamını destekleyen liderler aracılığıyla takım performansını yükseltebilmektedir. Diğer bileşenlerde de görüldüğü üzere, takımlar yüksek performans sağlayabilmek için yetkin liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Shin ve Zhou, 2007).

Ekip büyüklüğü

Takımların kaç kişiden oluşması gerektiğine dair somut bir bilgi bulunmamaktadır. Takım üyelerinin birbirleriyle iletişimde olması, güven duyması ve duygusal olarak tatmin olabilmesi için olabildiğince az üyeyle takım kurulması performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yapılacak işin yeterliliklerini sağlayacak kadar büyük, her

bir üyenin etkinliğini ve aktifliğini koruyacak kadar da küçük gruplar oluşturulması etkili bir takım için önemlidir (McShane ve Glinow, 2016).

Ekip esnekliği

Takım oluşturulduğunda üyelere geçmiş pozisyonlarını n otorite ve gücünü bir kenara bırakıp yeni konuma adapte olmaları beklenmektedir. İyi bir liderle ekip de daha esnek düşüncelere sahip olabilip, takım ruhuna kolay alışabilmektedir. Üyelerin her birine takım ruhu aşılabilirse yüksek verim sağlanabilmektedir (Oakland, 1993).

2.5.3. Görev Tasarımı

Takım etkinliğinin bir bileşeni olan *görev tasarımı*; özerklik, takımda yetenek çeşitliliği, yapılacak görevin tanımı ve anlamını içerir.

Özerklik ve yetenek çeşitliliği

Takımın etkin olabilmesi için farklı yeteneklere sahip yeterli sayıda üye barındırması gerekmektedir. Ekip içerisinde her bir üye kendi eğitim ve yetenek seviyesini koruyabilecek özerkliğe sahip olmalı, bu süreçte diğer üyelerle farklılıkları doğrultusunda hareket etmelidir (Campion, Papper ve Medsker, 1996).

Görevlerin tanım ve anlamları

Takımların sorumluluğunu aldıkları görevin tanımını tam olarak kavramaları, iyi bir liderin amaç ve hedefleri tüm açıklığıyla ortaya koymasıyla mümkün olmaktadır. Doğru yönlendirilen ekiplerin yaratıcılığı artarken daha başarılı sonuçlar elde ettikleri bilinmektedir (Robbins ve Judge, 2017).

2.5.4. Süreç

Takım etkinliğinin bir bileşeni olan *süreç*; takımın belirlediği ortak amaç ve hedefleri, takım içi çatışmaları ve takım içerisindeki sosyal kaytarma derecelerini kapsar.

Amaç ve hedefler

Ortak amaç ve hedefler doğrultusunda ilerlemek üyeler için yönlendirici nitelik taşımakta ve buldukları takıma bağlı olmalarını sağlamaktadır. Takım oluşturma aşamasında belirlenen hedefler; özgün olmalı, ulaşılabilir olmalı ve hedeflere zaman kısıtı konulmalıdır. Ekip liderlerinin üyeleri doğru bilgilendirmesiyle; hedefte belirsizlik, sapma ve kargaşa oluşumunun önüne geçilmektedir (Akyar, 2013).

Ekip içi çatışma ortamı

Ekiplerde çatışma ortamı kaçınılmazdır fakat çatışmalar daima olumsuz sonuçlara sebep olmazlar. Bazı durumlarda çatışma ortamı etkinliği olumlu yönde de etkileyebilmektedir. Kişiler arası çatışmalar yıkıcı olurken görev çatışmaları yönetilebildiği takdirde alternatif çözümlere ve daha geniş bakış açısına çevrilebilmektedir. Etkin ekiplerin daha çok görev çatışması yaşadıkları, pasif ekiplerinse kişilik çatışmaları yaşadıkları görülmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016; Bakan, 2020).

Sosyal kaytarma

Takım çalışmalarında kişiler ekip içerisinde fark edilmeyeceğini düşünerek sosyal kaytarma yapabilmektedirler. Amaç ve hedefler; bireysel ve takıma özgü olmak üzere iki şekilde de belirlendiğinde üyeler takım içerisindeki sorumluluklarını eksiksiz şekilde yerine getirmektedirler. Bu durum, sosyal kaytarmanın en aza indirgenmesine katkı sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

2.6. Sağlık Kurumlarında Takım ve Takım Performansı

Literatürde sağlık sektöründe takım çalışmasının çeşitli tanımları mevcuttur. Tanımların bir kısmı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: Sağlık Kurumlarında Takım Kavramı

Tanımlı yapan kişi/kurum	Tanım	Anahtar Bileşenler
WHO (1984)	Ortak sağlık amaç ve hedeflerini paylaşan, toplumun ihtiyaçlarına göre belirlenen, üyelerin her birinin beceri ve yetkinlikleri doğrultusunda koordine olan ekiplerdir.	Ortak amaç ve hedefler, yetkin üyeler, koordine olmuş ekip.
Sağlık Bakanlığı (2005)	Sağlık ekibi, bilgi, beceri, yetki ve sorumluluk açısından birbirini tamamlayan, ortak amaç etrafında birlikte çalışan farklı meslek gruplarının bir başkan tarafından yönetildiği bireylerden oluşan gruptur.	Tamamlayıcı yetkinlikler, ortak amaç, disiplinler arası çalışma, ekip başkanı.

Drinka ve Ray (1987)	Sağlık ekipleri, çeşitli alanlarda uzman kişilerin, ortak hedefleri doğrultusunda, hastalara hizmet sağlamak için bilgi ve iletişim paylaşımında buldukları süreçtir.	Çeşitli uzmanlık alanları, hastalara hizmet, ortak hedefler, iş birliği süreci.
Eldar (2005)	Sağlık kurumlarında ekip, hastanın iyiliği başta olmak üzere ortak amaçları paylaşan, farklı disiplinlerin profesyonellerinden oluşan bir gruptur.	Hasta iyiliği, ortak amaçlar, disiplinlerarası iletişim, profesyonellik.
Xyrichis ve Ream (2008)	Sağlık takımları, birbirini tamamlayan geçmişe ve becerilere sahip iki veya daha çok sağlık profesyoneli içerisinde barındıran, sağlığa dair ortak amaç ve hedefleri paylaşan, hasta bakımı değerlendirme ve planlama aşamalarında eşdeğer fiziksel ve zihinsel çaba gösteren dinamik bir süreçtir.	Tamamlayıcı geçmiş, sağlık profesyonelleri, ortak amaç ve hedefler, hasta bakımı, dinamik süreç.
Ulusoy ve Tokgöz (2009)	Sağlık kurumlarında takım çalışması, ortak amacı kişilere kapsamlı sağlık hizmeti sunmak olan iki veya daha fazla sağlık çalışanının karşılıklı saygı ve güven ortamında, ortak kararlar alınması ve kaynakları birlikte kullanılmasıyla işleyen süreçtir.	Sağlık çalışanları, ortak amaç, ortak karar, ortak kaynak, güven ortamı.
West ve Lyubovnikova (2013)	Sağlık kurumlarında takım, farklı derecelerde uzmanlık becerileri ve tıbbi bilgilerini, karmaşık ve birbirine bağlı görevleri yerine getirmek için, ortak hedefler doğrultusunda kullanan bireylerden oluşan gruptur.	Uzmanlık alanları, karmaşık ortam, ortak hedefler.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tanımlarda da görüldüğü üzere sağlık kurumlarında takım çalışması, ortak hedefleri bireyleri daha sağlıklı hale getirmek olan yetkin kişilerin oluşturduğu, tempolu ve koordineli iş birliği ortamıdır. Bu bağlamda takım performansını etkileyen faktörlere bakıldığında, takım yapısı, takım üyelerinin yetkinlikleri, görev dağılımı, çeşitlilik ve büyüklük gibi faktörler göze çarpmaktadır. Takım üyelerinin profesyonellik seviyeleri, deneyimleri, takımın geçmişi, takımdaki üye sayısı, üyelerin kıdem farklılıkları, takımın hiyerarşik yapısı gibi değişkenler performansı etkilemektedir.

Sağlık kurumlarının, 7/24 hizmet sunması, sunulan hizmetin acil olması, farklı uzmanlık alanlarını barındırması sebepleriyle karmaşık yapıda organizasyonlardır (Tengilimoğlu, Akbolat ve Işık, 2015). Karmaşık yapısıyla, sağlık kurumlarında oluşan takımlar, takım performansını etkileyen faktörlerin birçoğunun etkisi altında kalmaktadır (Andreatta, 2010).

Sağlık kurumlarında nitelikli hizmet sunumu için iş birliği anlayışı içerisinde çalışan takımlar oluşturulması ve oluşan takımlardan yüksek performans alınması önem taşımaktadır (Ulusoy ve Tokgöz, 2009).

Sağlık kurumlarında etkili takım çalışması, sağlık profesyonelleri, hastalar ve sağlık kuruluşları için olumlu yönlere sahiptir. Sağlık profesyonelleri için; iş tatmini, kişisel katkının farkında olma ve motivasyon artışı, daha iyi bir ruh sağlığına ortam hazırlarken hastalar için; artan bakım kalitesi, hasta memnuniyeti, daha olumlu hizmet sonuçları sağlar. Sağlık kuruluşları için ise; çalışan memnuniyeti, maliyet kontrolü, azaltılmış personel devir oranları gibi olumlu etkileri bulunmaktadır (Xyrichis ve Ream, 2008).

Takım çalışmasından memnuniyet ve verimi sağlayabilmek için; takım işlevi ve takım kimliğinin açık tanımı, ortak amaç ve hedeflerin geliştirilmesi, takım üyelerinin takımdan bağımsız, bireysel görevlerinin oluşturulması gerekmektedir (West, Borrill, ve Unsworth, 1998). Takım anlayışının yerleşmesiyle birlikte sağlık kurumlarında, geleneksel hekim merkezli çalışma yerine; çalışanların kendi uzmanlık alanlarına dair görevlerini disiplinli bir şekilde sürdürdüğü ve karşılaşılan problemlere çözüm odaklı yaklaştıkları çalışma ortamı sağlanmaktadır (Hall ve Weaver, 2001).

Literatür incelendiğinde sağlık kurumlarında takım çalışması ve takım performansı hakkında yapılmış çalışmalara ulaşılmıştır. Baggs vd. (1999), takım çalışması sayesinde çalışanların iş alanlarında ruh sağlığının olumlu etkilendiği, daha iyi sağlık hizmeti sunulduğu, maliyet kontrolünün sağlandığını belirtmiştir.

Ross, Rink ve Furne (2000), sağlık kurumlarında takım performansı üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, takım değerlendirmesinden iyi puan almış ekiplerin güçlü liderlere sahip olduğunu, ekip içerisinde iş kolaylaştırmanın sağlandığını ve daha düşük personel devir hızlarının olduğunu belirtirken; takım değerlendirmesi düşük olan ekiplerin daha yüksek personel devir hızının olduğu ve dayatılmış entegrasyon fikrinin bulunduğu bilgisini paylaşmışlardır.

Borrill vd. (2000) ise sağlık kurumlarında takım performansı adına yapmış oldukları çalışmalarında, net hedeflere ve üyelerin aktif katılımına sahip takımların daha kaliteli, hasta odaklı sağlık hizmeti sunumu verdiklerini ve organizasyonda etkin bir yapı sağladıklarını paylaşmışlardır.

Meterko, Mohr ve Young (2004)'nin çalışmalarında ise, takım çalışması kültürü ve hasta memnuniyet oranları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır.

West vd. (2006), İngiltere'de daha önce ölüm oranı ve doktor hasta sayısı oranını kontrol ettikleri 52 hastanede yürüttükleri çalışmada, hastane içerisinde belirlenen takım çalışması sürdürme stratejilerinin uygulanması sonucunda, insan kaynaklarından edindikleri bilgilere göre, hasta ölümlerinin önemli ölçüde azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

O'Leary vd. (2012) araştırmalarında, yüksek performanslı ekipler ve geleceğin hastanesi projesine üye olan hastanelerden gelen bilgilerle hastanelerde takım çalışmasına dair hazırladıkları raporda, etkili ve güvenilir hasta bakımı için takım çalışmasının kritik öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Takım çalışmasında iyi dereceye sahip hastanelerin, hasta memnuniyet oranlarının daha yüksek olduğu, daha düşük hastane maliyetiyle karşılaştıkları ve hemşire devir hızının daha düşük olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu aşamasında, araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem seçimi, veri toplama aracı ve süreci, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, araştırma kısıtları, araştırmanın hipotezleri gibi araştırmayı tanımlamaya yönelik açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yoğun ve tempolu çalışma ortamlarında verimli sonuçlar elde edebilmek için takım performansına ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık kurumları, acil hizmet alanları olması, bünyesinde farklı iş kollarından çalışanlar barındırması, 7/24 hizmet vermesi gibi sebeplerle zorlu bir yapıya sahiptir. Bu zorlu yapının işleyişinde liderler önemli bir yer tutar. Bu bağlamda araştırmanın amacı, sağlık kurumlarında lider yetkinliğinin takım performansına olan etkisini incelemektir.

Araştırmada sağlık çalışanlarının liderlik algıları ve takım performansları ölçülmüş, iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatürde sağlık kurumlarında liderlik ve takım performansı hakkında ayrı ayrı yapılmış çalışmalara rastlanmasına karşın; sağlık kurumlarında yetkin liderliğin takım performansı ile olan ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı, saha içinse uygulayıcılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara ilindeki Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarından ve idari personellerden oluşturmaktadır. Saha araştırması, 01.12.2020-01.01.2021 tarihleri arasında belirtilen iki hastanede yapılmıştır. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 1968, Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 1083 olmak üzere iki hastanede toplam 3051 çalışan bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, (2017)'nin belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri tablosundan faydalanılmış ve 341 örneklem sayısı yeterli görülmüştür. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle, gönüllü katılımcılardan toplandı.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada katılımcıların sosyo demografik özellikleri hakkında sorular ve iki ayrı ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ayrıntıları şu şekildedir:

Sosyo demografik özellikler: Katılımcılara yöneltilen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki çalışma süresi, gelir durumu ve liderlerinin yaşları şeklinde 7 sorudan oluşmaktadır.

Liderlik yetkinlikleri ölçeği: Araştırmada, sağlık çalışanlarının liderlerini yetkinlik alanında değerlendirmek amacıyla ACHE (American College of Healthcare Executives) tarafından hazırlanan ve Erigüç ve arkadaşları (2014) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Healthcare Executive Competencies Assessment Tool ölçeğinin 11 sorudan oluşan liderlik alt boyutu kullanıldı. Katılımcılara lider yetkinliği sorularını yanıtlarken kendilerine en yakın yöneticilerini değerlendirmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Takım performans ölçeği: Araştırmada, sağlık personellerinin kendi takımlarını değerlendirmesi için, Thompson, Levine, Kennedy vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Akyazılı (2017) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, tek boyut ve 18 sorudan oluşan “Evaluating the quality of learning-team processes in medical education: development and validation of a new measure” adlı ölçek kullanıldı.

5’li likert yapıdaki ölçekler, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Kısmen katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4: Kısmen katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum ifade edecek şekilde numaralandırılmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

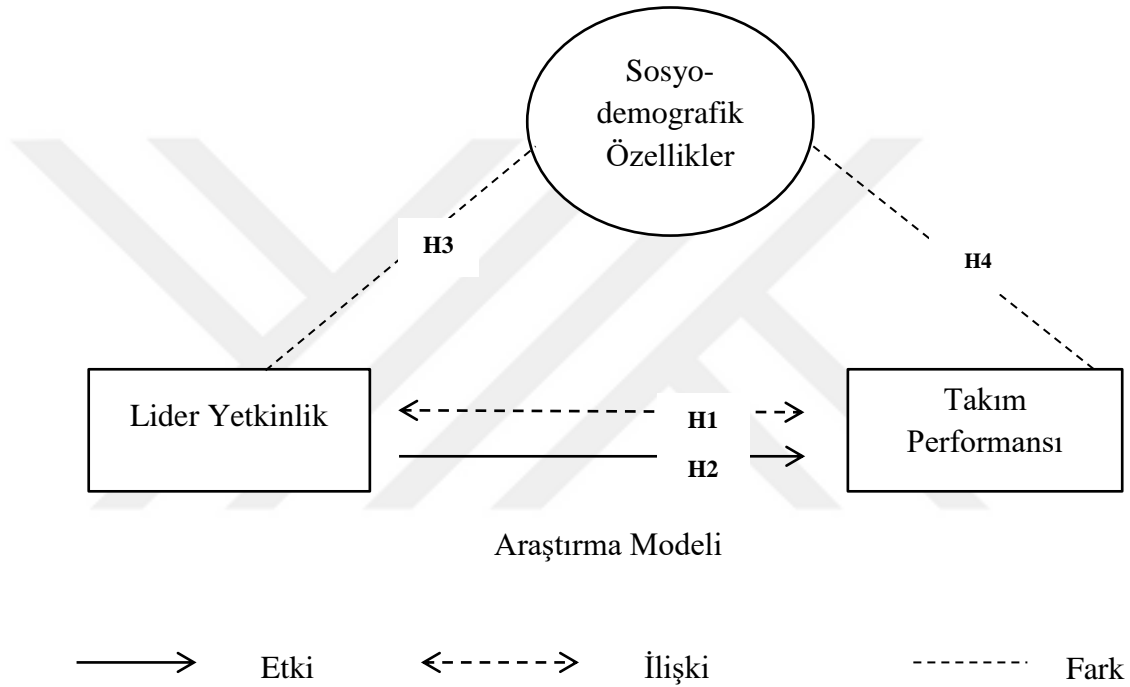
Araştırmaya yönelik saha çalışmasına başlanmadan önce Sakarya Üniversitesi etik kurulundan onay alınmıştır (EK-1). Ankara’da araştırma yapılacak hastaneler için, Ankara İl Sağlık Müdürlüğüne başvurulmuş ve hastane yönetimlerinin de onayıyla gerekli izinler alınmıştır (EK-2, EK-3). Anket çalışması için onay alındıktan sonra veriler, Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde yüzyüze anket uygulama yöntemiyle toplandı.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programına aktarılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini testleri yapılırken Cronbach’s Alpha katsayı değeri ve faktör

analizi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların sosyo demografik özelliklerine göre farklarının açıklanması için iki ortalama arasındaki fark için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farka ulaşılan gruplarda farkın hangi gruplardan kaynaklı olduğunu görebilmek için tukey testi uygulanmıştır. Test sonuçları %95 güven aralığında, ($p < 0,05$) değerlendirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3: Araştırma Modeli

Yukarıdaki araştırma modeline uygun olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Lider yetkinliği ve takım performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Lider yetkinliği takım performansını etkiler.

H3: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yöneticilerinin liderlerinin yetkinlik özelliklerini algılamalarında anlamlı farklılık vardır.

H4: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre takım performans algıları arasında anlamlı fark vardır.

3.7. Verilerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bireylere uygulanan ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2013). Başka bir ifade ile güvenilirlik,

ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle olan uyumunu ve uygulanan ölçeğin araştırma konusu sorunu ne kadar açıkladığını göstermektedir (Kalaycı, 2014).

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama, Standart sapma ve Cronbach's Alpha Değerleri

	N	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Lider Yetkinlik Ölçeği	341	,95431	0,960
Takım Performans Ölçeği	341	,81500	0,961

Araştırmada kullanılan lider yetkinlik ölçeği ve takım performans ölçeği için güvenilirlik analizleri yapıldı. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısından faydalanıldı. Cronbach's Alpha Katsayısının 0 ile 1 aralığında değer aldığı ve alınan değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin arttığı bilinmektedir. Bu durumda; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ölçek güvenilir bulunmamakta; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığındaki ölçeğin güvenilirliği düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığındaki ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise yüksek oranda güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2014). Araştırmada kullanılan Lider Yetkinlik Ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,960; takım performansı ölçeği için Cronbach's Alpha değeri ise 0,961 bulundu. Ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve cronbach's alpha değerleri Tablo 2'de görülmektedir. Bulunan değerler ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermekte olup araştırmada kullanılması için gereken şartları sağlamaktadır.

Lider yetkinlik ölçeğine verilen cevaplar ortalama ($3,9 \pm 0,95$) olup katılıyorum cevabı yüksektir. Katılımcıların geneli cevaplarında liderlerinin alanlarında yetkin olduklarını belirtmişlerdir. Takım performans ölçeğine verilen cevaplar ortalama ($3,84 \pm 0,81$) olup ortalama değeri yüksektir.

Geçerlilik, bireylere uygulanan ölçekte ölçülmek istenen şeyin (özellik, durum vs.) doğru ölçülme derecesiyle ilgilidir (Büyüköztürk, 2013). Ölçeğin geçerliliğini ölçmek için keşfedici faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizi tüm veri setlerinde uygulanmak için uyum sağlamayabilir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu görebilmek için Kaiser Mayer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi sonucu incelenebilmektedir. Veri setinin KMO katsayısının 0,60'dan büyük olması verilerin faktörleşmeye uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2013).

Tablo 3 ve Tablo 4’te ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları görülmektedir. Buna göre, lider yetkinlik ölçeğinin KMO katsayısı 0,940; takım performansı ölçeğinin KMO katsayısı ise 0,946 olarak bulunmuştur. Elde edilen katsayı değerlerine göre örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir.

Barlett küresellik testi ile veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığı belirlenmektedir (Bolat, 2013). Veri setinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek üzere yapılan Barlett küresellik testi her iki ölçek için de anlamlıdır ($p=0,000$). Sonuca göre veri seti faktör analizi için uygun bulunmaktadır.

Tablo 3: Takım Performans Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	5055,140
	Df	153
	Sig.	0,000
Açıklanan Toplam Varyans	%60,138	
		Faktör
	Maddeler/ Faktörler	Yükü
1. Bütün takım üyeleri tartışmalara katılmak için çaba harcar.		,592
2. Takım üyelerinin farklı düşünceleri olduğunda, her biri kendi düşüncelerini açıklar.		,724
3. Takım üyeleri, düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri konusunda birbirlerini cesaretlendirir.		,816
4. Takım üyeleri, kişisel husumet olarak algılamadan eleştirilerini paylaşır ve alır.		,779
5. Farklı düşünceler takım üyeleri tarafından saygıyla karşılanır.		,779
6. Takım üyeleri genellikle takım arkadaşlarının söylediklerinin anlaşılmasına kendi yorumlarını da katarak destek olurlar.		,783
7. Benim takımımın, her üyenin en iyi fikirlerini de paylaşması ile problem çözümleri için birçok farklı teknik kullanır.		,804
8. Takım üyeleri, tüm takım üyelerinin tatmin olduğu bir çözüm yolu bulmak için çalışırlar.		,803
9. Tüm takım üyeleri grup münakaşaları sırasında devamlı olarak dikkatlerini verirler.		,781
10. Benim takımım son cevaba karar vermeden önce etkin bir şekilde çok sayıda görüş sağlar.		,767
11. Takım üyeleri, biri bireysel ya da takım performansı hakkında endişelerini ifade ettiğinde birbirlerini dinlerler.		,791
12. Takım üyeleri, takımla ilgili her konuya gönüllü olarak katılım sağlar.		,786
13. Takım üyeleri birbirlerine düşüncelerini açıkça söyleyerek düşünce farklılıklarını çözümlerler.		,816
14. Takım üyeleri birey ya da takım performansları ile ilgili geri bildirimleri takımın daha efektif olması için kullanırlar.		,819

15.Takım üyeleri diğer takım üyelerinin konuşurken ne söylediğine dikkat ederler.	,759
16. Benim takımım birçok çatışmayı, herkesin biraz ödün verdiği sosyal uzlaşmalarla çözmüştür.	,736
17.Farklı fikirleri olanlar fikirlerini takıma açıklamaktadırlar.	,807
18.Takım üyeleri, bir şeyler söylediklerinde takımın iyi bir karara ulaşmasına yardımcı olmalarıyla tanınırlar.	,813

Tablo 4: Lider Yetkinlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,940
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi Square	3672,622
	Df	55
	Sig.	,000
Açıklanan Toplam Varyans		%71,437

Maddeler/ Faktörler	Faktör Yüğü
1.Liderim etik ve yasal standartlara bağlıdır.	,769
2.Liderim değişimi destekleme ve yönetir.	,825
3. Liderim örgütteki yüksek potansiyelli personeli izler ve destekler.	,842
4.Liderim örgütsel gelişme ve büyüme için fırsatları görür.	,879
5. Liderim sürekli iyileştirmeyi teşvik eder.	,897
6.Liderim takım çalışmasını destekleyen örgütsel iklim yaratır.	,849
7.Liderim değerlere dayanan ve çeşitliliği destekleyen örgütsel kültür yaratır.	,841
8.Liderim dış ilişkileri geliştirme konusunda başarılıdır.	,854
9. Liderim bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim yaratır.	,857
10. Liderim örgütsel öğrenmeyi teşvik eder.	,875
11.Liderim sağlık politika girişimlerine katılır.	,801

BÖLÜM 4: BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların sosyo demografik özelliklerine ilişkin bulgular paylaşılacak ve ardından spss analiz tabloları verilerek sonuçların tartışmaları yapılacaktır.

4.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 5: Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Özellikler

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	147	43,1
	Kadın	194	56,9
Yaş	≤25	32	9,4
	26-30	85	24,9
	31-35	55	16,1
	36-40	71	20,8
	≥41	98	28,7
Eğitim durumu	Lise	37	10,9
	Önlisans	59	17,3
	Lisans	166	48,7
	Lisansüstü	79	23,2
Görev	Doktor	72	21,1
	Hemşire/Ebe	113	33,1
	Diğer Sağlık Personeli	68	19,9
	Tıbbi Sekreter/VHKİ	62	18,2
	Diğer	26	7,6
Kurumda çalışma süresi	≤5 yıl	186	54,5
	>5 yıl	155	45,5
Gelir	≤4999	90	26,4
	5000-9999	187	54,8
	≥10000	64	18,8

Araştırmaya katılanların sosyo demografik özellikleri Tablo 5'te gösterilmektedir. Görüldüğü üzere katılımcıların 147 si erkeklerden 194 ü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması $35,81 \pm 8,4$ tür. Katılımcıların %48,7'si lisans mezunudur. Görev dağılımı incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğunu hemşire/ebe (%33,1) ve doktorların (%21,1) oluşturduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi 10 yılın üzerinde olan katılımcı grubu %27 ile çoğunluktadır. Katılımcıların yarıdan fazlasının aylık gelir düzeyleri 5000-9999 ₺ bandındadır.

4.2. Lider Yetkinliği ve Takım Performansı Arasındaki İlişki

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi ölçüm yapısı, verilerin dağılım şekli, ilişkinin doğrusallığı, değişken sayısı gibi durumlara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. İki değişken arasındaki ilişki korelasyon yöntemiyle bulunur. Elde edilen korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini ifade eder. Korelasyon katsayısı +1.00 ve -1.00 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı +1'e yaklaştıkça mükemmel pozitif ilişkiyi; -1'e yaklaştıkça mükemmel negatif ilişkiyi temsil eder (Büyüköztürk, 2013).

Tablo 6: Lider Yetkinlik ile Takım Performans Arasındaki Korelasyon

	Lider Yetkinlik	Takım Performans
Lider Yetkinliği	1	
Takım Performans	,485**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 6 incelendiğinde de görüldüğü üzere korelasyon testi sonucunda lider yetkinliği ve takım performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu durumda lider yetkinlik ve takım performansı arasında ilişki vardır şeklinde kurulan H1 hipotezimiz kabul edilmiştir.

4.3. Lider Yetkinliğinin Takım Performansına Etkisi

Regresyon katsayısı, biri bağımlı biri bağımsız iki değişkenden, bağımsız değişkende oluşan bir birimlik değişime karşılık bağımlı değişkenin değişim miktarını bulmakta kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2013).

Tablo 7: Lider Yetkinliği ile Takım Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Standardize edilmemiş değerler		Standardize edilmiş değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	β						
(Sabit)	2,227	0,163		13,664	0,000				
Lider Yetkinlik	0,414	0,041	0,485	10,205	0,000	0,485	0,235	104,139	0,000

Bağımlı değişken: Takım Performans

Araştırmada uygulanan korelasyon analiziyle lider yetkinliği ve takım performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analiziyle lider yetkinliğinin takım performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada lider yetkinlik ölçeği bağımsız, takım performansı ölçeği ise

bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Tablo 7’de görüldüğü üzere model anlamlıdır (F:104,139; $p < 0,05$). Lider yetkinliğinin takım performansına etkisini gösteren β katsayısı (0,485) pozitif yönlüdür ve lider yetkinliği takım performansının %23,5’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda lider yetkinliği takım performansını etkiler şeklinde kurulan H2 hipotezimiz kabul edilmiştir.

4.4. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları

Bu kısımda katılımcıların sosyo demografik özellikleriyle lider yetkinlik ve takım performans algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını açıklayan analiz sonuçları bulunmaktadır.

4.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	T	p
Lider Yetkinlik	Erkek	147	3,8	0,918	-0,368	0,713
	Kadın	194	3,9	0,982		
Takım Performans	Erkek	147	3,8	0,790	0,589	0,556
	Kadın	194	3,8	0,834		

Tablo 8’de katılımcıların cinsiyetlerine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında fark olup olmadığı t testi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetlerine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

4.4.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları

Tablo 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları

	Yaş	N	Ortalama	S.S.	F	p
Lider Yetkinlik	≤ 25	32	4,1	0,871	1,161	0,328
	26-30	85	4,0	0,910		
	31-35	55	3,8	0,967		
	36-40	71	3,9	0,983		
	≥ 41	98	3,8	0,986		
Takım Performans	≤ 25	32	4,1	0,588	0,758	0,553
	26-30	85	3,8	0,755		
	31-35	55	3,8	0,857		

36-40	71	3,9	0,738
≥ 41	98	3,8	0,950

Tabloda katılımcıların yaş değişkenine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde görüldüğü üzere katılımcıların yaşlarına göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

4.4.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	S.S	F	p
Lider Yetkinlik	Lise	37	4,11	0,928	1,352	0,257
	Önlisans	59	3,74	1,120		
	Lisans	166	3,94	0,873		
	Lisansüstü	79	3,83	0,987		
	Toplam	341	3,90	0,954		
Takım Performans	Lise	37	3,81	0,792	3,330	0,020
	Önlisans	59	4,03	0,784		
	Lisans	166	3,88	0,749		
	Lisansüstü	79	3,61	0,936		
	Toplam	341	3,84	0,815		

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumlarına göre lider yetkinlik algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo incelendiğinde görüleceği gibi katılımcıların eğitim durumlarına göre takım performans algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Tek yönlü varyans analizi sonrası istatistiksel olarak anlamlı fark bulunan takım performans ölçeği üzerinde farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek için tukey testi ($p = 0,014$) uygulanmış olup, lisansüstü ve önlisans arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($p < 0,05$). Farklılık önlisans $4,03 \pm 0,784$ ile lisansüstü $3,61 \pm 0,936$ gruplarından kaynaklanmaktadır. Buna göre takım performansları önlisans grubu tarafından daha yüksek algılanmaktadır.

4.4.4. Katılımcıların Görevlerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları

Tablo 11: Katılımcıların Mesleklerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları

Görev	N	Ortalama	S.S.	F	p	
Lider Yetkinlik	Doktor	72	3,9	0,872	1,825	0,124
	Hemşire/Ebe	113	4,0	0,955		
	Diğer Sağlık Personeli ¹	68	3,7	1,000		
	Tıbbi Sekreter/VHKİ	62	3,9	0,971		
	Diğer ²	26	3,7	0,948		
Takım Performans	Doktor	72	3,7	0,814	2,367	0,053
	Hemşire/Ebe	113	3,8	0,801		
	Diğer Sağlık Personeli ¹	68	3,8	0,923		
	Tıbbi Sekreter/VHKİ	62	4,1	0,685		
	Diğer ²	26	3,7	0,775		

1. Sağlık teknikeri/teknisyenleri, eczacı, fizyoterapist, diyetisyen vb. sağlık çalışanları
2. Güvenlik görevlisi ve diğer yardımcı personeller

Katılımcıların görev dağılımı değişkenine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde görüldüğü üzere katılımcıların görevlerine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p < 0,05$).

4.4.5. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları

Tablo 12: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları

	Çalışma süresi	N	Ortalama	S.S.	T	p
Lider Yetkinlik	≤ 5	186	4,0	0,866	2,379	0,018
	≥ 5	155	3,8	1,037		
Takım Performans	≤ 5	186	3,9	0,795	1,449	0,148
	≥ 5	155	3,8	0,835		

Tabloda katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında fark olup olmadığı t testi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo incelendiğinde görüldüğü üzere katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre

lider yetkinlik algılarında anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Kurumda çalışma süresi 5 yıldan düşük olanların ($4 \pm 0,866$) liderlerini daha yetkin algıladıkları görülmektedir.

Tablo incelendiğinde görüldüğü üzere, katılımcıların takım performans algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

4.4.6 Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performans Farklılıkları

Tablo 13: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Lider Yetkinlik Algıları ve Takım Performansları

	Aylık Gelir	N	Ort.	S.S.	F	p
Lider	≤ 4999 ₺	90	4,01	1,033	1,120	0,328
Yetkinlik	5000-9999 ₺	187	3,88	0,931		
	≥ 10000 ₺	64	3,79	0,900		
Takım	≤ 4999 ₺	90	3,92	0,0779	0,720	0,488
Performans	5000-9999 ₺	187	3,82	0,842		
	≥ 10000 ₺	64	3,76	0,782		

Tabloda katılımcıların aylık gelir düzeyi değişkenine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 13 incelendiğinde görüldüğü üzere katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre lider yetkinlik ve takım performans algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Farklılaşan çevre koşulları içerisinde aralıksız hizmet sunmaya devam eden sağlık kuruluşları, alandaki yeniliklere adapte olabilmek, her zaman daha etkili ve kaliteli hizmet verebilmek için yetkin liderlere ve yüksek performanslı takımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda yürütülen çalışmada lider yetkinliğinin takım performansına olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmada, sosyo demografik özelliklere göre kişilerin lider yetkinliği ve takım performansı algılamalarında fark oluşturup oluşturmadığı da ele alınmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında katılımcıların lider yetkinlik algılarının ($3,90\pm 0,954$) orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Lider yetkinlik hakkında yapılan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Erigüç (2014), Ünal ve Aydoğan (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da katılımcıların lider yetkinlik algıları bu araştırmayı desteklemektedir. Özer (2019) tarafından yürütülen, etkili liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markasının aracılık etkisini ölçüm için yapılmış çalışmanın sonucunda da katılımcıların lider yetkinlik algılarının orta düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Sonuçların takım performansı kısmı incelendiğinde, katılımcıların takım performans algılarının ($3,84\pm 0,815$) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Akyazılı (2017) tarafından yapılan tez çalışmasındaki takım performansı da bu araştırmayla uyum içerisinde olup orta düzeydedir. Uçgun vd. (2017) de sağlık kurumlarında örgüt kültürünü merkez aldıkları çalışmalarında, 7 boyutlu ölçekle değerlendirdikleri ekibin, takım performanslarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaştırmışlardır.

Korelasyon analizine göre lider yetkinlik ve takım performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yang, Yen ve Chiang (2011) polislerle yapmış oldukları araştırmada, proje liderinin yetkinliğinin iş tatmini ve proje performansı ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmalarında, bizim çalışmamızla paralel olan, lider yetkinliğinin, iş tatmini ve proje performansı ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaştırmışlardır. Benlian (2014) hizmet sektöründe, lider ve çalışanlar arasındaki algısal uyumun takım performansına etkisini ölçmek adına yapmış olduğu çalışmada, bizim çalışmamızı destekler nitelikte, katılımcıların liderlerini olumlu algıları arttıkça takım performanslarının yükseldiği sonucuna ulaşmıştır. Pınar (2014) doktora tezinde, işleyişinde aktif sanal takımlar bulunan firmalar üzerinde bir araştırma yapmış, yaptığı

araştırmada liderlik davranışlarının takım iletişimi ve takım iklimiyle olan ilişkisini incelemiştir. Çalışmada liderlik davranışları ve takım iletişimi arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ölçeklere uygulanan regresyon test sonuçlarına göre β (0,485) lider yetkinlik takım performansını orta düzeyde etkilemektedir. Ferris vd. (2004) yaptıkları çalışmada liderlerin sosyal ve politik becerilerinin takım performansına etkisini incelemiştir. Özel sektör için yapılan liderlik çalışmalarının çokluğunun yanında kar amacı gütmeyen kurumlarda liderlik çalışmalarının azlığına dikkat çekmişler ve bir sosyal yardım kuruluşunda uygulama yapmışlardır. Çalışmalarında liderlerin sosyal ve politik becerilerinin takım performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç bizim çalışmamızla örtüşmektedir. Ziek ve Smulowitz (2012), sanal liderlik yetkinliklerinin ekip performansı üzerine etkisini araştırmışlar ve sanal lider yetkinliklerinin ekip performansını etkilediğini, bu bağlamda yetkin liderlerin ekiplerinin görev ve projeleri tamamlamada daha etkin oldukları sonucunu paylaşmışlardır. Gümrükçü (2016), yüksek lisans tez çalışmasında etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik uygulamalarının takım performansı üzerindeki etkisini incelemiş, iki liderlik türünün de takım performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çolakoğlu (2018), perakende sektörü üzerinde yapmış olduğu tez çalışmasında liderlik davranışlarının takım etkinliği üzerinde etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucu bizim çalışmamızı destekler nitelikte olup, liderliğin takım performansı üzerinde pozitif yönlü etki ettiği belirtilmiştir. Mao vd. (2019), Çin'de 6 firma çalışanlarıyla yapmış oldukları araştırmada, lider yetkinliğinin takımın psikolojik güvenliği ve takım performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucu bizim çalışmamızla paralel olup, lider yetkinliğinin takımın psikolojik güvenliği ve takım performansına pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, sağlık kurumlarında yetkin liderliğinin takım performansını etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda;

- Sağlık takımlarının daha etkili olabilmesi için; birim liderlerinin alanında deneyimli, yetenekli, anlayışlı ve destekleyici kişilerden seçilmesi önerilmektedir. Lider-takipçi ilişkisinin sağlanabilmesi adına, özellikle sağlık birim şeflerine yönelik liderlik eğitim ve seminerleri düzenlenmeli, alanda farkındalık kazanmaları sağlanmalıdır. Liderler ekip üyelerini ortak amaç ve

hedeflere yönlendirirken yeni fikirlere açık olmalı, alınan kararlarda veya yapılacak uygulamalarda herkesin katılımını desteklemelidirler.

- Takım performansını artırabilmek ve ekip içi iletişimi kuvvetlendirebilmek için sağlık sisteminin yoğun çalışma ortamı dışında da kaynaşma aktiviteleri yapılması önerilmektedir. Yine performansı yüksek tutabilmek, adaletli iş paylaşımlarıyla ve çalışanların istek/şikayetlerinin yetkililerce dikkate alınmasıyla mümkün olacaktır.
- Bu alanda yapmış olduğumuz çalışma Ankara ilindeki 2 kamu hastanesiyle kısıtlı olup gelecek çalışmalar için daha geniş çaplı araştırmalar önerilmektedir. Bununla birlikte lider yetkinlik ve takım performansı arasındaki ilişkinin kapsamı genişletilerek incelenmesi bu ilişkilere farklı değişkenler de eklenerek bakılması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ACHE (2021). *ACHE Healthcare Executive 2021 Competencies 2021 Assessment Tool*.
Erişim Adresi: <https://www.ache.org/learning-center/education-and-events/executive-programs> (Erişim Tarihi: 10/01/2021).
- ACMPE (2001). *Defining the profession. A guide to the body of knowledge for medical practice management*.
Erişim Adresi: <https://www.mgma.com/certification/body-of-knowledge> (Erişim Tarihi: 10/01/2021).
- Al-Sawai, A. (2013). "Leadership of healthcare professionals: Where do we stand?"
Oman Med Journal 28(4), 285-287.
- Akbolat, M., Işık, O., Dede, C., & Çimen, M. (2011). Sağlık çalışanlarının tıbbi atık düzeylerinin belirlenmesi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3), 131-140.
- Akbaba, A. Erenler, E.(2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 19(1), 21-36.
- Akdemir, A.(2018). *Örgütlerin yönetimi, kavramsal-kuramsal, tematik ve kuramsal açılardan yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aksoy, A. (2016). Geleneksel Devletten Modern Devlete: Sanayi Devrimi Ve Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi* 2(3), 31-37.
- Akyar, A. (2013). *Etkili yönetim ve yöneticilik*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Akyazılı, B. (2017). *Motivasyonun Çapraz Fonksiyonel Takım Performansına Etkisi*. Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Kocaeli.
- Andreatta, P. (2010). A typology for health care teams. *Health Care Management Review*, 35(4), 345-354.
- Aslan, Ş., Güzel, Ş. (2019). Sağlık Kurumlarında Kolektif Liderlik ve Takım Performansı İlişkisinde Benlik Değerinin Etkisi. *Journal of Academic Value Studies*, 5(4), 746-766.
- Baggs, J.G., Schmitt M.H., Mushlin A.I., Mitchell P.H., Eldredge D.H., Oakes D. & Hutson A.D. (1999). Association between nursephysician collaboration and patient outcomes in three intensive care units. *Critical Care Medicine* 27(9), 1991–1998.
- Bakan, İ. (2020). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likertin yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 8(31), 151-176.
- Baker, M. J., Hart, S., Black, C., Abdel-Mohsen, T. M. (1996). The contribution of marketing to competitive success: a literature review. *Journal of Marketing Management*, 2(1), 39-61.
- Baltaş, A.(2017). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçu, E. & Akatay, A. (2000). Bilgi toplumu ve transformasyonel liderlik. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2(4), 189-201.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T., Snell, S. (2013). *Management* (Çev: Besler, S., Erbil, C.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Beinecke, R., Spencer, J. (2007). International leadership competencies and issues. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 3(3) 4-14.
- Benlian, A. (2014). Are we aligned enough? The effects of perceptual congruence between service teams and their leaders on team performance. *Journal of Service Research*, 17(2), 212-228.
- Biçer, G., Düztepe, Ş.(2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bolat, Y. (2013). Bir değer ölçme aracı: çok boyutlu sosyal değerler ölçeği. *Turkish Journal of Education*, 2(4), 13-27.
- Boone, L., Kurtz, D.(2013). *Contemporary business* (Çev: Yalçın, A.) (14. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Borrill, C., West, M., Shapiro, D. & Rees, A. (2000). Team working and effectiveness in health care. *British Journal of Health Care Management*, 6(8), 364-371.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley&Son.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik yaklaşımları ve belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Calhoun, J. (2008). Development of an interprofessional competency model for healthcare leadership. *Journal of Healthcare Management*, 53(6) ,375-389.
- Can, H., Azizoglu, Ö.A., Aydın, E.M. (2015). *Örgütsel davranış*. (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. (2006). *Örgütsel davranış*. Denizli: Arıkan Yayınları.
- Campion, M., Papper, E., Medsker, G. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, 6(49), 429-452.
- Cohen, S., Bailey, D. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Conner, J. (2000). Developing global leaders of tomorrow. *Human Resource Management*, 39(2), 147-157.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Sakarya Yayıncılık.
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin yönetsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 219-239.
- Çimen, M. (2010). "Sağlık yönetimi ve sağlık yönetimi eğitim. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 136-139.
- Çolakoğlu, F. (2018). *Liderin takım çalışması üzerinde etkileri ve bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dodson, D. (2016). *What's the best leadership style for healthcare? leadership and workforce development*, Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/pulse/whats-best-leadership-style-healthcare-dan-dodson-mba-mmi/> (Erişim Tarihi:15.11.2021)
- Drinka, T., Ray, R.O. (1987). An investigation of power in an interdisciplinary health care team. *Gerontology & Geriatrics Education*, 6(3), 43-53.
- Efil, İ. (2005). *İşletme organizasyonu ve ekip çalışması*. İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.
- Eldar, R. (2005). Teamwork and the quality of care. *Croat Med Journal*, 46(1), 157-160.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erel, C. (2008). *Lider*. Ankara: İdealist Düşünce Yayınları.
- Erel, B., Demirel, E. (2018) Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal IKSAD*, 13(4), 647-656.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Erigüç, G., Tekin N.R., Kurul, B.T. (2014). *Yöneticilerin bakış açısı ile sağlık kurumları yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel yetkinlikler*. 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongre Bildiri Kitabı, 1493-1498.
- Ferris, G., Ahearn, K., Hochwarter, W., Douglas, C., Ammeter, A. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Ferman, M., Özçelik, G., (2006). Competency approach to human resource management: outcomes and contribution in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 20(10), 842-852.
- Fırat, İ., Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerine etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Fidanboy, C. (2021). *Yönetim Strateji ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Fleury, A., Carlos, C. (1980). Produtividade e organização do trabalho na indústria. *Revista de Administração de Empresas*, 20(3), 19-28.
- Garman, A. (2004). Development and validation of a 360-degree-feedback instrument for healthcare administrators. *Journal of Healthcare Management*, 49(5), 307-321.
- Gibson, J., Ivanevich, J., Donnelly, J. (1997). *Organizations Behavior, Structure, Process*. Boston: MA Irwin.
- Giunipero, L.C., Vogt, J.F. (1997). Empowering the purchasing function: moving to team decisions. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 1(2), 8-15.
- Gravan, T., McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-163.
- Green, J.C. (1998). A case for continuing and mid-career education based on competencies. *Gale Academic on File*, 23(3-4), 40-51.
- Griffin, R.W., Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: managing people and organizations*. (9. Baskı). USA: South-Western Cengage Learning.
- Gümrükçü, D. (2016). *Örgütlerde takım performansında liderin rolü: bankacılık örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Hall, P., Weaver, L. (2001). Interdisciplinary education and teamwork: a long and winding road. *Medical Education*, 5(35), 867 - 875.
- Harvard Business Essentials (2012). *Manager's toolkit the 13 skills managers need to succeed*. (Çev: Şensoy, Ü.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2010). *Organizational behaviour*. (13. Baskı) USA: Cengage Learning.

- Herd, A., Alagaraja, M., Cumberland, D. M. (2016). Assessing and developing global leadership competencies: The critical role of assessment center technology. *Human Resource Development International*, 19, 27-43.
- HLA (2017). *About the HLA competency directory* Erişim Adresi: <http://www.healthcareleadershipalliance.org/directory.htm> (Erişim Tarihi: 03.01.2022).
- Hodgetts, R. (1997). *Yönetim: teori, süreç ve uygulama*. (çev. Çetin, C., Mutlu, E.) İstanbul: Der Yayınları.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), 275-285.
- Hooijberg, R., Hunt, J.G., Dodge, J. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23(1), 375-407.
- Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (1999). *Leadership*. New York: McGraw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2014). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(14), 2-23.
- Jokinen, T. (2004). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (6.Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-161.
- Karahan, A., Yılmaz, H. (2011). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1998). *Takımların bilgeliği: Yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2002). *Takım kimyası ve mimarisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 uygulamalı biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keklik B., Erdem R., Bakan İ. (2020). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kılınç, T. (1989). Durumsal liderliğe vroom-yetton yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(11), 83-102.

- Kirkpatrick, A.S., Locke, A.E. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do?. *Harvard Business Review*, 68(7) 103-111.
- Lim, P.(2019). Leadership competencies in turbulent environment”. *Journal of MCU Peace Studies*, 7(6), 1525-40.
- Lindsey, J. S., Mitchell, J. W. (2012). *Tomorrow's top healthcare leaders: 5 qualities of the healthcare leader of the future*. Becker's Hospital Review. Erişim Adresi: <https://www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/tomorrows-top-healthcare-leaders-5-qualities-of-the-healthcare-leader-of-the-future.html> (Erişim Tarihi: 10.02.2022).
- Lucia, A.D., Lebsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeifer.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. (12. baskı). New York: McGraw-Hill Irvin.
- Mao, J. Chiang, J. Chen, L., Wu, Y., Wang, J. (2019). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 52-73.
- Marx, R., Arbix, G. (1998). Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição. *Revista de Administração de Empresas* 38(4), 72-77.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 3(28), 1-14.
- McShane, S.L., Glinow, M.A. (2016). *Organizational behavior*. (Çev: Günsel ve Bozkurt) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Meterko, M., Mohr, D.C., Young, G.J. (2004). Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. *Medical Care*, 42(5), 492-498.
- Molleman, E., Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2(18), 271-294.
- Nas, T.İ., Şükür, F.B.(2021). Toplumsal kültür ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolü. *KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 83-109.
- NCHL (2006). Health leadership competency model 3.0. Erişim Adresi: nchl.org (Erişim Tarihi: 20.01.2021).
- Oakland, J.S., (1993). *Total quality management: The road to improving performance*. Oxford: Heinemann Ltd.

- O'Leary, K.J., Sehgal, N.L., Terrell, G. and Williams, M.V. (2012). Interdisciplinary teamwork in hospitals: a review and practical recommendations for improvement. *Journal of Hospital Medicine*, 7(1), 48-54.
- Owens, J. (1976). *The uses of leadership theory, management, organizations and human resources*. USA: McGraw Hill.
- Özer, A. (2014). Frederick Taylor'ın görüşlerini 21. yüzyıl yönetim mantığı ile yeniden okumak. *Verimlilik Dergisi*, 2(24), 41-72.
- Özer, E. (2019). *Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi ve bir araştırma*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Parker, M. G. (2003). *Cross functional teams. working with allies, enemies and other strangers*. USA: JosseyBass.
- Pınar, T. (2014). *Sanal takımların yönetimi, liderlik ve takım etkinliği ilişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Polat, M., Arabacı, İ. (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
- Price, R., Lisk, R. (2014). *The complete leader. 4/4'lük lider*. (Çev: Okuyan, S.B.) İstanbul: İş Kavramları Yayınları.
- Robbins, P., Judge, A. (2017). *Organizational behavior*. (Çev: Erdem vd.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robbins, P., Decenzo, D., Coulter, M. (2016). *Fundamentals of management*. (çev. Ögüt, A.) (8. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ross, F., Rink, E. & Furne, A. (2000) Integration or pragmatic coalition? An evaluation of nursing teams in primary care. *Journal of Interprofessional Care* 14(3), 259–267.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.V. (2016). *Örgütsel davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları
- Sağlık Bakanlığı (2005). *Sağlık hizmetlerinin yürütülmesi hakkında sağlık bakanlığı yönergesi*. Türk Tabipler Birliği. Erişim adresi: <https://www.saglik.gov.tr/TR,11186/yonergeler.html> (Erişim tarihi: 01.02.2022).
- Salas, E. (2008). On teams, teamwork and team performance: discoveries and developments. *Golden Anniversary Special Issue*, 50(3), 540-547.
- Saylı, H., Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Shewchuk, R.M., O'Conner, S.J., ve Fine, D.J. (2005). Building an understanding of the competencies needed for health administration practice. *Journal of Healthcare Management*, 50 (1), 32-47.

- Shin, S., Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709-21.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley & Sons.
- Stefl, M. (2008). Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 360-373.
- Şahne, B., Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 1(19), 109-115.
- Şimşek, Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşeker, M., Ünsar, S. (2008). Küreselleşme süreci ve liderlik. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1029-1045.
- Tengilimoğlu, D., Akbolat, M., Işık, O. (2015). *Sağlık işletmeleri yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Thompson, B., Levine, R., Kennedy, F., Naik, A., Foldes, C., Covardale, J., ... Haidet, P. (2009). Evaluating the quality of learning-team processes in medical education: development and validation of a new measure. *Academic Medicine*. 84(10), 124-127.
- Tuckman, B.W., Jensen, M.A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019). *Yetkinlik Kavramı*. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 20/03/2022)
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019). *Takım Kavramı*. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 20/03/2022)
- Tonnenbaum, R., Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 162-180.
- Uçgun, N., Ataseven, B., Şahin, Ü. (2017). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü ve liderlik ile etkin takım çalışması arasındaki ilişkinin tespitine yönelik çalışma. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 7(10), 79-102.
- Ulusoy, H., Tokgöz, D.M. (2009). Hekim ve hemşirelerin ekip çalışmasına ilişkin görüşleri. *Pamukkale Tıp Dergisi*, 2(2), 55-61.
- Ünal, A.K., Aydoğan, E. (2018). Kamu hastanelerindeki sağlık yöneticilerinin yetkinlikleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 520-545.

- Wallick, W. (2002). Healthcare managers roles, competencies and outputs in organizational performance improvement. *Journal of Healthcare Management*, 47(6), 390-401.
- West, M., Borrill, C.S., Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 4(13), 1-48.
- West, M., Guthrie, J., Dawson, J., Borrill, C. and Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behaviour*, 8(27), 983-1002.
- West, M., Lyubovnikova, J. (2013). Illusions of team working in health care. *Journal of Health Organization and Management*. 27(1), 134-142.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2011). *Developing Management Skills*, (8.Baskı). New York, Pearson.
- World Health Organisation (WHO). (1984). *Health for All*. Copenhagen: World Health Organisation.
- Wynne, B., Stringer, D. (1997). *A Competency Based Approach to Training and Development*. London: Prentice Hall.
- Xyrichis, A. & Ream, E. (2008). Teamwork: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 61(2), 232–241.
- Yağcı, İ., Duman, T. (2006). Hizmet kalitesi - müşteri memnuniyeti ilişkisinin hastane türlerine göre karşılaştırılması: devlet, özel ve üniversite hastaneleri uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 218–238.
- Yangil, F. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: sürdürülebilir liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(48), 128-143.
- Yang, L., Yen, F. H., Chiang, Y. (2011). A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance. *Policing An International Journal of Police Strategies and Management*, 35(3), 528-550.
- Yavan, A. Sökmen, A., Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 898-913.
- Yılmaz, A. (2011). Takım esaslı performans ölçme sistemlerinin uygulanmasında etkili olan faktörlerin tespitine yönelik bir inceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 6(2), 114-124.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in organization*. (8.baskı). (Çev: Çetin, İ.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zehir, C., Özşahin, M. (2008). Takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörler: savunma sanayinde arge yapan takımlar üzerinde bir saha araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 266-279.

Ziek, P., Smulowitz, S. (2012). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership Organization Development Journal*, 36(2), 106-120.



EKLER

Ek 1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.10.2021-69738



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-69738
Konu : 38/16 Neslihan ÜNAL

11.10.2021

Sayın Neslihan ÜNAL

İlgi : Neslihan ÜNAL 20.09.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 06.10.2021 tarihli ve 38 sayılı toplantısında alınan "16" nolu karar ile Neslihan ÜNAL'ın başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Abdulvahit İMAMOĞLU
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı V.

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Dijital İmza Kodu: 80F533d5068F6a Etkü Kodu: 09572

Belge Takip Adresi: <https://takip.gov.tr/belge?id=51816a47-80F533d5068F6a&id=69738>

Adres: Eskişehir Kampüsü 54187 Sertifivan SAKARYA / KİP Adresi:
sakaryauiversitesi@ha01.ksp.tr

Telefon No: 0264 295 50 00 Faks No: 0264 295 50 33

e-Posta: ozel@akem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ: www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: İletişim Tabancası
Uyaran: İletişim Evrak Sorumlusu



Ek 2: Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi Anket Uygulama İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI KEÇİÖREN EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ - KEÇİÖREN EĞİTİM KURULU
DÜŞÜŞÜ



Sayı : E-43278876-799
Konu : Anket İzni Hk. (Neslihan ÜNAL)

İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

İlgi : 28/10/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-2093 sayılı yazı.

" Yetkin Liderliğin Takım Performansı Üzerine Etkisi : Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma" başlıklı çalışmasını hastanemizde yürütülmesi talebi, bizzat sorumlu araştırmacılar tarafından katılımcıların gönüllülük esasına göre yürütülmesi, çalışma verileri içerisinde hastane özel adının kullanılmaması, çalışma sonucunun Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması, başka makam ve kişilere verilmemesi ayrıca söz konusu çalışma sonucunun bir örneğinin ilgili üniversite tarafından İl Sağlık Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla başlatılması .Sağlık Uygulama Araştırma Merkezi Bilimsel Araştırmalar Değerlendirme Eğitim Kurulumunun 03.11.2021 tarih ve 02 nolu toplantısında görüşülerek uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Uzm. Dr. Cemil GÜL
Başhekim V.
Başhekim Yardımcısı

Ek: BADEK 02 Nolu Kararı.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 265acc0e-74c8-40e0-9a2b-207484b5e5e1 Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Pratibay Mah. Ardahan Sk. No:25 Keçiören / ANKARA

Telefon: Faks No: (0 312) 356 90 02

e-Posta: sams.temsir@saglik.gov.tr İnternet Adresi: www.aknsh.gov.tr

Bilgi için: Semra TEMÜR

SÜREKLİ İŞÇİ

Telefon No: (0 312) 356 90 00



Ek 3: Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Anket Uygulama İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : E-93471371-929
Konu : Neslihan ÜNAL (Tez çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI
(Eğitim ve Tescil Birimine)

İlgi : 28/10/2021 tarihli ve 90739940-799-E-90739940-799-2093 sayılı yazınız.

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Neslihan ÜNAL'ın "Yetkin Liderliğin Takım Performansı Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma" konulu tez çalışmasını yapma talebi Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.
Gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Rahmi KILIÇ
Başhekim

Sağlık Bakanlığı, Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hacettepe Mh. Uluslar Cd.
No:89 Altındağ / ANKARA

Telefon: Faks No: 0 312 595 31 01

e-Posta: talip.tur@saalik.gov.tr İnternet Adresi: ankaramh5.personeel@saalik.gov.tr

Belge Doğrulama Kodu: 92124832-18a4-4625-bc6b-69ba6f7a78a2

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bölge için: Talip TÜR

Veri Hazırlama ve Kontrol İpli.

Telefon No: (0 312) 595 30 81

Ek 4: Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu çalışma bilimsel nitelikte olup, konusu “Lider Yetkinliğinin Takım Performansına Etkisi”dir. Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi ana bilim dalında yürütülmekte olunan araştırmacı Neslihan Ünal’ın yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır.

Bu çalışmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket formundan elde edilen bilgiler 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Cinsiyetiniz : a) Erkek b) Kadın

Yaşınız:

Eğitim Durumunuz : a)İlköğretim b) Lise c)Yüksekokul(önlisans) d)Lisans
e)Lisansüstü

Göreviniz:.....

Kurumda çalışma süreniz:

Geliriniz:

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara işaretleyiniz. (1) Kesinlikle katılmıyorum en düşük katılım düzeyini belirtirken (5) Kesinlikle katılıyorum en yüksek katılım düzeyini belirtmektedir. (Soruları lütfen en yakın yöneticinizi dikkate alarak cevaplayınız.)

YETKİNLİK	1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Kısmen katılmıyorum	3Ne katılıyorum Ne de katılmıyorum	4 Kısmen katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
1) Liderim etik ve yasal standartlara bağlıdır.					
2) Liderim değişimi destekler ve yönetir.					
3) Liderim örgütteki yüksek potansiyelli personeli izler ve destekler.					
4) Liderim örgütsel gelişme ve büyüme için fırsatları görür.					
5) Liderim sürekli iyileştirmeyi teşvik eder.					
6) Liderim takım çalışmasını destekleyen örgütsel iklim yaratır.					

7) Liderim değerlere dayanan ve çeşitliliği destekleyen örgütsel kültür yaratır.					
8) Liderim dış ilişkileri geliştirme konusunda başarılıdır.					
9) Liderim bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim yaratır.					
10) Liderim örgütsel öğrenmeyi teşvik eder.					
11) Liderim sağlık politika girişimlerine katılır.					

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara işaretleyiniz. (1) Kesinlikle katılmıyorum en düşük katılım düzeyini belirtirken (5) Kesinlikle katılıyorum en yüksek katılım düzeyini belirtmektedir.

TAKIM PERFORMANSI	1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Kısmen katılmıyorum	3 Ne katılıyorum Ne de katılmıyorum	4 Kısmen katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
1) Bütün takım üyeleri tartışmalara katılmak için çaba harcar.					
2) Takım üyelerinin farklı düşünceleri olduğunda, her biri kendi düşüncelerini açıklar.					
3) Takım üyeleri, düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri konusunda birbirlerini cesaretlendirir.					
4) Takım üyeleri, kişisel husumet olarak algılamadan eleştirilerini paylaşır ve alır.					
5) Farklı düşünceler takım üyeleri tarafından saygıyla karşılanır.					
6) Takım üyeleri genellikle takım arkadaşlarının söylediklerinin anlaşılmasına kendi yorumlarını da katarak destek olurlar.					
7) Benim takımım, her üyenin en iyi fikirlerini de paylaşması ile problem çözümleri için birçok farklı teknik kullanır.					
8) Takım üyeleri, tüm takım üyelerinin tatmin olduğu bir çözüm yolu bulmak için çalışırlar.					
9) Tüm takım üyeleri grup münakaşaları sırasında devamlı olarak dikkatlerini verirler.					
10) Benim takımım son cevaba karar vermeden önce etkin bir şekilde çok sayıda görüş sağlar.					
11) Takım üyeleri, biri bireysel ya da takım performansı hakkında endişelerini ifade ettiğinde birbirilerini dinlerler.					
12) Takım üyeleri, takımla ilgili her konuya gönüllü olarak katılım sağlar.					
13) Takım üyeleri birbirlerine düşüncelerini açıkça söyleyerek düşünce farklılıklarını çözümlerler.					
14) Takım üyeleri birey ya da takım performansları					

ile ilgili geri bildirimleri takımın daha efektif/başarılı olması için kullanırlar.					
15) Takım üyeleri diğer takım üyelerinin konuşurken ne söylediğine dikkat ederler.					
16) Benim takımım birçok çatışmayı, herkesin biraz ödün verdiği sosyal uzlaşmalarla çözmüştür.					
17) Farklı fikirleri olanlar fikirlerini takıma açıklamaktadırlar.					
18) Takım üyeleri, bir şeyler söylediklerinde takımın iyi bir karara ulaşmasına yardımcı olmalarıyla tanınırlar.					



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Neslihan ÜNAL

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Sağlık Yönetimi	2022
Lisans	Hacettepe Üniversitesi/İktisadi İdari Bilimler Fakültesi / Sağlık Yönetimi	2018
Lise	Aydınlıkevler Anadolu Lisesi	2014

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

1. Akbolat, M., Amarat, M., Ünal, N. (2021). Doktor yardımsever ve yetkinliğinin çevrimiçi intikam niyetine etkisinde kurumsal itibarın aracı rolü. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 56-68.