



T.C.

**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ:
ISPARTA İL MERKEZİNDEKİ HASTANELER
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Şerife Alev UYSAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMANLAR

Yrd. Doç. Dr. Belma KEKLİK

Doç. Dr. Ramazan ERDEM

ISPARTA – 2012



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Tez Savunması 1

Tarih: 20/12/2012

Enstitü Yönetim Kurulunun 7/12/2011 tarih ve 03/b sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Şerife Alev UYSAL'ın "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 20/12/2012 tarihinde saat 14.00'da toplanmış ve adayın tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 70 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine**

(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine**

(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin**

reddedilmesine

(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.
Gereği için arz olunur.

Jüri

Adı Soyadı

İmza

Danışma : Yrd. Doç. Dr. Belma KEKLİK

İkinci Danışman: Doç. Dr. Ramazan ERDEM

Üye : Yrd. Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Üye : Yrd. Doç. Dr. ALİ CAN

Üye :

Ek : Jüri Raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı

Tarih:

Karar No:

Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum

“Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma”adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Şerife Alev UYSAL".

İmza
Şerife Alev UYSAL
20.01.2012

ÖNSÖZ

Gelecek zamanlarda yapılacak akademik çalışmalara yol göstermesi amacıyla hazırlanan bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana önderlik eden değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Belma KEKLİK'e, engin ve berrak vizyonu ile çalışmalarımda bütün duyarlılığıyla ve içtenliğiyle benden yardımını asla esirgemeyen, örnek aldığım ender insanlardan biri olan çok değerli hocam ve aynı zamanda ikinci danışmanım Doç. Dr. Ramazan ERDEM'e, çalışmamda hiçbir yardımını esirgemeyen çok değerli dostum Arş. Gör. Rukiye ÇELİK'e, manevi gücüyle hep yanımda olan Bünyamin IŞIK'a, ihtiyacım olduğunda desteklerini asla esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Zeki AY, Uzm. Devran ÇELİK, Adem DEMİRALAY, Murat ERTURAN ve Ulaş DURMUŞ'a, çalışmamda bana sabır gösteren ve ihtiyacım olduğumda beni hiç bir zaman yalnız bırakmayan değerli dostlarım Bihter İĞCİ, Bilge KAYA ve Özge KESGEÇ'e, eğitim hayatım boyunca manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, varlıklarının değerlerini kelimelerle ifade edemediğim yaşama kaynağım olan annem Dudu ÖZDEMİR ve kardeşlerim Hasan UYSAL, Havva GÜÇ ve Fatma UYSAL'a ve son olarak da Yüksek Lisans arkadaşlarım Arş. Gör. Elif AKKAŞ, Arş. Gör. Necla BARDAK ve Pervin TEKİN'e sonsuz teşekkür ediyorum.

Ayrıca bu çalışma 3020-YL-11 nolu Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) tarafından desteklenmiştir. Bu nedenle Bilimsel Araştırma Projesi yetkililerine verdikleri maddi desteklerinden dolayı da teşekkürü bir borç bilirim.

Şerife Alev UYSAL

Isparta 2012

ÖZET

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: ISPARTA İL MERKEZİNDEKİ HASTANELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Şerife Alev UYSAL

**Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Tezi, 139 sayfa, Ocak 2012**

**Danışmanlar: Yrd. Doç. Dr. Belma KEKLİK
Doç. Dr. Ramazan ERDEM**

Bu çalışmanın amacı, hastane çalışanlarının hastanelerindeki yöneticilerini otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü liderlik tiplerinden hangileriyle ilişkilendirildiklerine dair algılarını ve iş üretkenlik düzeylerini ve algılanan liderlik tipleriyle iş üretkenliği arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezindeki 7 hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada hastaneler çalışan sayılarına göre tabakalandırılarak örneklem seçimi yapılmış ve 525 kişiye ulaşılmıştır. Hastane çalışanlarının yöneticileriyle ilgili liderlik algılarını ölçmek için literatürde farklı araştırmacılar tarafından kullanılan çeşitli anketlerden yararlanılmıştır. İş üretkenliği ise Uğuz ve diğerleri (2004) tarafından Türkçe'ye çevrilen Endicott İş Üretkenlik Ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, demokratik, katılımcı, işlemsel liderlik ile iş üretkenliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Liberal, otokratik ve karizmatik liderlik iş üretkenliğini azalttığı, babacan ve dönüşümcü liderlerin iş üretkenliğini artırdığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik ve Liderlik Tipleri, Hastane, İş Üretkenliği.

ABSTRACT**EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HOSPITAL
MANAGERS' LEADERSHIP TRAITS AND LEVELS OF THE
EMPLOYEES' WORK PRODUCTIVITY: A STUDY ON HOSPITALS IN
ISPARTA CITY CENTER****Şerife Alev UYSAL****Süleyman Demirel University, Department of Health Management
Master Thesis, 139 Pages, January 2012****Supervisors: Asisst Prof. Dr. Belma KEKLİK
Assoc. Prof. Dr. Ramazan ERDEM**

This study's purpose is investigation that hospital staff's perceptions on their managers leadership styles who are autocratic, democratic, bureaucratic, liberal, charismatic, paternalist, transactional and transformational, their productivity levels and the relationship between their perceptions on leadership types and work productivity.

Population of the study is 7 hospital employees in Isparta. Stratified sampling method is used and 525 people is included in the study. To conduct the study, miscellaneous surveys are utilized in the literature. Work productivity is assessed with Endicott Work Productivity Scale which is translated by Uğuz et al(2004).

As a result of the study, it is found that, paternalist and transformational leaders increase the work productivity. On the other hand, liberal, autocratic charismatic leadership styles decrease the work productivity. Also it is noted that there is not a statistically significant relationship between the work productivity and democratic, transactional and participatory leadership styles.

Keywords: Leadership and Types of Leadership, Hospital, Work Productivity

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HASTANE VE HASTANE YÖNETİCİLİĞİ

1.1. Hastane Kavramı	3
1.1.1. Hastanelerde İş Gören Kavramı.....	4
1.1.2. Hastane Organizasyonu	5
1.1.3. Hastane Yönetimi	7
1.1.4. Hastane Yöneticiliği	8
1.1.4.1. Hastane Yönetiminin İşlevleri	8
1.1.4.2. Hastane Yöneticiliğinin Evrimi	9
1.2.5. Hastanelerde Liderlik Kavramı.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TİPOLOJİSİ

2.1. Liderlik Kavramı	16
2.1.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri	22
2.1.2. Liderlik Yasaları	25
2.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları	27
2.1.3.1. Ödül Gücü	27
2.1.3.2. Zorlayıcı Güç	28
2.1.3.3. Yasal Güç	29
2.1.3.4. Uzmanlık Gücü	29
2.1.3.5. Karizmatik Güç	30
2.2. Yöneticilik Kavramı	30

Sayfa

2.2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	31
2.2.2. Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri	34
2.2.3. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonu	36
2.3. Liderlik Yaklaşımları.....	37
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	38
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar	39
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	40
2.3.4. Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı	42
2.3.5. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları.....	43
2.3.6. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar	43
2.4. Liderlik Tipleri	45
2.4.1. Yaygın Olarak Kullanılan Liderlik Tipleri	45
2.4.1.1. Otokratik Liderlik	45
2.4.1.2. Demokratik Liderlik.....	46
2.4.1.3. Katılımcı Liderlik.....	47
2.4.1.4. Liberal (Serbestiyetçi) Liderlik.....	48
2.4.1.5. Karizmatik Liderlik.....	48
2.4.1.6. Babacan (Paternalist) Liderlik.....	50
2.4.1.7. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	52
2.4.1.8. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik	55
2.4.2. Diğer Liderlik Tipleri.....	58
2.4.2.1. Destekleyici Liderlik.....	58
2.4.2.2. Vizyoner Liderlik.....	58
2.4.2.3. Stratejik Liderlik	59
2.4.2.4. Entellektüel Liderlik.....	59
2.4.2.5. Etik Liderlik	60
2.4.2.6. Hizmetkâr Liderlik.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ÜRETKENLİĞİ

3.1. İş Üretkenliği	62
3.1.1. İş Üretkenliğine Etki Eden Faktörler	63
3.1.1.1. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme İçi Faktörler	63
3.1.1.2. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme Dışı Faktörler.....	65

3.2. İş Üretkenliğinin İşletmeler Açısından Önemi.....	66
3.3. Sağlık Sektöründe İş Üretkenliğinin Önemi.....	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TİPLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Gereç ve Yöntem.....	69
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	69
4.1.2. Evren ve Örneklem.....	69
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	70
4.1.4. Araştırmanın Modeli.....	71
4.1.5. Hipotezler.....	71
4.1.6. Analiz Yöntemi.....	73
4.2. Bulgular.....	74
4.2.1. Demografik Bulgular.....	74
4.2.3. Çalışanların Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular.....	77
4.2.4. Çalışanların İş Üretkenliği Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	79
4.2.5. Çalışanların Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	80
4.2.6. Çalışanların İş Üretkenlik Düzeylerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	102
4.2.7. Çalışanların Liderlik Algılamalarının İş Üretkenlik İle İlişkisinin Analizi.....	105
4.3. Tartışma ve Sonuç.....	108
KAYNAKÇA.....	119
EKLER.....	136
EK 1: Anket Formu.....	136
EK 2: Araştırma İzni.....	138
ÖZGEÇMİŞ.....	139

KISALTMALAR DİZİNİ

$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
Çev.	: Çeviren
F	: Anova Test Değeri
n	: Frekans
p	: Anlamlılık Derecesi
s.	: Sayfa
S.D.Ü.	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SPSS	: Statistical Package For Social Science For Windows
SS	: Standart Sapma
t	: İki Ortalama Arasındaki Farkın Test Değeri
vd	: Ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Liderliğin Beş Seviyesi.....	18
Şekil 2.2. Liderlik Çerçevesi.....	19
Şekil 2.3. Liderin Ekipteki Yeri	22
Şekil 2.4. Liderliğin Güç Kaynakları	27
Şekil 2.5. Paternalist Liderlik ve Birbirine Bağlı Tepkileri	51
Şekil 2.6. Dönüşümcü ve İşlemsel Liderin Özellikleri	54
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	71
Şekil 4.2. İş Üretkenliği Üzerine Pozitif ve Negatif Etki Eden Liderlik Tipleri.....	107

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1. Hastane Liderlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikleri.....	15
Çizelge 2.1. Liderlik Tanımları.....	17
Çizelge 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark	33
Çizelge 2.3. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar.....	44
Çizelge 2.4. Yaygın Olarak Kullanılan Liderlik Tiplerinin Özellikleri	57
Çizelge 4.2. Kullanılan Anketlerin Psikometrik Özellikleri	76
Çizelge 4.3. Hastane Çalışanlarının Liderlik Algılamalarına İlişkin Bulgular	77
Çizelge 4.4. Çalışanların İş Üretkenliği ile İlgili Algı Ortalamaları	79
Çizelge 4.5. Çalışanların Otokratik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı	82
Çizelge 4.6. Çalışanların Demokratik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı	84
Çizelge 4.7. Çalışanların Katılımcı Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı	88
Çizelge 4.8. Çalışanların Liberal Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Dağılımı	90
Çizelge 4.9. Çalışanların Karizmatik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Dağılımı	92
Çizelge 4.10. Çalışanların Babacan Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı	95
Çizelge 4.11. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Puanlarının Dağılımı	97
Çizelge 4.12. Çalışanların İşlemsel Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı	100
Çizelge 4.13. Çalışanların İş Üretkenlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı	104
Çizelge 4.14. Liderlik Algılamalarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi	105
Çizelge 4.15. Hipotezlerin Sonuç Tablosu.....	109

GİRİŞ

Liderlik, birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesini içeren bütün bir süreçtir. Yaşam kalitesi, süresi artıkça sağlıklı yaşamın ve sağlık kurumlarının önemi artmıştır. Nitel açıdan gelişen bu kurumlar günümüz dünyasında nicel olarak da ekonomik ve toplumsal yapıyı etkileyebilecek güçtedir. Rekabet ortamı düşünüldüğünde diğer işletmeler gibi sağlık kurumlarının da kendisini rakiplerinden üstün tutacak ve piyasa koşullarında sarsılmadan ayakta tutup geleceğe taşıyabilecek misyonunun bilincinde, vizyon sahibi güçlü liderlere ihtiyacı vardır.

Sağlık hizmetinin, kalkınma ölçütlerinden biri olduğunu düşünülürse, sağlık hizmetlerinin sürekli yeni bilgilerle kendilerini reforme etmeleri gerekmektedir. Bu yüzden sağlık kurumları liderlerinin yeniliklere adapte olabilecek liderler olması gerekir. Değişen rekabet koşullarına zamanında ve yeni yöntemlerle cevap verebilecek ve yönetim bilgilerini sürekli geliştirebilecek ve aynı zamanda bu hizmetlere liderlik edebilecek kişilerin önemini de arttırmıştır (Uno ve Zakariasen, 2010: 11; Lazarus, 2009: 5). Sağlık hizmetlerinde liderlik, yenilikleri takip edebilme ve mevcut durumlara adapte olabilme açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durumda sağlık çalışanlarının kaliteli sağlık hizmeti üretebilme ve verimli çalışabilmeleri için yenilikçi, bilgiye önem veren işbirlikçi, kolektif çalışan, iyi iletişim kurabilen, otoriteyi astlarına dağıtan ve onların kendisine güvenmesini sağlayabilecek liderlere ihtiyaç vardır (Scott, 2010: 85-88).

Bu çalışmada liderlik tiplerinin çalışanların iş üretkenliğini etkileyip etkilemediği sorgulanmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde hastane ve hastanede liderlik kavramının önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve liderlik tipleri anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışanların iş üretkenliği düzeyleriyle ilgili açıklamalar yapılmış ve işletme açısından önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın son olarak dördüncü bölümünde ise; hastane yöneticilerinin liderlik özellikleriyle çalışanların iş üretkenliği düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Isparta ilinde bulunan 7 hastanenin çalışanlarına literatür taraması sonucu oluşturulan ve algıladıkları liderlik tiplerinin belirlenmesine yönelik anket uygulanmıştır. Çalışmada liderlik tipleri ve çalışanların iş üretkenliği düzeylerini ölçen iki temel anket kullanılmıştır. Bu iki ankette yer alan soruların araştırmaya dahil olanlar tarafından cevaplanması neticesinde elde edilen veriler üzerinden istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HASTANE VE HASTANE YÖNETİCİLİĞİ

1.1. Hastane Kavramı

Sağlık hizmeti olarak da adlandırılabilen hastane hizmeti, temel bir kamu hizmetidir ve “insan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin tesirinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhi kabiliyet ve melekeleri azalmış olanların ise alıştırılması (rehabilitasyon) için yapılan tıbbi faaliyetlerdir (Bayındır, 2007: 553).

Hastaneler, sağlık tanımı kapsamındaki hizmetleri üreten günümüzün en karmaşık işletmeleri, teknolojik ve çevresel özellikleri nedeniyle en yüksek uzmanlaşmaya sahip birer organizasyon ve toplumsal organizasyonların en eski örneklerinden birini oluşturan organizasyonlardır (Aslan, 2004: 600).

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler, Yataklı Tedavi Kurumlar İşletme Yönetmeliğinde, “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlanmaktadır. Hastaneler, hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemidirler. Bu sistemde hastanede kamusal, özel ve gönüllü organizasyonlardan oluşmaktadır (Erençin ve Yolcu, 2008: 121; Kavuncubaşı, 2010: 114).

Hastaneler, teşhis, tedavi ve tıbbi bakım sunabilen, iyi yetişmiş personel tarafından modern tıp, yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun faaliyet gösteren, çeşitli bilimsel ve teknolojik araçları kullanan, tüm tedavi birimleriyle birlikte toplumun sağlığını koruyan, sağlık bilgi ve kültürünü geliştiren, tıbbi araştırma, eğitim, teşhis ve tedavi görevlerini birlikte yürüten karmaşık sosyal organizasyonlardır (Seyfikli, 2007: 4).

1.1.1. Hastanelerde İş Gören Kavramı

Organizasyonların en önemli girdilerinden birisi de, iş görenlerdir. İş görenler, organizasyonda istihdam edilen ve organizasyonel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 375). Organizasyonlarda en değerli varlık olarak önemi anlaşılan insan faktörü, sadece fiziksel olarak iş gören olmaktan daha çok; duyguları, fikirleri, inançları, yetenekleri, bilgi ve becerileriyle organizasyona katkı sağlayan temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 305). Bu bağlamda, sağlık hizmetleri birden fazla sağlık profesyonelinin ortaklaşa çalışmasını gerekli kılan özel bir uğraş alanıdır. İnsan yaşamı ile doğrudan ilgili olan söz konusu hizmetlerin sunumu, disiplinler arası etkili ekip çalışmasını gerektirir. Hizmetin üretiminden sorumlu olan farklı bilgi ve beceriye sahip disiplinler, sağlığı geliştirmek ve hasta bireyin yeniden sağlığına erişmesi ortak amacıyla, işbirliği yapmak ve uzmanlıklarını birbirleri ile paylaşmak zorundadır (Sayın, 2008: 30). Bu bilgiler ışığında iş gören, bir organizasyonun hangi kademesinde ve neresinde olursa olsun, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan ve bunun karşılığında da kendi gereksinimlerinin bir kesimini organizasyondan sağlayan insana denir. İş gören, organizasyonun dolayısıyla yönetimin var oluş nedenidir (Seyfikli, 2007: 7).

Tüm liderler için altında çalışanların her biri değerli bir kaynaktır. Bu nedenle liderler astların bireysel gelişimlerine ve öğrenmelerine dikkat etmelidirler. Her organizasyon için olduğu gibi hastaneler için de üç sektör halinde bölümlendirme yapılmıştır. Her bölümünde kendi ihtiyaçları vardır. Yönetimde bulunan lider, kararları tek başına alamaz ve bu nedenle astlarının fikirlerini sorarak organizasyona dair ortak kararlar almalıdır (Merkens ve Spencer, 1998: 2).

Bunlar; tıbbi, yardımcı sağlık hizmetleri ve destek personeli olmak üzere üç kategoride incelenebilir. Tıbbi personel hastaların tedavi sürecine direkt olarak müdahil olan hekimlerden oluşmaktadır. Yardımcı sağlık personeli ise hekimlerin direktifleri doğrultusunda hastaların tedavileriyle ilgilenen belli eğitim ve öğrenim süreçlerini tamamlamış çalışanlardan oluşmaktadır. Hemşire, ebe, fizyoterapist, diyetisyen, sağlık teknikerleri ve teknisyenleri bu grupta düşünülebilir. Son olarak destek personeli ise hastaların tedavileri ile direkt ilgili olmayıp daha çok hastane hizmetlerinin yürütülmesine yardımcı olan çalışanlardan oluşmaktadır. Örneğin;

idari, mali, teknik birimlerde çalışanlar, temizlik elemanları, bakım, tamir, ulaştırma, yiyecek ve içecek hizmetlerini yürütenler destek personeli kategorisinde sayılabilir.

1.1.2. Hastane Organizasyonu

Organizasyon; belli bir amaç doğrultusunda, önceden belirlenmiş sınırlar çerçevesinde bilinçli olarak bir araya getirilmiş faaliyet sistemlerinin ifade ettiği sosyal yapılar olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile organizasyon, amaca ulaşmak için bir araya gelmiş grup ya da gruplar topluluğu olarak nitelenebilir. Hastaneler de insanlara sağlık hizmeti sunmak için içinde farklı uzmanlık alanlarında hizmet veren çalışanların bulunduğu organizasyonlardır (Küçükilhan ve Lamba, 2007: 114). Hastanelerin varlık sebebi, yaşamsal amacı insanların ve genel olarak toplumun sağlık düzeyini yükseltip hastalıkları ortadan kaldırarak genel mutluluk düzeyinin artışına katkı sunmaktır. Hastane organizasyonu hekimlerin, personelin önceliklerini, davranışları, inançlarını ve beklentilerini yansıtır. Aynı zamanda hastanenin hedefleri olan yüksek kaliteli, güvenli sağlık bakımı, finansal sürdürülebilirlik, sosyal hizmet ve etik davranışları etkili bir şekilde gerçekleştirmeyi içerir (Wosoogh, 2009: 19). Aynı zamanda iyi organizasyonlar birlikte çalışabilen yetenekli insanları barındırır (Slavkin, 2010: 36).

Hastanelerde; kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin önem kazanması, hastane içindeki gücün hekimlerden tıp kökenli olmayan ve hastane idareciliği alanında biçimsel eğitim görmüş idarecilere kaymasında etkili olmuştur. Bu sebeple hastaneler, güç ve statünün aynı kişide toplanmadığı organizasyon türleri halini almıştır (Yıldız, 2007: 42). Bu yüzden ekosistem içinde geniş ve karmaşık yapıda olan organizasyonlardır ve bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler şu şekildedir (Karahan, 2008: 149).

- Hastane dışında hastaneyi etkileyen faktörlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık olmasıdır.
- Çok sayıda, farklı hastalıklardan şikayetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir.
- Hastaneye gelen hastanın tedavi talebinin âciliyet arz etmesi ve reddedilemez nitelikte olması, gerek donanım, gerekse personelin hastanenin her zaman kullanımına hazır tutulmasını gerektirmektedir. Bunun bir sonucu olarak,

hastanede tam kapasite çalışmayan servisler veya birimler kapanmamaktadır. Bu ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır. İnsan canı söz konusu olduğu için diğer kâr amaçlı işletmelerde hayati önemi olan kârlılık/verimlilik ölçütleri hastaneler açısından geçerli değildir.

- Hastanedeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır.

Özellikle, 20. yüzyılda tıpta ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıpta ihtisaslaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastaneye yansması hastanede hem personel hem de hizmet birimleri sayısının fazla artmasına neden olmuştur (Karahan, 2008: 149). Bununla birlikte hastaneler de eninde sonunda varlığını sürdürüp gelişmek zorunda olan işletmelerdir; işte verimlilik dengesini kuracak etkinlikleri yöneticilerin yapması mümkün görünmemekte, inancı ve özveriyi kurumsallaştıracak liderlere gereksinim hissedilmektedir. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır (Sayın, 2008: 31). Hastane yönetimi, hastanelerin çok ileri düzeyde uzmanlaşmış işlevlerinden kaynaklanan karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olması nedeniyle diğer organizasyonların yönetiminden farklılıklar göstermektedir (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr). Sağlık kurumları organizasyonundaki farklar çeşitli kaynaklar ve kurumdaki yapılar incelendiğinde şunlar ortaya çıkmaktadır (Sayın ve Orhan, 2010: 186):

- İşgücü sayısı ve çeşitliliği geniştir.
- Çok farklı bölümler, çok farklı uzmanlıklar, görev tanımı ve ünvanlara ait fonksiyonların bir araya gelmesi ile karmaşık bir organizasyon yapısından bahsedilebilir.
- Karmaşık organizasyonda en önemli kişiler hekimler olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Hizmet sunan elemanların dahil olduğu görev tanımları ve ünvanların birçoğunda kanunlarla belirlenmiş eğitim, diploma ve sertifika zorunlulukları vardır.

- Uzmanlaşma ve karmaşık yapı, üretilen hizmetin bir bütün halinde başarılı sunumu için, birimlerin ve kademelerin birbirine desteğini zorunlu kılmaktadır.
- Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen hizmet üretiminin standart ve tekdüze üretim olmaması nedeniyle hekimler ve diğer çalışanlar, farklı uzmanların bazen de farklı kurumların görüşüne başvurmak zorunda kalabilmektedir.
- Ulusal sağlık sistemleri dinamik bir yapıya sahiptir. Sürekli değişmektedir.
- Sağlık kurumlarının hedeflere ne kadar ulaşıldığına dair ölçümlemeler için sağlam bir muhasebe sistemi ve maliyet muhasebesi sistemi kurulması gerekmektedir.

Sağlık organizasyonlarında liderler, tıbbi personel arasında doğabilecek anlaşmazlıkları etkin bir şekilde çözmeli ve bu tür anlaşmazlıkların doğmasına karşı önceden engelleyici politikalar ve kurallar dizisi oluşturmalıdır. Bununla birlikte lider astlarının her biriyle etkili bir iletişim kurmalı ve astlarının görevleri kapsamında olan hizmetlerin gidişatını kontrol etmelidir (Paules, 2009: 15).

1.1.3. Hastane Yönetimi

Hastane yönetimi, hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden yönetim kuruluna karşı sorumlu olan bir organ olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımla; sağlık hizmetleri sunumu yoluyla toplumun sağlık düzeyini korumak ve geliştirmek için maddi ve insani kaynakların planlanması, organizasyonlaşması, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Kavuncubaşı, 2010: 170; Karahan, 2008: 149).

Sağlık sistemi içinde yer alan çeşitli büyüklük ve karmaşıklıkta ki kurum ve kuruluşların yönetimi, sağlık hizmetlerinin insanın sağlığını koruma ve iyileştirme fonksiyonunu üstlenmiş olması bakımından, sağlık politikalarının belirlenmesinde önemli ve anlamlı bir yere sahiptir (Bulut ve İşman, 2004: 277). Hastane işletmelerinin diğer işletmelerden farklı özellikleri olması, hastane yönetimini de farklılaştırmakta ve dolayısıyla hastane yöneticilerinin niteliklerinin de çerçevesini belirleyip hastanelerin sağlık kurumları işletmeciliği konusunda eğitim görmüş kişilerce yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Can ve İbicioğlu, 2008: 259).

1.1.4. Hastane Yöneticiliği

Hastane yöneticiliği çok geniş bir alanla ilişkili olan sistemin bir bütün olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan olaya bakıldığında, hastanelerin sadece tıbbi hizmetleri sunan fiziki mekânlar olmadığı, aksine refah düzeyi, tüketim alışkanlıkları, bireylerin eğitim durumları, kültür düzeyi, sağlık sistemlerinin yapısı, sosyal güvenlik, siyasal sistem, sağlık politikaları gibi birçok bireysel, çevre ve üst sisteme ait faktörlerin etkisine açık bir sistem olduğu görülmektedir (Sayım ve Orhan, 2011: 188). Hastanelerde takım çalışması ve işbirliği içerisinde hareket edebilme ve organizasyonel hedeflerin başarılabilmesi için organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin hastane yöneticileri olduğu bilinmektedir (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 104). Hastanelerin yönetimi zor ve karmaşıktır. Bu nedenle, kurum kültürünün hastanelerde oluşturulması ve yöneticinin de hastanede nasıl bir organizasyonel kültür oluşturmak istediği, organizasyon kültürüne hastanenin hangi kademesinden nasıl başlanabileceği gibi sorulara cevap bulmaları gerekmektedir (Atman, 2010: 73).

Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır. Hastane ve sağlık kurumu yöneticileri, kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği ve kurum amaçlarını gerçekleştirirken zamanı da etkili kullanma sorumluluğu olan kişilerdir (Kavuncubaşı, 2010: 170; Kıdak, 2011: 159).

1.1.4.1. Hastane Yönetiminin İşlevleri

Hastaneler, hizmet sektörü ve toplumun tamamına hizmet sunan kuruluşlar olması nedeniyle her türden ve her kesimden insanların ilgi sahasına girmektedir. Böylesine geniş hedef kitleye sahip olan kuruluşların hiç hatasız ve sürekli mükemmellikte olması beklenemez (Ayhan ve Canöz, 2006: 72).

Hastane yönetimi, finans, personel ve destek hizmetleri yanında, tıbbi hizmetlerde de önemli rol oynamaktadır. Hastane yöneticisi, tıbbi birimler arasında eşgüdümü gerçekleştirmekte ve bu birimlerin düzenli çalışması için gerekli maddi ve insan kaynaklarını sağlamaktadır. Hekimlerinin isteklerinin hastane birimleri tarafından zamanında karşılanmasını, hekimlerin yönetim kurulunun belirlediği

politikalar ve kurallar çerçevesinde hareket etmesini sağlamak da hastane yöneticisinin görevidir (Kavuncubaşı, 2010: 170).

1.1.4.2. Hastane Yöneticiliğinin Evrimi

Günümüzde bütün organizasyonlarda olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içinde yer almaktadır (www.acibademhemsirelik.com). Sağlık hizmetleri diğer yönetim disiplinleriyle karşılaştırıldığında yeni bir yönetim disiplini olarak görülebilir. Sağlık kurumları, uzunca bir süre, ekonomik bir işletme olarak değil hayır amaçlı kurumlar olarak görülmüşlerdir. Bu nedenle sağlık kurumları işletmeciliği mesleki yeni bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Sağlık hizmetlerinin gelişmesine etki eden faktörler şunlardır (Uzkesici, 2002: 92):

- Sağlık hizmetlerinin artması,
- Sağlık hizmetlerinin büyümesi ve karmaşık hale gelmesi,
- Sağlık sigortasının yaygınlaşması ve finansman mekanizmasının gelişmesi,
- Sağlık sektöründe rekabetin artması,
- Sağlık hizmetlerinin ekonomik içeriği olan bir hizmet olarak görülmeye başlanması,
- Sağlık hizmetleri ile ilgili bilgi birikiminin artmasıdır.

Yukarıda sıralanan gelişmelere paralel olarak sağlık hizmetleri rolleri değişime uğramıştır. Sağlık hizmetlerinin üstlendiği roller şunlardır (Kavuncubaşı, 2010: 171-174; Uzkesici, 2002: 92):

- İş yöneticisi: Bu dönemde hastane yönetim kurulu, hastane çevre ilişkileri düzenleme, finansal kaynak sağlama ve finansal kaynakları denetleme, kurumsal amaçları belirleme faaliyetlerini üstlenmiştir. Personel ilişkileri, inşaat planları gibi basit hastane içi faaliyetlerle doğrudan ilgilenmişlerdir.
- Koordinatör: Çevrenin karmaşıklaşmaya başlaması ve sağlık hizmetlerini ciddi şekilde etkilemesi sonucunda, yönetim kurulu üyeleri hastanelerin günlük-rutin faaliyetlerinden çekilmeye başlamış ve ilgilerini çevreye yönelterek hastanenin temsilci rolünü üstlenmiştir. Bu dönemde hastanenin organizasyon yapısı, biçimselleşmeye başlamıştır. Hastane yönetiminin rolü, tıp personeli, hastane

yönetim kurulu ve hastane yönetim komiteleri arasında bağlantı kurmak ve iletişimi sağlamaktır.

- Genel müdür: Bu dönemde yönetim kurulunun hastane içindeki egemenliği büyük ölçüde azalmış ve yönetim kurulu hastane-çevre ilişkileri üzerinde odaklaşmaya başlamıştır.
- Yönetim ekibi önderi: Yönetim ekibi önderi rolü, 1970’li yılların sonunda önem kazanmaya başlamıştır. Tıp ve sağlık hizmetlerindeki uzmanlaşma ve meslekleşmenin hızlı artışı bir takım eşgüdüm ve denetim sorunlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Kısaca yönetim ekibi önderliği rolü, grup süreçlerine dayanmaktadır.

1.2.5. Hastanelerde Liderlik Kavramı

Hizmet sektörünün dünya ve Türkiye ekonomisi içindeki payının artışı, yaşam süresi ortalamasının hemen hemen tüm dünya ülkelerinde yükselmesi ve buna bağlı olarak sağlık sektörünün sürekli teknolojik gelişim ve ekonomik büyüme içinde olması sektörde sunulan hizmetin kalitesinin önemini artırmaktadır (Yağcı ve Duman, 2006: 220). Hastane organizasyonlarında kesin olarak tanımlanmamış bir hiyerarşi bulunmakta ve hangi çalışanın hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmemektedir. Bu durumda liderliğe, yani astların tepe yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülememektedir. Bu şekilde belirlenmiş bir yapı, liderliğe duyulan ihtiyacı daha fazla ön plana çıkarmaktadır (Gayef, 2006: 22). Kurumsal ilkeler ve çevre gerçekleri liderliğin izlenmesini her zaman zorunlu kılacaktır.

Sağlık hizmetlerinde görevlerin farklılaşması sonucunda yeni meslek ve uzmanlıklar ortaya çıkmıştır. Diğer yönden sağlık hizmetlerinin karşılaştığı sorunların tür ve önemlilik derecesi öyle artış göstermiştir ki bunların çözülmesi için çok sayıda uzman desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık kurumlarında liderlik rolü, kurum personelini etkileyerek ortak amaçlar yönünde harekete geçirilmesini ifade eder. Sağlık hizmetleri yöneticilerinin özellikle, değişime ve gelişime açık, personelin kararlara katılımına olanak tanıyan, demokratik önderlik davranışlarını sergilemesi, araştırması, sorgulaması, yeniliğe açık bir tavır sergilemesi beklenir (Buckley vd., 2010: 66; Uzkesici, 2002: 94). Serbest piyasa girişimlerinin küresel

anlamda genişlemesiyle birlikte sağlık hizmetleri ciddi derecede önem kazanmıştır. Yüksek kalite çıtasını koruyarak bedeli sigorta kurumları ve bireyler tarafından ödenebilir hizmet üretme, kazanılan hasta göçünü engelleme, tıbbi gelişmeleri zamanında takip edebilme, tıp profesyonellerinin yeteneklerinin artırılmak suretiyle ekonomik performansının artırılması gibi fırsatlar ve nihayetinde toplam verimliliğin artırılması sağlık kurumları ve dolayısıyla liderler için vazgeçilemez konular haline gelmiştir. Bununla birlikte bu organizasyonların yüksek profilli liderler tarafından yönetilmesi de bu organizasyonlar için hayati önem taşımaya başlamıştır (Wilson vd., 2010: 92-95; Vadnjal vd., 2009: 95).

2009 yılında The Joint Commission hastanelerde liderlik standartlarını araştırmıştır. Buna göre "hastaneler bir holding olarak algılanmamalı, bir sistem olarak düşünülmelidir" tespitinde bulunmuştur. Bu sistem insanlardan, süreçlerden ve diğer kaynaklardan oluşan, birlikte çalışmayı ve birlikte başarmayı temel alan bir sistemdir. The Joint Commission'a göre sağlık organizasyonlar bir saate benzetilebilir. Bu saat alanında en iyi olan elemanlardan oluşan planlayıcı, düzenleyici, kontrol edici ve denetleyici bir sistemdir. Sağlık organizasyonlarının başarmasını sağlamak için organizasyonunu oluşturan bileşenlerin birlikte ve zamanlı bir şekilde çalışması gerekir. Sağlık organizasyonlarının birincil hedefi yüksek kaliteli hasta bakımını sağlamaktır. Diğer hedefleri ise finansal sürdürülebilirlik, sosyal hizmet ve etik iş davranışdır. Bu hedeflere ulaşabilmek için sağlık organizasyonlarının tüm bileşenlerinin birlikte çalışması gerekir. Bunu sağlayacak olan da organizasyonun lideridir (Ballow, 2009: 1).

Sağlık kurumlarında liderlerin yaptığı temel şey rehberlik etmektir. Liderler bilgilerini, stratejik vizyonlarını, risk alma tecrübelerini ve astlarına ilham vermeyi geliştirerek kendisini izleyenlere rehberlik ederler. Temel görevi rehberlik olan liderlerin astlarıyla başarılı bir iletişim kurması kaçınılmazdır. Günümüz sağlık kurumları liderlerinin iletişim becerilerini geliştirmesi gelecekteki liderlik pozisyonları için kendileri açısından bir fırsattır (Hawkins ve Fontenot, 2010: 31).

Organizasyonlarda iş doyumu veya doyumsuzluğunu etkileyen temel faktörler vardır ve bu faktörlerden birisi de, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bu bağlamda liderin tavır ve davranışlarındaki üretime yönelik

değişiklikler çalışanların da bu değişikliğe hazır, istekli ve altıdan kalkabilecek olmasını sağlar (Keskin vd., 2010: 93; Avolio ve Bass, 1998: 395).

Sağlık kurumları liderleri planlama sırasında geleceğe ait dalgalanmaları iyi tahmin edebilmeli, şu andaki durumları iyi analiz edip tecrübelerini geliştirebilmeli ve süreçleri geliştirici bir rehberlik tavrı içerisinde sorunları çözmelidir. Sağlık kurumları liderlerinin astlarıyla birlikte işbirliği içerisinde ve değişen şartlara uyum sağlayacak bir perspektif ile çalışması gerekir. Yenilikçi bir liderlik durumların karakteristik özelliklerini ve sonuçlarını iyi analiz ederek bir sonraki benzer durumda daha etkili ve daha yenilikçi çözümler bulabilmelidir. Ayrıca bu çözümler uzun vadede faydalar sağlamalıdır (Wilson vd., 2010: 92-95).

Sağlık kurumlarında entelektüel, takım başarısına hedeflenmiş kendisine güvenilen, katılımcı bir şekilde otoriteyi kullanan etkili liderlere ihtiyaç vardır (Jasper ve Jumaa, 2005: 38). Etkili sağlık hizmetleri liderliği stratejik, vizyon belirleme, hedeflere ulaşma, astlarla iletişim kurma, onları motive etme, yeniliklerden fırsatlar oluşturma, problemlere yeni ve etkili çözümler bulabilmeyi içerir (Dennis, 2008: 5). Etkili bir lider olabilmek için bir dizi davranışlar, tavırlar ve yetenekler olması gerekir. Ancak bunlardan daha önemlisi liderin kendisini geliştirebilecek yeteneğinin olmasıdır. İyi bir liderin kişisel ve takım amaçlarını inançlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecek vizyona sahip olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında lider süreç dâhilinde hedeflenen amaçları ulaşmak için girdileri ve çıktıları iyi yönetmeli ve takım motivasyonunu yükseltmelidir. Ewens (2002)'e göre sağlık işletmeleri profesyonelleri için etkili bir liderliğin önemi kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Geçmişte liderlik yalnızca yönetim olarak görülmektedir. Ancak, günümüzde takımın spesifik görevlerini tanımlamaya, paylaşılmış hedeflere ulaşmaya ve bunun yanında organizasyonda otorite oluşturmaya aday olarak görülmektedirler. Cooper (2003)'a göre klinisyenler hasta merkezli yaklaşım çerçevesinde iyi klinik kararlar almayı liderlik olarak görmektedir. Ancak liderliğin öneminin artmasıyla birlikte bu algı liderin iyi klinik kararlar almasının yanında organizasyonda stresi azaltma, iş doyumunu yükseltme, kariyer avantajı sağlama ve personeli tutma şeklinde değişmiştir (Alıntılayan Oliver, 2006: 38-40).

Toplumsal yaşamın tüm yönlerini etkileyen hastane organizasyonlarının, önceden saptanmış hedeflere ulaşabilmeleri ancak yönetsel düzeyleri dolduran

kişilerin (liderlerin) insanları etkileme ve isteklendirme yoluyla, amaçlar yönünde harekete geçirmeleriyle mümkün olabilecektir. Sağlık kurumlarında sağlık bakım kalitesini güçlendirebilecek temel kişi ise liderdir (Hartley vd., 2008: 38). Bu nedenle bütün organizasyonlar gibi hastaneler de güçlü bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Fakat iyi liderlik uygulaması sağlık kurumları için elzemdir. Dolayısı ile hastaneler başta olmak üzere sağlık kurumlarında tek liderden bahsetmek çoğu kez mümkün olamamaktadır (www.acibademhemsirelik.com; Uysal vd., 2010: 638). Bunu gerçekleştirebilmek için, hastane yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek olan nitelik ve özelliklerin belirlenmesi gereklidir (Karahan, 2008: 147). Breemhaar ve Van Den Borne (1991)'nin yaptığı bir çalışmaya göre, hastanelerde liderlik özelliklerinin arttırılmasını, hasta bakım sürecinin güçlendirilmesini ve aynı zamanda kontrol altında tutulmasını kapsamaktadır. Başarılı bir lider personelini güçlendirir, karşılık bir güven iklimi oluşturur, iş doyumunu yükseltir, hasta bakım kalitesini yükseltir ve sağlık hizmetlerini kolaylaştırmak gibi organizasyonel hedeflere ulaşmak için bağlılık oluşturur (Alıntıl原因 Murphy, 2005: 135).

Yüksek performans sağlayabilecek bir hastane kültürünü oluşturmada liderlerin önemi büyüktür. Bunun için liderler güvenli ve etkin araçları kullanarak kaliteli bir hasta bakımını temel alan bir kültür oluştururlar ve bunu düzenli bir şekilde denetlemelidirler. Organizasyondaki bireylerin hizmet kalitesi ve güvenliği sürecinde katılımını arttırmak için fırsatlar oluşturulmalıdır. Kabul edilebilir, uygun ve yararlı davranışları tanımlayan bir kodlar listesi oluşturulmalıdır. Uygun olmayan ve yıkıcı davranışları tanımlamalı ve bunların zararından kaçınmak için süreci iyi bir şekilde yönetmelidir. Organizasyondaki bireylerin kaliteli ve güvenli sağlık bakımına odaklanması için eğitim sağlanmalıdır. Her düzeydeki personele bir takım yaklaşımlar içinde olmalıdır (Wosoogh, 2009: 20).

Sağlık organizasyonlarında güvenli ve kaliteli bir sağlık hizmetini sunabilmek birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler şunlardır (Gordon, 2009: 3-5):

- Kalite ve güvenliği teşvik eden bir kültür,
- Hastaların ihtiyaçlarını karşılamayı temel alan bir hizmet planlaması,

- İnsan, finansal, fiziksel ve bilgi kaynaklarının uygunluğu, yeterli sayı da tıbbi personel ve
- Hizmetin değerinin ve performansının yükseltilmesine devam etmedir. Sağlık organizasyonlarındaki liderler kaynakları etkili bir şekilde kullanarak ve onları kontrol ederek bu faktörleri sağlarlar.

Sağlık profesyonellerine göre sağlık alanında tepede bulunan lider iyi rekabet edebilmeli, hastanedeki hizmet süreçlerini analiz edebilmeli ve sağlık hizmetlerinin değerini yükseltebilmelidir (Dalziel, 2000: 703). Sağlık organizasyonu liderlerinin organizasyonel hedeflere ulaşmak için göz önünde bulundurması gereken faktörler düşünüldüğünde sağlık organizasyonları bir sistem özelliği sergilemektedir. Başarılı bir organizasyonun karakteristik özellikleri şunlardır (Gordon, 2009: 3-5):

- Paylaşılan vizyon ve hedefler,
- Hedeflere ulaşmada paylaşılan bir plan,
- Her bir üyenin rolünün açıkça belirtilmesi,
- Her bireyin bireysel yetkisi,
- Diğer üyelerinin rollerinin güçlü yanlarını ve zayıf yanlarını anlama,
- Etkili bir iletişim,
- Üyelerin hizmetlerini izleme,
- İhtiyaç duyduğunda diğer üyelere destek çıkma,
- Karşılıklı güvendir.

Bu açıdan bakıldığında liderin başarılı bir takım çalışmasını yürütebilmesi için bu özellikleri sağlaması gerekir. Bunun yanında liderler misyonu kaliteli ve güvenli bir bakımı önceleyen hedefleri göz önünde bulundurmalıdır (Gordon, 2009: 3-5). Aşağıdaki Çizelge 1.1'de de hastanelerde farklılık gösteren liderlik rollerinin nasıl bir özelliğe sahip olması gerektiği özetlenmiştir.

Çizelge 1.1. Hastane Liderlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikleri

Hastane Liderlerinin Roller	Sahip Olması Gereken Yeterlilikleri
Klinik yönetici	Yaratıcılık
Klinik rehberlik	Gidişatı anlamak
Birim yöneticisi	Stratejik vizyon
Tıbbi yönetici	Değişimi sağlamada etkileme, ağ oluşturma ve kurma
Hastane yönetici yardımcılığı	
Eğitim yöneticisi	Sistemleri, politikaları, planları geliştirme ve uygulama
Klinik özel eğitimcisi	
Dekanlık	Bireysel performansı ve potansiyeli geliştirme
Araştırma geliştirme yöneticisi	
Klinik ağ yöneticisi	Ekip çalışmasını ve işbirliğini geliştirme
Klinik yönetim rehberi	
Tepe yöneticisi	Kişisel nitelikler ve dürüstlük
Etik araştırma komitesi kürsüsü	
Risk yönetimi	Uzmanlık bilgisi
Enfeksiyon kontrolü	

Kaynak: Aslan ve Özata, 2006: 202

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TİPOLOJİSİ

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesi, Anglo-Sakson dillerinde "lead", Yunanca'da "hegemon", Romalılarda "dux", Latince'de "gubernatör" veya "governor" şeklinde ifade edilmektedir. Pers ve Mısır dillerinde de lider kelimesine karşılık gelen kelimeler "yol", "yön", "önder" ve "komutan" anlamındadır (Derya, 2010: 3). Türk Dil Kurumu'nun, Güncel Türkçe Sözlüğü'nde; lider kavramı önder ve şef kelimelerine karşılık gelmektedir. Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, en üst düzey yönetimde görevli kimse olarak tanımlanmaktadır (<http://tdk.org.tr/>).

Liderlik insanların gruplar halinde yaşamaya başlamasından itibaren önem kazanmış bir olgudur. Buna rağmen Bennis (1989)'e göre liderlik hâlâ üzerinde en çok çalışılan ve araştırılan konudur. Tarih boyunca liderlik kavramına ilişkin farklı birçok tanım yapılmış ve Bennis'in de haklı olduğu üzere literatürde en fazla üzerinde çalışılan konulardan biri olmaya devam etmiştir (Bakan, 2008: 33; Alıntıl原因 Humphreys, 2001: 149; Erkan ve Abaan, 2006: 3). Peter Drucker'ın tanımıyla lider, "sadece kendisini izleyenlerin olduğu kişidir". Ancak bu tanım gün geçtikçe değişmiş ve genişlemiştir. Günümüzde liderler ahlâklı davranan, kendisine güvenilen, bağlı bulunduğu organizasyonun misyon ve vizyonu için çalışan, astlarıyla iyi iletişim kurabilen, onları organizasyonun hedeflerine ulaşmada motive eden ve işletmenin kârını yükselten kişilerdir (Slavkin, 2010: 36). Çizelge 2.1'de çeşitli yazarlara göre liderlik tanımları verilmiştir.

Çizelge 2.1. Liderlik Tanımları

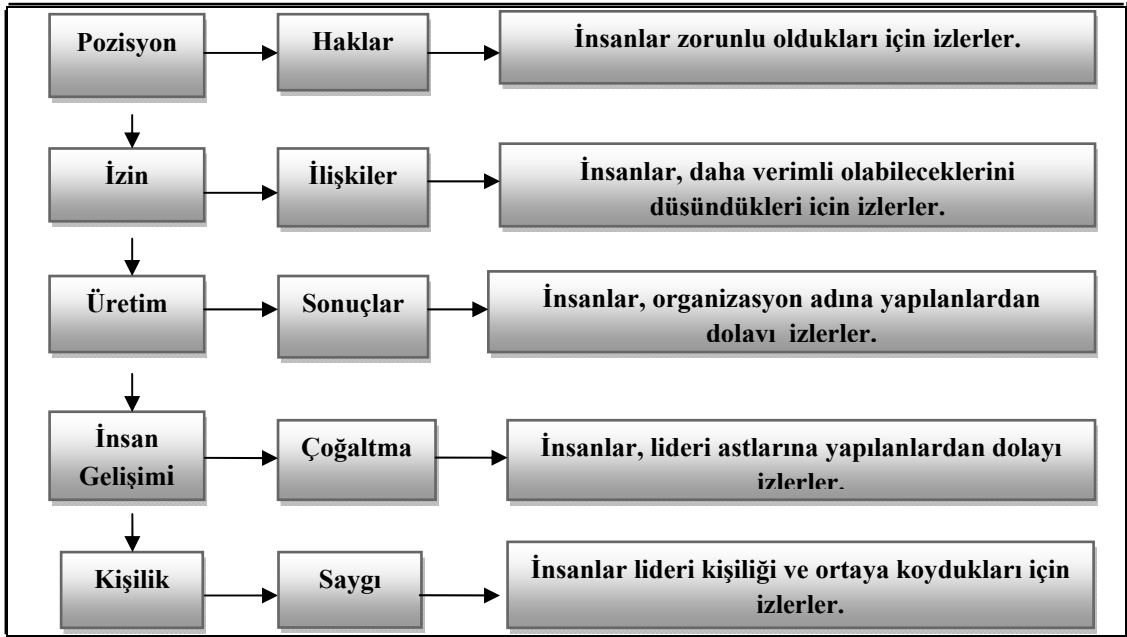
Farklı Araştırmacılara Göre Liderlik Tanımları
Koçel, "İşletme Yöneticiliği" kitabında liderliği belirli şartlar altında birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2010: 569).
Liderlik, bir grubun bir görevi başarabilmesi ve çalışanların grup içi beraberliğinin sağlam tutulması için gerekli olan işlevlerin varlığını korumaktır (Adair, 2009: 41).
Liderlik, işletmeyi çalışanları ve tüm paydaşların hedeflerini göz önünde bulunduran bir denge politikasıdır (Kim ve Mauborgnes, 2003: 65).
Liderlik, Bryman (1996)'a göre spesifik hedeflere ulaşmak için grup hareketlerine odaklaşmaktır (Alıntılanan Crevani vd., 2007).
Liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmelerini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemelerini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmalarını sağlayan enerjik bir süreçtir (Ertürk, 2008: 1).
Liderlik, belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi sürecidir (Uzun ve Dirlik, 2007: 136).
Johen ve arkadaşları (1984)'na göre liderlik, insanların istemediği veya hoşlanmadığı şeyleri yaptırabilme yeteneğidir (Alıntılanan Michelson, 2010: 193).
Liderlik, bir kişinin organizasyon potansiyelini etkileyebilme düzeyini gösteren bir yetenektir (www.marshallcf.com).
Liderlik, insan topluluklarının ve organizasyonların bulunduğu her ortamda, her zaman söz konusu olan bir süreç ve gerçekliktir (Şahin ve Temizel, 2007: 183).
Liderlik, insani, toplumsal ve evrensel bir olgudur (Gündüz vd., 2011: 525).
Liderlik, organizasyonsel amaçları başarmak için astlarının gönüllü gayretlerini sağlayan sosyal bir etkileşim sürecidir (Erkan ve Abaan, 2006: 3).
Adam Anderson'e göre liderlik, insanların güvenmesi ve birlikte çalışmak istemeleridir (www.greenvillebusinessmag.com).
Mike Williams'e göre liderlik, gerçek durumlarda ve gerçek kişilerle yapılandır (www.linkedin.com).
Drucker'a göre liderlik, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eden ve hedeften sapma olmamasına nezaret eden kişidir (Tanrıverdi vd., 2010: 8).

Geçmişten günümüze kadar yapılan liderlik tanımlarına bakıldığında bu tanımlardan her biri üç temel hedefi içerir. Liderliğin önkoşulu olan bu hedefler (Enzenauer, 2010: 1-2):

- Organizasyon çalışanlarına liderlik etme,
- Organizasyon ve üyelerinin gelişimini sağlama,
- Misyon gerçekleştirme gibi özellikler taşımalıdır.

Bu biraz genişletilecek olursa liderlerin temel yaptığı faaliyetler liderlik etme, alışılmışın ötesinde yollar bulma, örneklerle yönetme, astlarla iletişim kurma, organizasyonu ve onu oluşturan çalışanları geliştirme, kendini geliştirme, olumlu bir çevre oluşturma, hedeflere ulaşma ve sonuçlar elde etmedir (Enzenauer, 2010: 1-2).

Toplumsal yaşamın herhangi bir zaman ve mekân kesitinde liderliğin olmadığı bir durum yoktur. Liderlik, din, kültür, coğrafya ayırt etmeksizin bütün toplumlarda görülmektedir. İnsanların grup, topluluk ya da organizasyon olarak birlikte yaşadıkları, etkinlikte bulundukları tüm zaman ve yerlerde liderlik söz konusudur. Oldukça çok konuşulan, yazılan, araştırılan bir alan olmasına karşın hâlâ üzerinde görüş birliğine varılamamıştır (Gündüz vd., 2011: 525). Aşağıda gösterilen Şekil 1.1'de görüleceği üzere liderliğin beş aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalardan en önemlisi ise kişilik özelliğidir. Aşağıdaki tablo incelenirse aşamalar açıkça görülecektir.



Şekil 2.1. Liderliğin Beş Seviyesi

Kaynak: Maxwell, 1998: 22

Şekil 2.1'den de anlaşılacağı üzere liderlik beş aşamanın sonunda gerçekleşen bir olgudur (Canpolat vd., 2010: 38):

Bu çerçeve liderliğin temel bileşeni olan dört anahtar yetenekle başlar: Bunlar; anlamlandırma, ilişkilendirme, vizyon belirleme ve icat etme yetenekleridir. Bu yeteneklere ek olarak lider, değişen koşullara adapte olabilmek için kendine özgü eşsiz yollar belirlemelidir. İşletmelerde liderlerin başarılı olabilmeleri ve bütün işletme bileşenlerini (üretim, finansman, işveren vs.) başarılı bir şekilde yönetebilmesi için bu yeteneklere sahip olması gerekir (Ancona, 2005: 2):

- Anlamlandırma: Yeni şeyler icat ederken çalışılan alanı baştan keşfetmektir. Bu yetenek,
 - Verilerin tüm kaynaklarını ve çeşitlerini araştırmayı,
 - Anlamlandırmada ikincil kişileri dâhil etmeyi,
 - Liderlik çerçevesini hafife almamayı,
 - Basmakalıp planların ötesinde hareket etmeyi,
 - Küçük tecrübelerden öğrenmeyi,
 - İletişimde görüntüleri, metaforları veya öyküleri kullanmayı içerir.
- İlişkilendirme: Organizasyon içinde ve genelinde anahtar ilişkileri geliştirmek demektir.
- Vizyon Belirleme: Geleceğe ilişkin zorlayıcı bir vizyon yaratma demektir.
- İcat Etme: Çalışanlarla ortak çalışmanın yollarını bulmaktır.

Yukarıda sayılan yetenekler dışında liderin birçok özelliği vardır. Bunlardan en önemlileri takım kurma, hedefe ulaşma, astları motive etme, iletişim sağlama ve empati kurmaktır. Bir lider için empati kurmak, astlarının duygularına adapte olarak onların yerine geçmek ve her bir astı teker teker memnun etmek değildir. Bundan ziyade liderin empati kurması; astlarının düşüncelerini, duygularını göz ardı etmemek ve süreç dahilinde vereceği kararları astlarının duygularını ve bireysel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak vermektir (Goleman, 2004: 8; Bolton vd., 2011: 6).

Liderlerin yaptıkları işin ve aldıkları kararların önem derecesinin çok yüksek olmasına rağmen temelde etkili bir liderlik daha çok yönetilenlerin gözünden seyredilebilen liderliktir (Judge vd., 2008: 335). Yukl ve arkadaşları (1990)'nın

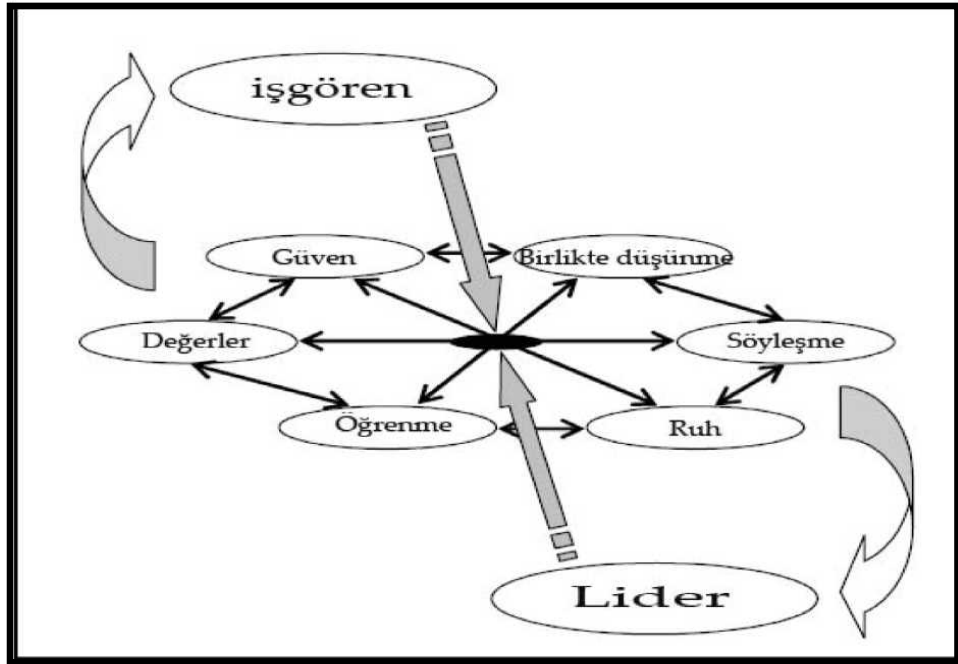
yaptığı bir araştırmaya göre etkili liderlik davranışları ve becerileri formüle edilmiştir (www.collaborativeleadership.org):

- Bilgilendirme,
- Danışmanlık ve temsilci seçme,
- Planlama ve organize etme,
- Problem çözme,
- Rol ve hedeflerin belirlenmesi,
- İşlemleri ve çevreyi izleme,
- Motive etme,
- Takdir etme ve ödüllendirme,
- Destekleme ve kılavuzluk etme,
- Çatışma yönetimi ve takım kurma,
- Ağ işlemleri becerisidir.

Kouzes ve Posner (1990)'in' 1000 tane yönetici üzerine yaptığı anket çalışmasında bulunan etkili liderlik davranışları ise şunlardır (www.collaborativeleadership.org):

- Zor süreçleri yönetme,
- Paylaşılan bir vizyonu aşılama,
- Organizasyon davranışlarını yaygınlaştırma,
- Yol belirleme,
- Teşvik etmedir.

Etkili bir liderlik bir iş organizasyonunu başarılı kılar. İyi bir plan başarısız bir liderin elinde çürüyebilecekken, planlama açısından zayıf bir plan iyi bir liderin elinde yeşerebilir (Mills, 2005: 10). Bu yüzden liderlerin iş gören ile arasındaki bağlantı Şekil 2.3'de görüldüğü gibi olmalıdır.



Şekil 2.3. Liderin Ekipteki Yeri

Kaynak: Sarı, 2007: 40

Şekil 2.3'de görüldüğü üzere organizasyonun manevi unsurlarının maddi öğeleriyle birleştiği çizgide varlığını ortaya koyan lider, işgörenleri bütünün sağlıklı eşgüdümü noktasında birleştirmektedir.

2.1.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri

İyi bir lider kendisiyle çalışanları mutlu edebilir. Ralph Stogdill (1974), kapsamlı bir çalışma yapmış ve bunun sonucunda liderlerin ağır basan kişisel özelliklerini incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre liderlerde genel olarak görülen kişisel özellikler şunlardır (Dennis, 2008: 8; Bolden, 2004: 9; Phelps, 2001: 7; Adair, 2004: 106; Maxwell, 1999: 30-34):

- Sorumluluk dağıtmak,
- Görevi tamamlamaya odaklanmak,
- Kararlı bir şekilde hedeflerin peşinden koşmak,
- Problem çözmede özgün ve atılgan olmak,
- İnisiyatif alabilmek, özgüven, kişisel kimlik duyarlılığına sahip olmak,

- Kararların ve eylemlerin sonuçlarına katlanmak,
- Kişilerarası stresi azaltmak,
- Hayal kırıklıklarını ve işlemdaki gecikmeyi tolere etmek,
- Astların davranışlarını etkileme yeteneği,
- Sosyal sistemleri oluşturabilme kapasitesi,
- Espri anlayışının olması,
- Kendine güvenmesi,
- Astlarına yeni şeyler öğrenmede yardımcı olması,
- Astlarıyla göz kontağını ve beden dilini iyi kullanması,
- Söylediği ile yaptıklarının birbirini tutması,
- Hitabet yeteneğinin olması,
- Üst tarafından grup üyelerinin haberdar olmadığı belli bir hedef gösterildiğinde, bu görevi, iletişim sağlayarak ve paylaşarak gerçekten ortak hale gelmesi,
- Her koşulda büyük bir iletişimci olması,
- Tüm ayrıntıları incelemesi,
- Ayrıntılar üzerinde düşünmesi,
- Yenilik için uygulama yapmasıdır.

Goffe ve Jones (2002) ise liderliğin niteliklerini şu şekilde sıralamıştır (Kantos, 2011: 137; Lucas-Conwell, 2006: 11-12):

- Sezgilerinin güçlü olması,
- Kendi farklılıklarından yararlanması,
- Hedeflere ulaşmak için çalışanlarla hızlı bir şekilde iletişime geçebilmesi, yardım konusunda cömert olması ve kendisine ulaşılabilir olması,
- Astları ikna ve motive edebilmesi,
- İşbirlikçi olması ve çalışanların kendisiyle çalışırken rahat olabilmelerini sağlaması,

- Anlayışlı, espritüel ve insancıl olması,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri inşa edebilmek, iyimser, güvenilir olması,
- Hedeflere ulaşmaya odaklanması ve bunun yanında çalışmaların bireysel hedeflerini önemsemesidir.

Bir liderin değişen rekabet koşullarında işletmeyi ayakta tutabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir (Pagan vd., 2008: 5):

- Farklı düşünmek,
- Eleştirel düşünme,
- Yaratıcılık,
- Problem çözme,
- Stratejik düşünme,
- Analitik beceri,
- Sayısal yetenek gereklidir.

Leslie (2009: 4)'e göre bir liderin sahip olması gereken 20 becerisi vardır.

Bunlar:

- Kişisel hayatla iş hayatı dengesini kurma,
- Çabuk öğrenen biri olma,
- İyi iş ilişkileri oluşturma ve anlaşmazlıkları çözme,
- Tutku ve duyarlılık,
- Dinginlik,
- Sorunlu çalışanları yüzleştirme,
- Kültürel adaptasyon,
- Doğru karar verebilme,
- Ne gerekiyorsa yapma,
- Çalışmaları geliştirme,
- Cezalandırma ve ödüllendirme,

- Yönetme ve motive etme,
- Değişimi yönetme,
- Çalışanların kariyerlerini yönetme,
- Katılımcı yönetim,
- İnsancıl davranma,
- Etkili çalışma,
- Bireysel farklılıklara saygı duyma,
- Espri anlayışına sahip olma,
- Stratejik planlamadır.

Yukarıda özetlenen beceriler, özellikle iş dünyasındaki liderlerin gösterdiği liderlik özellikleridir.

2.1.2. Liderlik Yasaları

Maxwell (1998) "Reddedilemez 21 Liderlik Yasası" adlı kitabında liderlerin uygulaması gereken vazgeçilemez yasalardan bahsetmektedir. Bu yasalar bütün halinde değerlendirildiğinde çevrede lider olarak tanımlanan insanların zaten bunlara uygun davrandığı görülmektedir. Öne çıkan ve denge içinde lider benliğinde birleşimi sağlanan kavramlar en başta bilgelik olmak üzere, yaratıcılık, babacan bir otoriterlik, buna bağlı bir katılımcılık teşviki, nihayetinde öğrenme sürecini genele yayma ve tabii ki de karizmadır.

Maxwell (1998)'e göre liderliğin reddedilemez 21 yasası vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Maxwell, 1999: 7-10):

- Geniş Ufuk Yasası: Liderlik yeteneği bir kişinin etkinlik düzeyini belirler.
- Etkileme Yasası: Liderliğin başlangıç ölçüsünü etkilemedir.
- Süreç Yasası: Liderlik bir günde ortaya çıkmaz, günlük olarak gelişir.
- Denizcilik Yasası: Teknik bilgisi olan herkes dümene geçebilir, ancak bir seyir haritası çıkarmak bir lider gerektirir.
- E.F. Hutton Yasası: Gerçek lider konuşmaya başladığı zaman insanlar dinler.

- Sağlam Zemin Yasası: Güven, liderliğin temelidir.
- Saygı Yasası: İnsanlar doğal olarak kendilerinden daha güçlü liderleri izlerler.
- Sezgi Yasası: Liderler her şeyi bir liderlik sezgisiyle değerlendirir.
- Çekim Gücü Yasası: Lider çekim gücüdür; etkileme becerisi liderliktir.
- Bağlantı Yasası: Liderler kendilerinden yardım istenmeden gönül kazanırlar.
- İç Çember Yasası: Bir liderin potansiyeli kendisine en yakın olanlar tarafından belirlenir.
- Yetkilendirme Yasası: Yalnızca kendilerinden emin olan liderler başkalarına yetki devri yaparlar.
- Yeniden Üretim Yasası: Bir lider yetiştirmek bir lider gerektirir.
- Ortaklık Yasası: İnsanlar önce liderle ideal boyutunda ortak olur, ardından vizyon gelir.
- Zafer Yasası: Liderler, ekibin daha fazla kazanacağı bir yol bulurlar.
- Büyük An Yasası: Karar anı bir liderin en iyi arkadaşıdır; önemli liderlik ölçütlerinden birisi de hızlı ve doğru karar verebilme yeteneğidir.
- Öncelikler Yasası: Liderler başarı için yapılması zorunlu olmayan etkinlikleri bilir.
- Özveri Yasası: Bir lider öne çıkmaktan vazgeçebilir; yönetmen genellikle sahne gerisindedir.
- Zamanlama Yasası: Ne yaptığınız ve ne yöne gittiğiniz kadar bunu ne zaman yaptığınız da önemlidir; liderlik, harekete geçme zamanına doğru karar verebilmektir.
- Büyük Gelişim Yasası: "Gelişimi artırmak için takip edenleri yönetin, gelişimi katlamak için liderleri yönetin", organizasyon içinde liderler geometrik ortayla gelişimin çarpanıdır.
- Miras Yasası: Bir liderin varlığını sürdüren değeri ardından gelenlerle, ürettikleriyle ve geliştirdikleriyle ölçülür.

Yasalar toplamından görüleceği üzere, liderlik için bu yasalar temel ve evrensel genel geçerlik taşıyan ortak niteliklerdir.

2.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları

Güç, amaçlara ulaşma yetisidir. Fiziksel olarak, bu ulaşma eylemi enerji harcanarak ve psikolojik olarak da azmin gücü ve motivasyonla gerçekleştirilir (Hodgkinson, 2008: 85). Liderlik ise, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etkileme sürecidir. Bu tanımdan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkinliği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir (Erdal, 2007: 12).

French ve Raven (1968), liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; uzmanlık, karizma, zorlayıcılık, yasal güç ve ödül gücüdür (Alıntıl原因 Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Bu güçler Şekil 2.4’de gösterilmiş ve ayrıntıları aşağıda açıklanmıştır.

<u>Lider Davranışları</u>	Organizasyonsel Güç	Sonuç
Etkileme Çabaları	Ödül	Yüksek Performans
	Zorlayıcı	Yüksek memnuniyet
	Yasal	Yüksek Kalite
	Bireysel Güç	
	Uzmanlık	
	Karizma	

Şekil 2.4. Liderliğin Güç Kaynakları

Kaynak: Erdal, 2007: 12

2.1.3.1. Ödül Gücü

Lider, izleyicilerini ödüllendirebiliyorsa veya cezalandırabiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Bu güç, bir astın kendisinden beklenen davranışı göstermesi karşılığında, liderin ödül verebileceğine ilişkin algılamasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda fayda sağlayıcı güç olarak adlandırılmakta ve maddi kaynakların kontrolü de bu güce dayandırılmaktadır. İfade edilen ödüller;

ücret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü değişimi, övgü, takdir, grup içinde onurlandırma gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir (Çetin, 2009: 32; Meydan ve Polat, 2010: 131).

Lider, bu araçları başarıyla kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir. Bu güç, değerli organizasyonel ödül ve kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kurulmuştur. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine ve emirlerine uyarlar (Titrek ve Zafer, 2009: 660; Deniz ve Çolak, 2008: 307). Liderliği sağlamlaştırmanın ana yollarından birisi adalet duygusunu incitmeyecek ödüllendirme mekanizmasını adil ve kurallı bir şekilde organizasyonlaştırmaktır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazlaysa, liderin ödüllendirme gücü de o kadar büyük olmaktadır. Ancak bu gücün uzun süre kullanılması, astlar arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 77).

2.1.3.2. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün karşıtı olup, cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Bu güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağı olabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 77; Çetin, 2009: 32). Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Zorlayıcı güç, insanların üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir ve onları sık sık yermek kontrolü de güçleştirir (Deniz ve Çolak, 2008: 307).

Liderin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Zorlayıcı güç algısı bir organizasyondan diğerine farklılık gösterebildiği gibi, bu gücün araçları da aynı şekilde farklılık gösterebilir. Bu araçlar fiziksel güç kullanımı, red (kabul görmeme), rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, organizasyonla ilişkilerini kesme gibi maddi ve manevi araçları içerebilir (Meydan ve Polat, 2010: 130). Cezalandırma mekanizmalarının kullanımı her ne kadar hakkaniyete dayandırılrsa da iş akışında ve

diğer çalışanların motivasyonunda telafisi zor bozulmalara yol açacağından tercih edilecek en son çözüm olarak kullanılmalıdır. Bu mekanizmaların varlığının hissettirilmesi yeterli olacaktır.

2.1.3.3. Yasal Güç

Organizasyonel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücü yasal güçtür. Astlar bu yöneticinin emirlerine uymaya kendilerini mecbur hissederler. Bu mecburiyet sosyal dengelerden veya sosyal hiyerarşide bir kişinin durumundan ortaya çıkabilir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Deniz ve Çolak, 2008: 308). Yasal güç genellikle şu kaynaklara dayanır (Çetin, 2009: 32):

- Teknik beceri ve uzmanlık,
- Ödül ve ceza verebilme,
- Kişisel nitelikler, inandırma, haberleşebilme,
- Otoritenin kullanılış biçimi şeklindedir.

Araştırmacılar, bu güce dayanan etkileme gayretlerinin azami düzeyde nezareti gerektirdiğini ve bunun için uygun bir ortamın bulunmasını, aksi takdirde yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 77). Özellikle bu gücün kullanımı tıpkı cezalandırma gücü gibi yöneticiliğin sanat boyutuyla ilgilidir.

2.1.3.4. Uzmanlık Gücü

Lider, bu gücü algılayan ast için, hem işle ilgili, hem de planlama, yöneltme ve eş güdümler gibi konularda yeterliliğe sahiptir. Çünkü insanlar belirli bir konuda bilgi ve tecrübesi yüksek olan liderlerin yönlendirmelerini ve önerilerini dinleme ve kabul etmede daha fazla istekli davranırlar (Meydan ve Polat, 2010: 130). Bu güce bilgi gücü de denilebilir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce sahiptir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel, emir-komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyecektir (Çetin, 2009: 32). Önder veya yönetici konumunda ki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu güç, iş başarımında en etkili

araçların başında yer alır. Organizasyondaki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur (Titrek ve Zafer, 2009: 660; Deniz ve Çolak, 2008: 308-309). Bu gücün kullanımı liderlik aşamalarının tamamında etkilidir, organizasyonda lidere duyulan saygının ve liderin organizasyon dışındaki genel saygınlığının pekiştirmesini sağlar.

2.1.3.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, kaynağı doğrudan liderin kişilik özellikleriyle ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilerine esin kaynağı olabilmesi, onların arzularını, ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Astlar için lider, idealin timsalidir. Bu yüzden liderle özdeşleşmeye çalışan astlar sadakât ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirmekte, liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için onun isteklerini yerine getirmektedir (Çetin, 2009: 32; Meydan ve Polat, 2010: 130). Bu yüzden lidere duyulan saygı ve hayranlık ortaya çıkmaktadır. Lidere duyulan bu hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 77).

2.2. Yöneticilik Kavramı

İngilizce'de "yönetici" anlamına gelen "manager" sözcüğünün kökü Latince'deki "el" anlamına gelen "manus" sözcüğüdür. El, insanın doğayı kontrol etmesini sağlayan en temel araçtır. Sanayii Devrimiyle araçsallığın boyutu değişmiş; öncesinde tarım, hayvancılık ve avcılık faaliyeti için hayvanlara hükmetmeye onların gücünü denetim altında tutmaya yarayan el, makinelere ve organizasyonlara hükmetmeye başlamıştır (Ertürk, 2008: 10; Gültekin, 2008: 8).

Yönetimsel eylemlerin, insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Gerçekten de organizasyonlaşmış bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde, yönetim söz konusu olmuştur. Bir bakıma doğal ya da biçimsel her grupta, her durumda, her toplumda insanlar yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılabilir (Gültekin, 2008: 8).

Yönetici, genel olarak bir göreve başkaları tarafından getirilen ya da atanan, işini yapması belirli kurallar ile tarif edilen, gücünü, yetkisini ve otoritesini

bulunduğu makamın emrine verilen yaptırımlardan alan, genellikle yaptığı işin eğitimini almış olan, profesyonel çalışma alışkanlığı olan ve işini belirlenmiş süre ile yapan kişidir (Fındıkçı, 2009: 48).

Lider yönetici ayrımı konusunda Fındıkçı (2009)'nın yönetici tanımı gerekli noktalara temas etmişse de konu ileride daha ayrıntılı incelenecektir. Yönetici özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Haas ve Tamarkin, 2000: 70):

- Planı yürütmek için bir organizasyoncu gibi davranır,
- Personel temin eder,
- Hedefler koyar,
- Kaynak tahsisi yapar,
- Politikaları gözden geçirir,
- Bir ast-üst düzeni kurar.

Yönetici bütün bunları temsilci sıfatıyla yapar. Aslında o, şirketin politik, kültürel ve teknik mimarisini biçimlendiren rehber ilke ve politikalara uygun olarak insan ağını kuran kişidir. Yönetici amacını, kendisinin ya da ait olduğu grubun çıkarları bağlamında tanımlar. Sınır ötesi meselelerle, kararlar ya da çatışmalarla uğraşamaz ya da uğraşmaz. Ancak kendi alanında üretken ve etkindir (Gerzon, 2006: 54).

2.2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik, yönetimden daha geniş bir kavramdır. Organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesinin esas olduğu özel bir çeşidi olarak da düşünülebilir (Hersey vd., 2008: 113). Lider ve yönetici kavramları çoğunlukla karıştırılmaktadır. Yöneticiler lider olabilirler, liderler ise yönetici olmak zorunda değildirler. Liderlikle, yöneticilik arasındaki ayrımı daha iyi anlamak için, organizasyonel etkilerini karşılaştırmak gerekir. Bir kişi hem lider hem de yönetici rollerinin her ikisini de üstlenebilir. İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması mümkünse de bu duruma pratikte pek rastlanmamaktadır. İşletmeler için pratik olan, iyi lider ile kaliteli yöneticinin ideal ikili bir vücuda getirebilmesidir (Çetin, 2009: 23-24).

Yönetici, işletmede var olan tüm kurallar çerçevesinde yapması gerekeni yapan ve bilinen yollardan şaşmayan kişidir ve risk almaz. Liderse işletmeye kurumsal bütünlük içinde yeniden şekil verebilen, kurallara bağlı kalmadan kurallar koyarak işletmeyi zirveye taşıyabilen içsel motivasyona sahip olağanüstü durumları yönetebilen kişidir.

Etkin liderlik, insanlarla birlikte etkili bir amaç etrafında çalışmayı içerir. Ancak liderlik ve yönetim Çizelge 2.2'de de ayrıntılı olarak belirtileceği üzere bazı temel yönlerden birbirinden ayrılır. Liderlik çağlar boyunca var olan bir olgu iken yönetim ise endüstriyel devrimin gelişmesiyle birlikte son yüzyıl içerisinde ortaya çıkmıştır (Ricketts, 2009: 2).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark beynimizin iki yarım küresinin fonksiyonlarına göre de ele alınabilir. Bilindiği gibi rasyonel analitik düşünce, sol beynin görevleri arasındadır. Sağ beyin yarım küresi, sezgisel ve bütüncül algılamalara daha kolayca ulaşabilmektir. Bütünü görme, hayal gücü, sanatsal faaliyetler sağ beynin fonksiyonları arasındadır (www.isletmetoplulugu.net). Bu farklar Çizelge 2.2'de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Kişileri, özgün özellikleri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan, yönetsel amaçları ve kuralları benimseme eğilimindedirler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek ama kitabî taktikler kullanırlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutarlar.	Var olanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur.
Eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	Çalıştıkları kişilerle karar süreçleri geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleriyle ilgilenirler.	Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlere itaate zorlarlar.
Gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alır.	Gücünü bulundukları makama dayanarak alır.
Başarı için insanlara dayanırlar.	Başarı için sisteme dayanırlar.
Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir.	Kendilerinin tayin ettikleri izleyicilere sahiptir.
'Sana faydalı olan' kelimeleri ile görüşlerini ifade eder.	Kurum tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarf eder.
Doğru işleri yaparlar; pazarlamacıdırlar.	İşleri doğru yaparlar; finansçıdırlar.
Kurumu ihtiyaçlar için değiştirmeye çalışır, kurumu geliştirirler.	Organizasyonun şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.
Uzun vadede organizasyonun neleri başarabileceğinin hayalini kurarlar.	Kısa vadede gerçekleşecek hedef ve amaçlara odaklanırlar.

Kaynak: Sayın, 2008: 11; Erçetin, 2000: 12

Bu farkı ortaya koymak amaçlı Eylül 1976'da Time dergisi, Washington D.C'de liderlik üzerine bir konferans düzenlemiştir. Time dergisi, liderliği yorumlamaları için 200 genç lideri ve Amerika Birleşik Devletleri'nde liderlik alanında yanlış giden konularla ilgili analizlerini sunmaları için dört profesörü bu konferansa davet etmiştir. Harvard Business Review (1976)'da yayımlanan "Yöneticiler ve Liderler Farklı mıdır?" başlıklı makalenin de incelendiği bir sonraki oturumda da yöneticilerin ve liderlerin farklı olup olmadığı tartışılmıştır.

Sonuç olarak şuna karar verilmiştir: "Yöneticiler ve liderler katılımlarıyla, düşünüş tarzlarıyla, çalışmaları ve uyum sağlama yöntemleri ile birbirlerinden farklıdırlar.

Her şeyden önce yöneticiler ve liderler farklı kişiliklere, deneyimlere ve çocukluklarından yetişkinliklerine kadar farklı gelişimsel davranış tarzlarına sahiptirler" (Ertürk, 2008: 25-26).

2.2.2. Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri

Yönetim anlayışında meydana gelecek bir değişim ile birlikte, gelecekte yöneticilerin üstleneceği liderlik rollerinin kaçınılmaz olarak farklılaşacağı söylenebilir. 21. yüzyılda liderlik anlayışının ve liderlik ile ilgili rollerin farklılaşması, yöneticilerin gelecekte sahip olması gereken özelliklerin de belirleyicisi olacaktır. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler, geleceğin dünyasında şekillenecek liderlik rollerini yerine getirecek beceri ve tecrübelerle donanmak zorunda kalacaklardır (Leblebici, 2008: 62-63).

Stogdill (1974)'e göre liderin sahip olması gereken beceriler şunlardır (Alıntılayan Bolden vd., 2003: 7):

- Akıllı olması,
- Kavramsal yeteneğinin olması,
- Yaratıcı olması,
- Diplomatik ve incelikli davranabilmesi,
- Akıcı konuşması,
- Organizasyondaki bireylerin görevleri hakkında bilgili olması,
- İdare yeteneğinin olması,
- İkna edici olması,
- Sosyal yeteneğe sahip olmasıdır.

Araştırmacılar son yıllarda etkili liderliğin gizemlerini, karizma kavramını çözmek için büyük çaba harcamakta ve etkin bir liderin karakteristiğini açıklamaya çalışmaktadırlar. Etkili bir lider yalnızca insan ilişkileri uzmanı ya da yalnızca üretim uzmanı değildir; her ikisi olabilmelidir (Şafaklı, 2005: 136). Daha da önemlisi astlarının tatminini, başarısını, motivasyonunu sağlayabilecek duyarlılığa ve esnekliğe sahip olabilmelidir (www.gordontraining.com). Etkili bir liderlik,

öğretirken öğrenmeyi gerektirir. Amaca yönelik konuşmaları içerir, bütüncül ve güçlendirici bir yapıyı gerektirir. Astlarla ilişkilerde ve astlar arasında güven oluşturmayı ve güvenli bir organizasyon iklimi yaratmayı gerektirir. Esnek bir yaklaşım söz konusu olduğunda liderlik çok daha kolay benimsenir. Deneye ve gözleme teşvik eder, çeşitliliği destekler, kaynakları etkili bir şekilde kullanmayı gerektirir. Temelinde etkili bir sorgulama ve dinlemeyi bulundurur (Deans vd., 2006: 4). Alanın başyapıtlarından Peter M. Senge'nin Beşinci Disiplin kitabında çizdiği Öğrenen Organizasyon çerçevesindeki etkili lider portresi liderliğin karşılıklı eğitim boyutunu ve eşgüdüm rolünü netleştirir. Etkili lider her şeyden önce başöğretmendir.

Özellikle, toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkün olabilir. Bu çerçevede, etkinliği sağlayacak bir liderde olması gereken yetenek ve kapasitelerin bazılarını şöyle sıralayabilir (Şafaklı, 2005: 136; Wirth, 2009: 8).

- Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilmesi,
- Güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını etkileyebilmek ve ikna edebilmesi,
- Tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlı olması,
- Kriz dönemlerinde sakin ve soğukkanlı davranarak gerekirse risk alabilmesi,
- Eğitim ve yaratıcı düşünceye önem vermesi gibi yeteneklere sahip olması,
- Sorumlulukların iyi bir şekilde tanımlanması ve yazılması,
- Organizasyonun planlanması ve yönetilmesi,
- Hizmetlerin kapsamının yazılı olarak onaylanması,
- Güvenli ve kaliteli tedavi hizmetleri için gerekli olan kaynakların sağlanması,
- Misyon, vizyon ve hedeflerle ilişki olarak işletmenin performansının yükseltilmesi için periyodik aralıklarla toplantı yapılması,
- Çalışanları arasındaki çatışmaların çözülmesidir.

Yönetici için gerekli olan liderlik davranışlarında liderlerin uyması gereken kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar şu şekilde sıralanabilir (Owen vd., 2007: 76):

- İnsanları daha çok dinleyin ve kendinizi onların yerine koyun,

- Sürecin yönetimine ve denetimine takılıp kalmayın,
- Sadece aşamasal amaçlara odaklanmak yerine ana niyet ve temel hedef konusunda kafanız açık olsun,
- Sadece verilmiş kağıt üzeri hedeflere ulaşmak yerine, çalışmalarınızda gelecek için değer üretin,
- Risk almaktan korkmayın, riski kabul edin,
- Uzun zamandır bekleyen sorunlara taze yaklaşımlar getirin,
- Sıradan ve güvenli görevleri kabul etmek yerine çalışmaya meydan okuyun,
- İnsanlara mesafeli durmayın; onlarla duygusal yakınlıklar geliştirin,
- Sezgilerinizi güçlendirin, onlara güvenin,
- Liderliği geliştirmeye yardım edebilecek bir önder veya harika bir eğitmen bulundurun.

2.2.3. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonu

Teknolojinin geliştiği ve bilginin yayılmasının oldukça hız kazandığı günümüzde liderlik kavramının önemi, kapsamı ve niteliği değişmektedir (Tabak vd., 2010: 120). Rekabetin ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkması, pazarların olgunlaşması ve teknolojik gelişmelerin hızlanması belirsiz ve karmaşık bir ortamın doğuşuna yol açmıştır (Ertürk, 2008: 25). Bu belirsizlik ortamında Liderliğin endüstriyel ilişkiler alanındaki önemi gittikçe artmaktadır. Toplum amaçlarını belirleyip tanımlayacak ve kendisini yönetecek bir lidere nasıl ihtiyaç duyarsa, gerek işletme yönetimi, gerek sendikalar karşılaştıkları birçok problemi çözümleyebilecek nitelikteki kişilerin seçimi ve geliştirilmesiyle öteden beri ilgilenmişlerdir (Dereli, 1976: 187). Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının önemli ve ayrılmaz parçasıdır. İşletmenin başarısı liderin seçimlerine ve vazgeçtiklerine bağlıdır. Bu aslında karar ânlarının önemine işaret eder. Robert Barth (1993)'a göre ideal bir işletmede zirve yani lider zemine her zaman yakın durmalıdır (Karahana, 2008: 149; McQuillan, 2001: 1; www.rotary.org). Çünkü işletmeler çok başarılı bir biçimde organizasyonlaşsalar bile, hiçbir organizasyon şeması tam olarak karmaşık bir

organizasyonda karşılaşılabilecek tüm ihtimalleri belirleyemez. Bu nedenle, hızla değişen bir çevrede yaşayan organizasyonun önceden belirlenmiş faaliyetleri dışındaki görevler için liderliğe ihtiyaç vardır (Taşkiran, 2005: 38).

Bir toplum, ancak liderlerinin yol göstericiliği ile yaşanan krizleri ve kriz sonrası dönemi en az hasarla atlatabilir. Bu nedenle bir yöneticiden çok bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderliğin olmadığı bir durum olumsuz sonuçlar doğurur. Bir işletmede eğer liderlik yoksa işletme yavaş hareket eder, durgunlaşır ve yolunu kaybeder (Ateş vd., 2010: 70; Mills, 2005: 4). Çünkü liderler sorunlar karşısında yetersiz kalan kalıplaşmış çözümlerden farklı çözümler bulan, geniş anlamda hitap ettiği kitlesini ikna edip harekete geçiren, geleceği hazırlayan öznelerdir. Dolayısıyla liderliğin paylaşılması ve birlikte harekete geçme zihniyeti, “liderliğin bir statüden çok eylem bütünlüğü olduğunu” ifade eder (Papatya, 2007: 6). Etkili liderliğe varan yolun esneklikten geçtiğini ve çağın hızına, değişkenliğine ancak esneklikle ve organizasyon içinde hızla hareket ederek uyum sağlanabileceği görülmektedir. Uzmanların çoğu organizasyonların yüksek bir performans sergilemede liderlik kalitesini temel bir faktör olduğuna inanmaktadırlar (www.jointcommision.org).

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze liderlerin diğer kişileri nasıl etkilediği konusunda farklı araştırmalar yapılmıştır. Bunun sonuçlarına göre, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda yaklaşım geliştirilmiş ve liderlik davranışlarını etkileyen değişkenler saptanmaya çalışılmıştır. Ancak hangi liderlik davranışının daha etkili olduğu konusunda ortak bir görüşe varılamamış ve farazi olarak daha etkili olacağı savunulan liderlik davranışları, liderlik yaklaşımlarına göre farklılık göstermiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5). Liderlik yaklaşımları organizasyonel amaçları başarmak için gereken yolları kolaylaştıran modellerdir. Örneğin geleneksel liderlik yaklaşımında liderler hedeflere ulaşmak için bireysel yollar seçerler. Çağdaş yaklaşımda ise, liderler çalışan dengesini kurmaya özen gösteren modellerle hareket ederler. Lewin (1935)’e göre iyi bir deneyim kadar güçlü hiçbir yaklaşım yoktur. Yani en iyi yaklaşım tecrübedir (Alıntıl原因 Gumed, 1991: 16). Yönetim konularında fayda sağlamış ve ciddi satış başarısı yakalamış eserlerin, büyük yöneticilerin anılarıyla onların deneyimlerinden yola çıkan eserler olması bu anlamda

rastlantı değildir. Liderlik konusunun ve liderlik davranışlarının açığa kavuşturulmasına yönelik yaklaşımları genel olarak literatürde özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, lider-üye etkileşim yaklaşımı, karizmatik yaklaşımlar ve liderlikle ilgili yeni yaklaşımlar olarak gruplandırabilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5). Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir. Bu amaçla 1920-1950 yıllarında özellikle Büyük Bunalım (Great Depression) ve çıkışı sonrasında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır. Buna göre, liderin taşıması gereken fiziksel özellikler şöyledir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- Enerjik ve aktif olma,
- Zeka ve yetenek: yargılama, uzmanlık bilgisi, akıcı konuşma ve kesinlik,
- Kişilik: yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış,
- İş ile ilgili özellikler: başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma,
- Sosyal özellikler: işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafettir.

Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu özellikler, onun liderlik davranışlarını ve başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla bir kişinin grup içinde lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetebilmesi sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Özellikler yaklaşımına göre lider, kişilik özellikleri, bireysel yetenekleri ve fiziksel

özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır ve bu farklılık onun lider olmasının yegâne nedenidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 8; Yılmaz ve Ceylan, 2011: 232).

Özellikler yaklaşımı, hâlâ etkisini sürdürmekte fakat, sakıncalarını da barındırmaktadır. Çünkü özellikler yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalarda, liderin organizasyon içerisinde sergilediği davranış biçimi ve durum faktörü göz ardı edilerek sadece liderin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Çetin, 2008: 77). Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkeni çerçevesinde inceleyen "Özellikler Yaklaşımı" çok geçerli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş ve liderlik özellikleri konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Özellikler yaklaşımının, “Nasıl lider olunur?” sorusunu açıklamakta yetersiz kalışı, araştırmacıları farklı yaklaşımları araştırmaya itmiştir (Çetin, 2009: 25; İbicioğlu vd., 2009: 4).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşıma göre lider, kurumsal amaçları gözetmenin yanında, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemelidir. Bu yaklaşım lider ile izleyenlerin karşılıklı davranışlarına odaklanmak suretiyle kişiler arası ilişkilerin gelişmesine ve insanların sosyalleşme sürecine olumlu katkılar sağlamaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Davranışsal liderlik yaklaşımının ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlardır (Çetin, 2008: 77). Bu yaklaşımın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Söz konusu araştırmaların bazıları şunlardır (Bakan ve Büyükebe, 2010: 8; Öktem, 1991: 49-50):

- Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Yapıyı kurma ve anlayış gösterme,
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: İş merkezli ve birey merkezli,
- Harvard Üniversitesi Araştırmaları: Sosyo duygusal lider ve iş lideri,
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma,
- X ve Y Yaklaşımları: X kuramı insanların çoğunun organizasyon amaçlarının elde edilmesine yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli,

yönetilmeli ve cezayla korkutulması gerektiğini savunur. Y kuramı ise sorumluluk almaya açık olduklarını savunur ve temel ilkesi "bütünleştirme"dir.

- Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Ayrılık modeli ve çoklu-bağlanma modeli,
- Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli: İstismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katımlı yönetim ortaya çıkmıştır.

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsedikleridir ki bunlar; işe yönelik liderlik tarzı ve kişiye yönelik liderlik tarzıdır.

Özellikler yaklaşımının yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı sürekli eleştiriye uğraması ve kişinin sahip olduğu özelliklerin liderlik kavramını tanımlamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderlik konusundaki başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir. Yapılan araştırmalara göre, davranış kuramının özellik kuramına göre üç faydalı yönü bulunmaktadır. Bunlar (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 8):

- Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır,
- Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır,
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Endüstri devrimi sonrasında gerek özellik ve gerekse davranış yaklaşımlarının, organizasyonların çevrelerinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında yeterli olmadığı savunulmuş ve liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu aşamada ortaya çıkan durumsallık yaklaşımına göre liderlik olgusu, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya

çıkmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 9). Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerle açıklanabileceği ve içinde bulunulan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir (İbicioğlu vd., 2009: 4-5). Durumsallık yaklaşımları arasında (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 78; Kurtuluş, 2007: 25-28; Erdal, 2007: 23):

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı: Fiedler'e göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzı içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterecektir.
- Amaç-Yol Yaklaşımı (Robert House ve Martin Evans): Amaç-yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.
- Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı: Bu model lider ile astların ortak katılımlarından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri bulunmaktadır.
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (etkili ve etkisiz lider): Göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım belirler. Daha sonra bunların her birinin her yerde ve her zaman etkili olamayacağını varsayan Reddin, bu iki boyuta bir üçüncü etkinliği ekler. Etkinlik, liderlik görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir.

Bu yaklaşımların ortak noktası, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği bazı durumlarda da ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir. Fiedler'in

durumsallık yaklaşımlarına yönelik araştırmalar, şu şekilde özetlenebilir (Çetin, 2008: 78-79):

- İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de olduğunda en yüksek etkiye ulaşmaktadır,
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa yüksek verim sağlamaktadır,
- Görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan lider, etkisi en düşük olan liderdir,
- Bir grubun etkiliği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlıdır,
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

2.3.4. Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı

Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar (izleyiciler) arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku vd., 2008: 194-195). Lider-Üye Etkileşimi yaklaşımı; diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, tüm astların benzer olmadığını başka bir deyişle liderin tüm astlarına benzer şekilde davranmadığını varsaymakta ve liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır. Lider ve astları arasındaki ilişkinin iyi olması bireysel ve organizasyonel düzeyde birçok sonuca olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Karar vermede, liderin izleyicileri de içine dâhil ettiği bir süreci öngörmektedir (Şahin, 2011: 278; Taslak, 2007: 124). Lider-üye değişiminde, çalışan ile lider arasındaki ilişkinin kalitesini de ifade etmektedir. Bu yaklaşımda, liderin astına gruptan ya da grup dışından birisi gibi davranması dolayısıyla, aynı unvan ve sorumluluklara sahip iki çalışanın, liderleri ile farklı ilişkiler içerisinde olabilecekleri belirtilmektedir (Köksal, 2011: 110).

2.3.5. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Karizmatik liderlik yaklaşımı liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler yüklemesine dayalıdır. Liderin sahip olduğu büyük duygusal güç izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 84-85). Liderin karizmatik olması, karmaşa veya kaos eşiğinde organizasyonlara bağlılığı ortaya çıkaran en büyük özelliğidir. Karizmatik liderliğin en bilinen çeşidi kahraman liderliktir. Kriz ortamlarında ortaya çıkması gereken karizmatik liderliğin kahramanlık çeşidinde de önemli olan inandırıcılıktır (Kantos, 2011: 142). Bununla beraber bu yaklaşımların, karizmatik liderlerin kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinerek bunun ötesinde bir şey vermemesi gibi dezavantajı vardır (Çakar ve Arbak, 2003: 84-85).

2.3.6. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar aynı zamanda liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sayın, 2008: 16). Bu yaklaşımlar Çizelge 2.3'de açıklanmaktadır (Kantos, 2011: 145; Gardiner, 2006: 64; <http://unpan1.un.org>; www.mcrel.org; Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735; Baloglu ve Karadağ, 2009: 170):

Çizelge 2.3. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar

Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar	
Mavi lider	Saygılı, iyimser ve insanları seven bir liderlik tipidir.
Turuncu lider	Cinsiyet ayrımcısı, etnik merkezci, onur kırıcı, küçük düşürücü, mesleki ya da kişisel açıdan başkalarına karşı düşüncesiz bir liderliktir.
Aşkın liderlik	Bu terim ilk defa Diane Larkin tarafından 1995'de yazdığı doktora tezinde kullanılmıştır. Larkin (1995)'e göre bu terim eylemlerinde ve tavırlarında merhametli olan lideri tanımlamaktadır. Larkin'den sonra June Aldon (2004) aşkın liderlikle ve onun evrimiyle ilgili olarak çalışmalar yapmıştır. Aşkın lider hareketlerinde metafizik doğruluğu merkeze oturtur ve bunu astlarına da tavsiye eder. Olaylara da bu şekilde yaklaşımlarını önerir. Aşkın lider kolektif bir bilinci somutlaştırmaya çalışır bunun için astlarını birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlamak amacıyla olabildiğince diyaloga teşvik eder.
Yaratıcı liderlik	Yaratıcı lider insanlara tek, eşsiz ve alışılmışın dışında olmaları için ilham verir. Astlarına yenilikçi cevaplar ve çözümler üretir.
İslah edici liderlik	İşlem sürecini kolaylaştırmak için astlarına işbirliği ve sinerjiyi aşılır. Otoriter bir liderlik yerine astlarıyla birlikte onların arasında çalışmayı benimser.
Çok kültürlü liderlik	Takım ruhunu ve bireysel etkinliği teşvik eder. Kültürel farklılıklardan yararlanarak yenilikler üretir. Astlarının anlayış ve karşılıklı saygı içinde çalışmalarını oluşturan bir takım ruhu oluşturur.
Pedagojik liderlik	Demokratik öğrenme ve iletişim tarzını benimseyerek organizasyonu interaktif olmaya yönlendiren lider/öğretmen tipi bir liderlik tarzıdır.
Köprü liderlik	Sinerji, dayanışma, motivasyonu teşvik ederek güven iklimini oluşturan ve organizasyonel iletişimi sağlayan bir liderlik tipidir
Hedefe yönelik liderlik	Lider ile astları ortak bir amaca yönelik olarak hareket eder ve ortak bir güç kullanımı vardır.
Dengeli liderlik	1998 yılında McRel tarafından ilk defa tanımlanmıştır. McRel (1998)'e göre dengeli lider, personelin işbirliği içinde çalışmasını sağlar. Daha iyi olma duyarlılığını çalışanlar arasında yayar. Bilgi ve ortak hedefler yayılımını özveriyle takım ruhu içinde paylaşan bir vizyona teşvik eder.
Otantik liderlik	Geleneksel organizasyonel çalışmalardan farklılaşan pozitif psikoloji ve olumlu davranış organizasyon içindeki durumu en iyiye ulaştırmayı hedefler. Bu liderlik sosyal anlamda sağlıklı olabilmek için hedeflerden tatmin olma gibi pozitif duygulara sahip olunması yönünde insan yaşamı ve faaliyetlerinin gelişimini desteklemektedir.
Ruhsal liderlik	Kişiyi var oluş felsefesini aşlamakta, ona görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, kendini ve diğerlerini içten motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Kaynak: Kantos, 2011: 145; Gardiner, 2006: 64; <http://unpan1.un.org>; www.mcrel.org; Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735; Baloglu ve Karadağ, 2009: 170

2.4. Liderlik Tipleri

Yakın zamana kadar ülkeleri dışında düşünce ve eylemleriyle tüm dünyayı etkileyebilen, milyonları istekleri doğrultusunda yönlendiren Atatürk, Mandela, Aliya İzzetbegoviç ve Gandhi gibi küresel nitelikte liderler model liderler olarak ele alınmaktaydı. Ancak bilişim imkânlarındaki gelişmelerin de etkisiyle son yıllarda daha mikro düzeyde üstün başarılar gösteren liderlerden de bahsedilir ve etkilenilir oldu (Güven, 2011:2). Güncel liderlik çalışmaları genetik faktörlerin organizasyonlarda benimsenen liderlik rollerine olan etkisi üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Maugrer (2002)'e göre liderlik gelişiminin ve başarının bir liderliğin doğuştan getirilen bireysel özelliklerle kuvvetli bir bağlantısı vardır (Arvey vd., 2007: 695).

Liderlik tipleri arasındaki farklılıklar o liderlerin yüksek bir hiyerarşide yüksek bir pozisyonda olmaları veya olmayı ümit etmelerinden kaynaklanmaktadır (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001: 15). Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yönetimi, o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların başarılmasına yol açar (Şafaklı, 2005: 134).

2.4.1. Yaygın Olarak Kullanılan Liderlik Tipleri

Yapılan literatür araştırmalarında en fazla ilgilenilen dolayısıyla öne çıkan sekiz liderlik tipiyle karşılaşılmaktadır. Bu liderlik tipleri, otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, babacan, dönüşümcü ve işlemsel liderlerdir. Bu liderlik tipleri aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1.1. Otokratik Liderlik

Bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi ve nosyonu alan insanlar için uygun bir tarzdır. Liderler ellerinde bulundurdıkları pozisyonel güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirler. Otokratik liderlere sahip gruplarda başlarında lider bulundukça performans alınabilir. Ancak çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık beslerler (Güner, 2002: 16). Otokratik lider, aslarından herhangi bir görüş sormaksızın karar alır. Lider, uygun bir zamanda verileri

kullanarak karar alır ya da problemi çözer. Dışarıdan hiçbir girdi almaz (Erçetin, 2000: 49).

Genel olarak otokratik liderin karakteristik özelliği toplumunun taşıdığı demografik özelliklerle şekillenir. Sergilenen otokratik liderlik davranışlarının etkililiği toplumun kültürel özelliklerinden ve ülkenin iklimsel özelliklerinden beslenir (Van De Vliert, 2006: 48). Van Vugt ve arkadaşlarının (2004: 140) yaptığı deneysel bir çalışmaya göre, otokratik liderlik astların çalıştığı kurumun eşyalarını koruma, onları etkin ve zarar vermeden kullanma gibi organizasyonel bağlılığı artırmasını sağlayan bir liderlik tipidir. Aynı zamanda araştırmanın sonucuna göre otokratik liderlik organizasyon üyelerinin organizasyondan ayrılma isteklerini azaltmaktadır. Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların ve vizyonun belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir (Sarı, 2007: 15). Otokratik liderlerin kişilik üzerine yapılan çalışmalarında şu nitelikler bulunmuştur (Yörük ve Kocabaş, 2010:5):

- Topluma uymaya büyük bir önem verme,
- Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama,
- İdarede amir-memur ilişkilerine önem verme,
- Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma,
- Yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma,
- Tutucu ve geleneklerine bağlı görünmedir.

2.4.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik eylemler ve demokratik devletler için liderliğin önemi anlaşılmaya başladığından bu yana demokratik liderlikle ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bass (1990)'ın yaptığı tanıma göre; demokratik liderlik iki ya da daha fazla grup üyesi arasında, grup üyelerinin beklentilerini ve algılarını çevreleyen durumlarla ilgili olarak yapım süreçlerinden oluşan bir etkileşimdir. Bu tarz bir liderlik tipinde gruptaki her hangi bir üye diğer gruptaki üyelere rekabet davranışı ile muamele ederek organizasyonun motivasyonunu yükseltir ve gruptaki herhangi bir üye lider olabilir. Demokratik olmayan liderlik tarzlarının organizasyonel sonuçları

çeşitlilik göstermektedir. Bunlardan en önemlisi ise, organizasyon üyelerinin bağımsız ve kayıtsız olmasıdır. Bunun yanında demokratik olmayan liderlik tarzı tek başına karar alma, şahsi gelişim gibi davranışları içerdiğinden etik görülmemektedir (Gastill, 1994: 955).

Demokratik ve katılımcı liderlik kararların astlarla birlikte alınmasını önemseyen liderlik tipleridir. Başarılı bir lider yöntem belirler, astlarını geliştirir, işletmeyi yeniden dizayn eder. Demokratik liderlik tipinde lider, karar alma sürecinde organizasyon üyeleri ile birlikte hareket eder (Leithwood vd., 2004: 6-9; Van Vugt vd., 2004). Organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli olan liderlik tipi demokratik liderlik tipidir. Lider herhangi bir kriz durumunda ortaya çıkan negatif enerjiyi dönüştürebilme ve organizasyonun çıkarlarına uygun olarak kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Demokratik lider krizi hem kendi organizasyonu için hem de bütün paydaşlar için bir fırsat olarak görmeli ve bu yönde yönetmelidir (Brown vd., 2001: 9).

Krech ve arkadaşları (1962)'na göre, demokratik liderliğin ilk fonksiyonu sorumluluğun dağıtılmasıdır. Buna göre lider her üyenin maksimum katılımını sağlayacak grup aktivitelerine odaklanır. Burada lider sorumluluğa odaklanmaktansa sorumluluğu olabildiğince astlara yaymaya konsantre olur. Demokratik liderler aynı zamanda astların duygusal ve ahlaki olarak olgunlaşma sürecini geliştirici yardımlar yaparlar (Alıntıl原因 Gastill, 1994: 958-959). Owens (2009: 20)'e göre bu liderlik tipine en iyi örnek, Abraham Lincoln'dür.

2.4.1.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik tarzı, güven, saygı ve bağımlılık yaratır. Bu tip liderlere göre, insan için çalışmak, oyun oynamak kadar doğal ve keyiflidir. Eğer insanlar doğru yönlendirilirse, yaratıcılıklarını organizasyonel amaçlar doğrultusunda kullanabilirler (Ertürk, 2008: 38).

Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirler. En önemli sakıncası, zaman kayıplarına

neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesidir (Alkın ve Ünsar, 2007:77). Demokratik liderlikle katılımcı liderlik arasındaki temel fark, demokratik liderlikte katılımın daha ziyade katı yazılı prosedürlere ve oy hesaplarına, şekli belirli ikna süreçlerine dayanması, katılımcı liderlikteyse yönetime katılımın süreç içerisinde lider tarafından yönetim sanatı ustalığı kullanılarak sorunların çözülüp pürüzlerin giderilmesidir.

2.4.1.4. Liberal (Serbestiyetçi) Liderlik

Liberal liderlik Bass ve Riggio (2006)'ya göre, bir liderlik tipinin olmayışı durumudur. Başka bir ifadeyle liberal liderlik aktif olmayan, etkili olmayan bir liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde eylemler ertelenebilir, sorumluluklar lider tarafından umursanmayabilir ve otorite gücü kullanılmayabilir. Sosik ve Jung (2010)'un yaptığı araştırmaya göre liberal liderlik tipi performansın ve tatminin en düşük düzeyde olması sonucunu doğurmaktadır (Alıntılan Varstvoslovje, 2011: 194).

Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselere danışabilmekte, yeni fikirleri uygulayabilmekte, kendine en uygun kararı alabilmektedir. Serbestiyetçi liderlik, ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, astlarını kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır (Erdal, 2007: 18). Liberal liderlik tipinde liderliğe bağlı işlemler yani; karar verme, sorumluluk alma, otorite kullanma gibi işlemler yoktur. Bu lider amacına ulaşmak için seçtiği eylemde ne kadar aktifse o kadar etkilidir (Antonakis vd., 2003: 269). Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu liderlik uygulanabilir (Şafaklı, 2005: 136; Yörük ve Dündar, 2011: 98).

2.4.1.5. Karizmatik Liderlik

Liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması, teorisyen ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye zorlamıştır. Araştırmacılar, liderlikte neo-genel teoriler geliştirmiş ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağlamda ortaya atılan yeni liderlik teorilerinden birisi de karizmatik liderliktir (Oktay ve Gül, 2003: 404).

Karizmatik liderlik, ilk defa Antik Yunan'da kendini göstermiş olan bir terimdir. Kelime manası ile "Kharisma" ilahi lütuf demektir. Antik Yunandan sonra bilimsel anlamda yapılan ilk çalışma Maxweber'e aittir. Weber organizasyonel sistemler içerisinde belirlenen liderlik tiplerini üçe ayırmıştır. Bunlar; geleneksel, kuralcı/ rasyonel ve karizmatik liderliktir. Weber, karizmatik lideri sıradan insanlardan farklı olarak doğaüstü ve insanüstü güçlerle donatılmış ya da en azından normalüstü özelliklere sahip olan olarak tanımlamıştır. Buna göre karizmatik lider kaynağını ilahi bir makamdan alır ve bu kişiler lider olarak toplum tarafından kabul edilir. Karizmatik liderler, kendi inançları çerçevesinde güvenilir ve çok farklı amaçlara sahip kişiler olarak kendilerini görürler (Judge vd., 2008: 336; Yavuz, 2009: 55). Weber'in çalışma alanı özellikle sosyoloji ve politika olmasına rağmen, karizmatik liderliğe ilişkin olarak yaptığı bu tanım 1970'lerin ortalarına kadar kabul görmüştür. House (1977) Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımını geliştirmiş ve bu liderliğin temelini aslında lideri takip edenlerin lidere atfettikleri davranışlardan aldığını ileri sürmüştür. Buna göre House, daha çok lideri takip edenlerin lidere yükledikleri doğaüstü ve kahramanvari davranışlara odaklanmıştır. Conger ve Kanungo (1988)'nin araştırmasında karizmatik liderlik tipi dört davranışa temellendirilmiştir (Alıntıl原因 Judge vd., 2008: 336).

- Sahiplenme ve yüksek bir vizyon,
- Vizyonu başarmak için riskler almaya istekli olma,
- Onu takip edenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık sergileme,
- Normalüstü davranışlar göstermedir.

Bu durumda Conger ve Kanungo (1988)'a göre aslında karizmatik liderlik doğaüstü ve insanüstü yeteneklere bağlı değil de sıraladıkları bu dört davranışa bağlıdır. Son olarak da Conger (1990), karizmatik liderliğin karanlık tarafı ile ilgili yargılayıcı bir tarz belirleyen araştırma yazısı yazmıştır. Ona göre karizmatik liderlik iyi de görünebilir kötü görünebilir. Bu, olaya bakanın perspektifine göre değişir. Karizmatik liderlik ne tam iyidir ne de tam kötüdür. Ancak negatif ve pozitif yönleri bulunmaktadır. Negatif yönlerinden biri de karizmatik liderlikte kararları hep bir kişi verir (Alıntıl原因 Judge vd., 2008: 336-337). Bu sayede izleyicilerin ulaşmak

istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanır (Çakar ve Arbak, 2003: 84).

Mahatma Gandhi ve Hitler gibi liderler, karizmatik liderler arasında gösterilebilir. Bu liderliğin etkileyciliği izleyenleri hiç sorgulamadan arkasından gitmelerini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalara göre, karizmatik liderliği güçlü ve başarılı kılan onların astlarının üzerinde kurdukları psikolojik esarettir. Buna rağmen Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımına göre, karizmatik liderlerin gücü tamamen psikolojik etkiyle açıklanamaz. Karizmatik liderlik tipinde astlar, liderlerine hiç şüphe olmaksızın bağlılık gösterirler. Bu gösterilen bağlılık karizmatik liderliğin kutsal olma algısıyla açıklanabilir. Karizmatik güç, aslında lidere yönelik kişisel bir güçtür (www.unc.edu; Akdemir, 2008: 84).

Karizmatik liderlik üç bileşenden oluşur. Bunlar, hayal etme, empati ve güçlendirmedir. Karizmatik liderin hayal etme davranışı astlarının başarı için ihtiyacı olan güdüyü doğurur. Karizmatik liderliğin empatik davranışı ise astlarının aidiyetini güçlendirir. Bunun yanında astlar; liderin kendilerini işlemsel süreçlerde güç açısından desteklenmesini isterler. Karizmatik lider rol tanımlamalarını ve performans güçlendirmesini iyi yaparak iş doyumunu ve kollektif çalışma hevesini organizasyonel vatandaşlık davranışını güçlendirir (Choi, 2006: 31).

2.4.1.6. Babacan (Paternalist) Liderlik

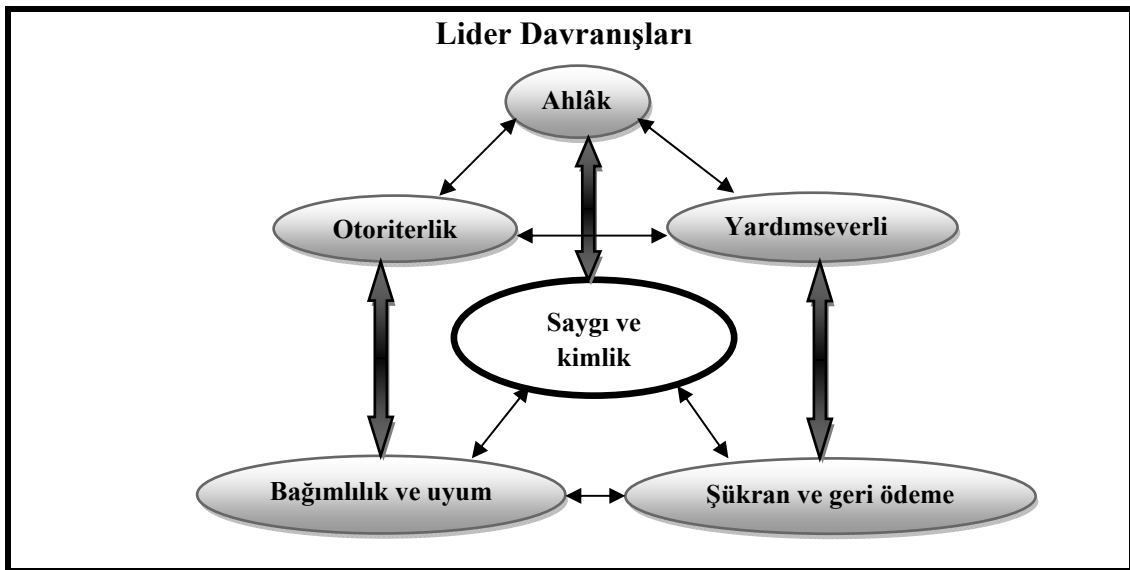
Paternalizm fikri, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği refah ideolojisinden meydana gelmektedir (Köksal, 2011: 103). Paternalist liderlik tipi Çin toplumunda görülen özel ve benzersiz olan bir liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde lider, altındaki bireyleri babacanlıkla, yardımseverlikle, diğergamlıkla ve ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına alır. Bu nedenle paternalist liderlik tipi ataerkil bir toplum yapısı gösteren Çin'de batı toplumlarına göre daha yaygın görülür. Bu açıdan bakılacak olursa paternalist liderlik tipi üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yardımseverlik, ahlaki olma ve otoriterliktir (Paoching ve Chichun, 2009: 70).

Weber'e göre de paternalist liderlik tipi daha çok ataerkil toplumlarda görülmektedir. Paternalist liderlikte asimetric bir güç mevcuttur. Bu liderlik tipinde lider astların duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve onlar için olabilecek en uygun

seçeneği belirler. Paternalist liderlik kişisel sadakat ve sorgusuz sualsiz itaat gibi değerlere dayanmaktadır (Hartley vd., 2008: 38; Pellegrini ve Scandura, 2008: 568).

Paternalist lider astlarına insani bir şekilde davranarak lütuf ve ihsanlarda bulunur. Kendisini yetiştirmek ve yüksek bir kişisel bütünlüğü sağlayabilmek için örnek teşkil eden davranışlar sergiler. Bunun yanında heybetli bir prestiji vardır. Bu nedenle astlarını yüksek derecede etkileyebilir bu da verimliliği artırır (Far ve Cheng, 2000: 6).

Bazen demokratik/katılımcı liderlikle karıştırılır. Paternalist liderleri demokratik olmaktan ayıran bir ayırt edici özelliği; "Dediğimi yap, organizasyon seninle ilgilenecek ve seni koruyacaktır" felsefesine inanmalarından ileri gelmektedir (Öztop, 2008: 18). Babalık, ağalık, mafya liderliği gibi kurumlarda görülen bu lider tipi organizasyon içi gizliliği de kapsayan sıkı bağ ve kurallarla örülüdür. Aile şirketlerindeki yönetim dinamiklerini anlamlandırmak açısından önemlidir.



Şekil 2.5. Paternalist Liderlik ve Birbirine Bağlı Tepkileri

Kaynak: Cheng vd., 2004: 95

Paternalist liderlik tipi şekilde de görüldüğü gibi güçlü bir şekilde ahlâk ve yardımsever olma davranışlarına bağlıdır. Bunu izleyen ikincil davranışlar ise astlara saygılı olma ve uyum sağlama, astlarının işlerini takdir etme ve gerektiğinde ek ödeme yapmadır (Cheng vd., 2004: 95).

2.4.1.7. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Değişen dünya şartları düşünüldüğünde liderlik ve bununla ilgili olarak yönetmek sürekli etkisini koruyacaktır. Bu değişim hızına da en çok dönüşümcü (transformasyonel) liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Cömert, 2004: 1; Pagan, 2008: 3). Değişen liderlik anlayışında liderler eski problemleri yeni yollarla yeni fikirlerle çözerler ve astlarını deneyim açısından zenginleştirmek için tekrar tekrar teşvik eder ve onları entelektüel olmaları için uyarırlar (Lievens vd., 1997: 417).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston (1973)'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik; istenen değişikliğin başarılması için, lider ve işgörenlerin ortak amaçlar ile hareket etmesi, izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilme, problemlerin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilme, tutum ve varsayımlardaki değişimleri etkileme sürecidir. Northouse (2001)'a göre ise, dönüşümcü liderlik astlarını değişimi istemeye yöneltme, onları geliştirme, yönetme, motive etme ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir (Top vd., 2010: 218; Yıldırım, 2006: 47; Sarı, 2007: 35; alıntıl原因 Hall vd., 2002: 1).

Burns (1978)'ün dönüşümcü ve işlemsel liderlik tipi üzerine yaptığı bir çalışmada dönüşümcü lider ahlâk, motivasyon ve lideri izleyenlerin ahlâki ile yükselirken, işlemsel liderler onu izleyenlerin bireysel çıkarlarını temin etmekle yükseldiği belirtilmiştir. Dönüşümcü lider daha çok "ülken için ne yapabilirsin" üzerine yoğunlaşırken işlemsel lider "ülken senin için ne yapabilir" üzerine yoğunlaşır. Burns'ün yaptığı bu çalışmadan sonra önemli sayıda araştırma yapılmış ve Burns'ün çalışmasındaki bu ayrım desteklenmiştir. Son 30 yılda pazar ve iş gücü dünyasındaki yaşanan değişiklikler ile liderler etkiliklerini devam ettirebilmek için daha çok dönüşümcü ve daha az işlemsel olmaya ihtiyaç duymuşlardır. Bu değişen koşullar altında liderler, iş gücü potansiyelinin yüksek katılımlı bireyler olma yönünde teşvik etmiş onları; kaliteye, hizmete, maliyet etkililiğine ve üretimin çıkış miktarına odaklamaya yöneltmiştir. Soğuk Savaşın bitmesi çalışanların takımların, organizasyonların esnekliğinin önemini ortaya çıkarmıştır. Daha az yetenek isteyen işlerin makineler tarafından üretilmeye başlanmasıyla, bu işler için daha iyi bir eğitim ve daha fazla tecrübe gereksinimi ortaya çıkmıştır (Bass, 1999: 12).

Dönüşümcü liderlik, vizyoner ve karizmatik liderlik kavramları ile birlikte sıkça kullanılmaya başlanmıştır (Yavuz, 2009: 53).

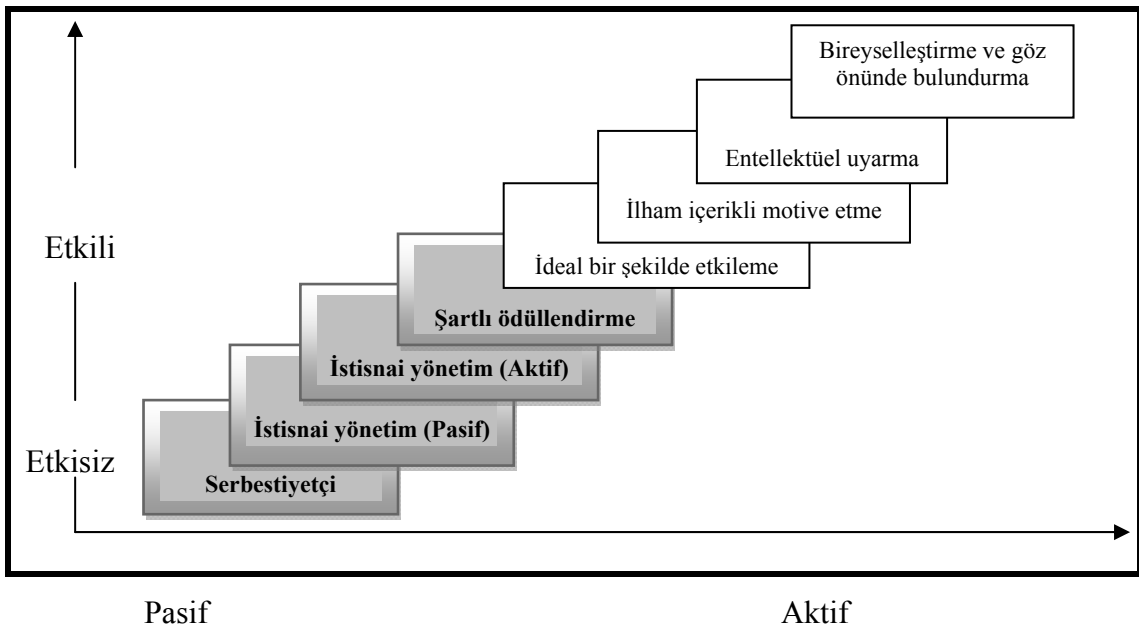
Bass (1985)'a göre; dönüşümcü lider astlarını kendisini takip eden insanlardan lidere dönüştürür ve onları kendi çıkarlarını gözetmekten öte organizasyonun hedeflerine ulaşmak için eylemlerde bulunmaya güdüler. Avolio ve Bass (2004)'a göre, dönüşümcü lider astlarına süreçle ilintili olan normalüstü hedefleri başarmak için ilham verir ve onları birer lider olmaya odaklar. Buna karşın işlemsel lider astlarıyla kendisi arasında bir ödül sistemi oluşturur ve bu şekilde organizasyonel hedeflere ulaşır (Alıntıl原因 Greiman, 2009: 52).

Chelladurai (1999) dönüşümcü liderlik ve davranışsal liderlik tipini araştıran bir analiz yapmış ve analiz sonucunda dönüşümcü liderlerin geniş çaplı organizasyonlarda veya politik gruplarda bir sınırlama yapmamaları gerektiğini söylemiştir. Buna göre "bu tarz liderler büyük organizasyonlarla çalışabilirken küçük organizasyonların analizinde de başarılı olurlar", "dönüşümcü liderlik eğitimi ve tecrübesi hem dönüşümcü hem de işlemsel liderlik davranışları içerisinde kullanılan davranışların takdirini, farkındalığı, organizasyonun kendisini anlamayı ve duyarlılığı artırır", "bu eğitim salt bir eğitim olarak kalmamalı liderin tecrübe deneyimlerinin artması için daha çok pratik yapması gerekir." Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, en iyi liderler daha az işlemsel lider davranışı ve daha çok dönüşümcü lider davranışı gösteren liderlerdir. Bass (1997)'a göre işlemsel lider organizasyonlarda daha çok kısıtlayıcı davranışlar gösterirken, dönüşümcü lider organizasyonunu yeniliklerini karşılayacak şekilde değiştirmeye yönelik davranışlar sergilemektedir (Alıntıl原因 Chen, 2010: 1370).

Dönüşümcü lider astların bireysel ilgilerini ve grup ilgilerini göz önünde bulundurarak onlara organizasyonel faaliyet süreçleri içerisinde güven ve aidiyet aşılar. Spesifik işlemleri kontrol etmek ve analiz etmek ve astlarına kurallar koymak yerine astlarının değişim sürecine katkıda bulunmalarını sağlamak ve organizasyon içi ilişkiler ağını güçlendirip bu ilişkilere anlam katmak için vizyon, paylaşılan değerler, paylaşılan fikirler gibi maddi olmayan niteliklere yoğunlaşırlar. Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderler, organizasyonel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışırlar (Zagorsek vd., 2009: 143; Aydın, 2009: 261).

Dönüşüm organizasyon üyelerinde var olan davranış biçimlerinden çok tamamen yeni ve farklı davranış biçimlerini gerektirir. Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. İzleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Dönüşümcü liderliğin temel amacı, organizasyonel dönüşümü gerçekleştirmektir (Sayın, 2008: 17; Kirel, 2001: 45; Erkuş ve Günlü, 2008: 190; Erçetin, 2000: 58). Eagly ve Johannesen'in (2001: 22) yaptığı bir çalışmada dönüşümcü liderlik tipinin daha çok kadın liderler arasında benimsendiği belirlenmiştir.

Dönüşümcü lideri işlemsel liderden ayıran bazı belirgin yönler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderin daha iyi anlaşılması bakımından Şekil 2.6'da her iki liderin özellikleri ön planda tutulmuş ve dönüşümcü lider tam anlamıyla anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 2.6. Dönüşümcü ve İşlemsel Liderin Özellikleri

Kaynak: Judge vd., 2006: 205

Şekil 2.6'da dönüşümcü ve işlemsel liderler arasındaki frekans aralıkları gösterilmiştir. Gri karelerden beyaz karelere çıkıldıkça işlemsel liderden dönüşümcü lidere doğru gidilir ve bu durumda bireysel çıkarlardan organizasyonel çıkarlara ulaşmak için adımlar atılmış olur. İşlemsel liderlikte bireysel çıkarlar ön plandadır, otorite koyma yoktur; serbesiyetçilik vardır. Ancak bu liderlik tipi pasif ve etkisizdir.

Dönüştürücü liderde ise; liderlik tipine yönetim boyutu eklenmiştir. Ancak bunun yanında astları organizasyonel hedeflere ulaşmak için güdüleme onlara ilham verme ve sürecin tamamına onları dâhil etmede katılmıştır. Bu durumda liderin aktifliği artarken etkililik seviyesi de yükselmiştir (Bass, 2000: 20). Şekil 2.6'da da görüldüğü gibi bu basamaklar takip edildiğinde etkili ve etkisiz bir liderlik ortaya çıkar.

2.4.1.8. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel liderlik, astları arasında değişim ve pazarlığa dayalı bir ilişkiyle gerçekleşir. Bu liderler hedeflerinin netleştirdikleri ölçüde etkili olurlar ancak, astlarını uzun dönemli geliştirme üzerinde odaklanmayı ihmal ederler (Lievens vd., 1997: 420). Bu liderlik, organizasyonel hedeflere yönelik yüksek performansı ve bireysel ihtiyaçların giderilmesini önceleyen, takipçileri motive eden bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşımın nihai amacı; sadece belirlenen organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75; Çakınberk ve Demirel, 2010: 106). Bir başka ifadeye göre de, bürokratik otoriteye ve organizasyondaki yasal güce dayanır. Ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesinde görev odaklıdır ve bunların yanında iş gören şikâyetlerine ve görevin tamamlanmasına ağırlık verir. Bu liderler geçmişteki yararlı gelenekleri devam ettirme ve gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdır (Serinkan ve İpekçi, 2005: 286). Aynı zamanda bu liderler organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı, kâr artması, değişim ve reform esastır (Eraslan, 2006: 15).

İşlemsel liderlikte lider ile astlarının arasındaki ilişki değişimlere ve pazarlığa dayanan bir ilişkidir. Bu liderler umduklarını ve hedeflerini açık bir şekilde ifade ederlerse etkili olurlar. Ancak genelde astlarının uzun dönemli potansiyelleriyle ilgilenirler. Bass (1985)'a göre bu liderler astlarını hedefleri doğrultusunda yöneltirken iki şeyi kullanırlar; ödüllendirme ve cezalandırmadır (Alıntıl原因 Lievens vd., 1997: 418). İşlemsel lider, süreci yönetirken astlarına ödüller koyar ya da cezalandırma sistemi uygular. Bunun sebebi performansın artması için astların içtenlikli davranışlar göstermesini kesinleştirmektir. Bu lider tipi astların organizasyon işlerine olan tam katılımını gerçekleştirmeyi sağlayabilir. Ancak bunun yanında astların o işi hevesle yapabilmelerini sağlayamaz (Zagoršek vd., 2009: 143).

İşlemsel liderlerin 4 boyutu vardır. Ancak işlemsel liderliğin boyutları konusunda büyük bir çeşitlilik vardır. Bu boyutlar (Parry ve Proctor-Thomson, 2002: 77):

- Koşullu ödüllendirme,
- İstisnai aktif yönetim,
- İstisnai pasif yönetim,
- Liberalliktir.

İşlemsel ve diğer yaygın olarak kullanılan liderlik tipleri yukarıda açık bir şekilde anlatılmıştır. Fakat çalışmada incelenen liderlik tiplerinin fazla olması nedeniyle bu liderlik tiplerini özetlemek daha faydalı olacaktır. Bu mantıktan yola çıkarak yaygın olarak kullanılan liderlik tiplerinin özellikleri aşağıdaki Çizelge 2.4'de gösterilmektedir.

Çizelge 2.4. Yaygın Olarak Kullanılan Liderlik Tiplerinin Özellikleri

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	KATILIMCI	LIBERAL	KARIZMATİK	BABACAN	DÖNÜŞÜMCÜ	İŞLEMSEL
• Karar verirken otoritesini ve gücünü kullanır. • Karar süreçlerinde personele başvurmaz ve işlemsel süreçlerde çalışanın fikir beyanına izin vermez. • Personelin hiçbir açıklamaya ihtiyaç duymadan emirlere uymasını bekler. • Ödüllendirme ve cezalandırma araçlarını en üst seviyede kullanır. • Personele güvenmez. • Yıldız oyuncudur, ön planda olmayı sever.	• Katılımcı bir stili vardır, oybirliği esastır. • Karar almada katılmada personeli cesaretlendirir. • İşlemsel süreçlerle ilgili her bilgiyi çalışanlarla paylaşır. • Problem çözme ve karar almada personelle birlikte hareket eder. • Personelin hedefler belirlemesini sağlar. • Personelin işinde yükselmesi için cesaretlendirir. • Başarılı olması için teşvik eder. • Takım oyunu oynar, arka plandadır.	• Otoritenin kötü yüzünün hissettirilmediği bir modeldir. • Organizasyonun talep ve önerileri bilgi düzeyi çerçevesinde işe dönüşür. • Danışma esaslı ve ikna sürecine dayalıdır. • Eylem kararı ve sürecinde astların görüşleri azami önemdedir. • Demokratik liderlikten farkı oy çokluğunu değil bilgi yoğunluğunu önemseyip ikna mekanizmasını kullanmasıdır.	• Çok az otorite kullanır ya da otorite kullanmaz. • Personeli mümkün olduğu kadar özgür bırakır. • Otorite organizasyona dağıtılmıştır. • Karar alma, hedef belirleme ve problem çözme tamamen çalışanın inisiyatifine bırakılmıştır. • Sürecin yönetimi başlangıçta kurulan sisteme bağlıdır, takım da oynamaz yıldız da görünmez ama sistem çalışır.	• Lider özverili ve inançlı bir biçimde yüksek risk alır. • İnanç ekseninde takım ruhunu kurgular. • Ufku geniştir, bütün fırsatları izler ve izletir. • Heyecan yaratmayı ve özverisini takıma yaymayı başarır. • İşlerin yürüyüşü deneysel süreçlere bağlıdır.	• Çalışanların her şeyden önce insan olduğunun bilincindedir. • Organizasyonel performansı ilgilendiren bireysel sorunların çözümüne özel ilgisi vardır. • Ömür boyu bağlılığı sağlayacak özdeşleşmeyi organizasyonlaştırmaya çalışır. • Yardımseverlik en fazla önemseddiği ilkedir.	• Organizasyonel kapasiteyi maksimize etmek için yaratıcı davranır ve risk alır. • Paylaşılmış amaçlar geliştirir. • Kendisini, astlarını ve işletmeyi pozitif anlamda değiştirmeye çabalar. • Karar süreçlerine katılım bilgi düzeyi ve değiştirme arzusunun derecesi ölçüsünde şekillenmektedir. • Güven ikliminde işlerin hızlı yürütülmesine önem verir, sorunların çözümü her şeyden önemlidir. • Personelin çözüme yönelik adım atmasına önayak olur. • Ufkunu paylaşır, hedefleri nettir ve kesinlikten hoşlanır.	• Yapılması gereken şeylerin bitirilmesine odaklanır. • Kurallarla çalışır. • Bürokratik organizasyonlarda görülür. • Otoriter liderlerden farkı çalışana daha yakın olmasıdır. • Liderden çok yönetici özelliğiyle ön plandadır. • Performansla ilgili daha önce koyulan kurallar azami önemdedir.

2.4.2. Diğer Liderlik Tipleri

Yukarıdaki sıkça karşılaşılan sekiz liderlik tipi verilmiştir. Fakat literatürde karşılaşılan farklı liderlik tipleri de bulunmaktadır. Diğer liderlik tipleri diye adlandırılan bu liderlik tipleri aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.2.1. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik davranışı, iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Destekleyici lider tipi çoğu zaman “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla ifade edilir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde abilik/ablalık kardeşlik gibi ilişkilere benzer biçimde yürütmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu, işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği ve adanmışlık duygusu oluşturmada başarılı olduğu görülmektedir (Şama ve Kolamaz, 2011: 314).

Liderler çalışanların yaratıcılıklarını doğrudan veya dolaylı yoldan etkilerler. Liderler organizasyonlardaki statükoyu tehdit eden yeni ve yararlı fikirlerle gelen çalışanları destekleyici, cesaretlendirici tutum ve davranışlarıyla bu çalışanların yaratıcılıklarını doğrudan etkilerler. Destekleyici liderlik tarzı yaratıcılığı geliştirmektedir (Cengiz vd., 2006: 422).

2.4.2.2. Vizyoner Liderlik

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler, organizasyonları risk almaya ve karmaşık değişim sürecine uyum sağlamaya zorlamaktadır. Değişime uyum sağlayan organizasyonlar yaşamakta, değişim sürecine uyum sağlayamayan organizasyonlar ise yok olup gitmektedir (Gültekin, 2008: 23). Vizyon, sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde oluşturduğumuz tablo ve organizasyonun geleceğe yönelik resmini çizmektir. Bu resmin çizimine çalışanlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler, geleceğin dünyasına yön verecektir (Tahaoglu ve Gedikoglu, 2009: 278). Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek, harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner liderin en temel özelliği, yolu görmek, yolda yürümek ve yol almak yani yol açmaktır (Gültekin, 2008: 23).

Vizyoner liderlik başlıca şunları gerektirir (Mills, 2005: 16):

- Vizyon, misyon ve strateji oluşturma,
- Oluşturulan misyon, vizyon ve stratejiyi organizasyona yayma ve bunlara ulaşma,
- Motive etme,
- İşletmenin büyümesine, gelişmesine ve değişen şartlara uyum sağlamasına yardım etmektir.

2.4.2.3. Stratejik Liderlik

Zaccaro (2001), Katz ve Khan (1978)'a göre stratejik liderlik zayıflıklar eksik yönler ve fırsatlar hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak işletmeyi ayakta tutabilmektedir. Buna göre stratejik liderlik çevreyi gözlemleyerek stratejik formüller geliştirmektedir. Bu liderlik işletmenin etkinliğine odaklanır, aynı zamanda karizmatik bir yapısı vardır (Alıntıl原因 Antonakis, 2004: 32).

Stratejik liderlik, geleceği görebilme, geleceği planlama, esnek olabilme, stratejik düşünebilme ve diğer kişilerle çalışıp organizasyon için iyi bir gelecek yaratabilme yeteneğidir. Pearce ve Robinson (1997)'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletmede çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaktadır (Alıntıl原因 Ertürk, 2008: 68).

2.4.2.4. Entellektüel Liderlik

Dünyayı bütün boyutlarıyla izleyip aynı zamanda izleterek gelişmeleri işe dönüştüren entelektüel lider, engin fırsatlar dünyası ve belirsizlik ortamında geleceğe dair yol gösterir (<http://unpan1.un.org>). Bu liderler, izleyenleri problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin altında yatan varsayımları yeniden düşünmeyi ve test etmeyi vurgularlar. Problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Bu liderler, problem çözmede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını

kullanarak izleyenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Buluç, 2009: 82).

2.4.2.5. Etik Liderlik

Etik liderlik yeni liderlik yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlanılan bir liderlik olmuş ve belli bir modele oturtulmaya çalışılmıştır (Gültekin, 2008: 30). Birçok yönetici ve iş adamı etik liderliği iyi bir karakter sahibi olma olarak tanımlar. Etik lider doğru değerlere sahip, güçlü bir karakteri olan, başkalarına yol gösterebilen ve diğerleri için örnek olabilecek bir kişidir. Etik liderler organizasyonel amaçları, vizyonu, değerleri etik sınırlar içerisinde somutlaştırır ve aynı şekilde astlarını bu bileşenleri etik bir şekilde empoze ederler (Freeman ve Stewart, 2006: 2-3). Etik liderlik kısaca, liderin etik karar vermesi, etik değerleri sistem yapısına dâhil etmesi ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Gültekin, 2008: 7). Etik liderliğin kurucusu Bill Grace 4 V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır (Alıntıl原因 Helvacı, 2010: 395).

2.4.2.6. Hizmetkâr Liderlik

Kendisine hizmet edene duyduğu minnettarlıktan dolayı kişinin hizmet etmesi felsefesine odaklanmış bir liderlik tipidir (<http://unpan1.un.org>). Hizmetkâr liderlik son zamanlarda liderlik tipleri arasında yerini almıştır. Sözlükte aydınlanmış liderlik olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr lider pratik, fedakâr, "önce hizmet et, ardından liderlik et" felsefesini benimsemiş, bireylere ve organizasyonlara hizmeti genişletme yolları arayan liderlerdir. Hizmetkâr liderlik felsefesi ve uygulaması Robert Greenlaf (1970) tarafından ortaya atılmış ve tanımlanmıştır. Bu liderlik tipinin genel olarak kökleri Çin'de Lao Tzu ve Hindistan'da Chanakya'ya dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik, bireysel ihtiyaçlardan tamamen feragat edip kendisi için hiç bir şey istemeden tamamıyla hizmet ettiği organizasyonun hedefleri için hareket eden bir liderliği anlatmaktadır. Hizmetkâr liderin görevi astlarına hizmet etmek onları geliştirmek ekip üyesi olarak onları desteklemek onların ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için potansiyellerini geliştirmek ve her konuda onlara yardım etmektir. Greenlaf (1970)'a göre hizmetkâr lider doğal bir hizmet etme güdüsüyle hareket eder

ve bu güdü insanın doğasında bulunmaktadır. Spears (1998)'e göre hizmetkar lider astlarını dinler, onlarla empati kurar, onlara duygusal anlamda şifa verir, astlarına karşı duyarlıdır, astlarını ikna edebilir, hedefleri kavramsallaştırır, öngörü yeteneğine sahiptir, astlarını gözetir, astlarının duygusal ve ahlaki anlamda olgunlaşmalarını önemser (Alıntıl原因 Serrat, 2009: 1-4).

Hizmet liderliği; yardım etme isteğini kişiliğin doğal bir parçası olarak görmekte ve üyeleri etkileme aracı olarak onların amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde onlara hizmet etmeyi amaçlayan bir liderlik anlayışı ortaya koymaktadır (Baloglu ve Karadağ, 2009: 169).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ÜRETKENLİĞİ

3.1. İş Üretkenliği

Üretme eylemi; deneme, yaratma, insan için daha iyiyi bulma yolunda sürekli çalışma demektir. Üretkenlik ise, üretilen mal ve hizmetlerin miktarı (çıktı) ile bunları üretmekte kullanılan kaynaklar (girdi) arasındaki ilişkidir. Üretkenlik çok zaman bir birim çıktının maliyeti veya süresi gibi ölçülerle ifade edilir (Toprak, 2005: 381; Yeşilyurt, 2009: 138).

İnsanoğlu varoluşundan itibaren hayatına devam edebilmek için bir mücadele sürdürmüştür. Topluluklar halinde yaşamaya başlamanın kaçınılmaz olarak getirdiği doğal ya da insan eliyle kurulmuş iş bölümü her insanın yetenekleri doğrultusunda, kendisinin ve toplumun menfaatleri için çalışmasını gerektirmiştir (Altuntaş, 2010: 2995). İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Kişilerin işlerinde başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için de en önemli etken iş doyumudur (Kurçer, 2005: 10; Donuk, 2009: 180).

İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir (Yetiş vd., 2008: 43). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonudur ve kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Üngürev ve Doğan, 2010: 41; Gedik vd., 2009: 1).

3.1.1. İş Üretkenliğine Etki Eden Faktörler

Sosyal varlık olan insan, bu sosyal hayatın getirdiği birtakım olumlu ve olumsuzlukları birlikte yaşamaktadır. İnsan, ailesinden başlayarak çevresinde, çalıştığı organizasyonda birçok sorunla karşılaşmakta ve bununla başa çıkma yöntemleri geliştirmektedir (Güneş, 2009: 482).

Bu değişimle beraber insanlarda bedensel, ruhsal ve toplumsal yönden bir bütün olarak ele alınır. Bu nedenle toplumsal ilişkilerde sınırlılık, yaşam kalitesinde kötüleşme, iş kaybı ya da iş veriminde düşme görülebilmektedir (Doğan, 2002: 240). Bu yüzden bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarını değiştiren, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durum veya işin gerekleri ile işçinin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk ortaya çıkar (Soysal, 2009: 19).

Fiziksel ve ruhsal sağlığı tehlikede olan bir iş görenin organizasyona faydalı olması beklenemez. İş görenlerde ortaya çıkan bu tip sorunlar zamanla organizasyonel problemlere neden olmakta ve organizasyonel stres kavramı gündeme gelmektedir (Tokmak vd., 2011: 52). Bu stres kavramının ortadan kalkması kişinin sosyal işlevleri üzerindeki etkisi ve iş gücündeki kayıp çevre içinde birey boyutuyla dikkate alınmalıdır (Uguz vd., 2004: 210). Bu boyutların tedavi yöntemlerinin yapılması daha çok çevresel etkenleri düzenlemeye eğilmesi iş üretkenliğinin artışına doğrudan katkı sağlamakta, kurumları daha verimli kılmaktadır.

3.1.1.1. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme İçi Faktörler

Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan endişeler organizasyon bütününe etkisi altına almaktadır. Bunun sonucunda ruhsal sorunlar, iş doyumsuzluğu, işle ilgili kendine güvende azalma, iş veriminde azalma, işe devamsızlık, tükenme sendromu, işi bırakma, sigara, alkol, ilaç alışkanlığı, aile içi ilişkilerde bozulma, kişilerarası iletişim sorunları gibi mesleki ve sosyal sorunlara neden olduğu görülmüştür. İş memnuniyeti ile ilgili çalışmalarda hekim ve hemşirelerde iş stresi arttıkça iş memnuniyetinin, üretkenliğinin ve kuruma bağlılığın azaldığı, iş stresinin hemşirelerde hastalık ve işe devamsızlıkta önemli bir etken olduğu saptanmıştır (Tel

vd., 2003: 14; Altuntaş, 2010: 2996). Düşük iş doyumunun çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır. İş üretkenliğinin sona ermesi olarak özetlenebilecek tükenme (burnout) kavramı birey üzerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel rahatsızlıklar yaratmaktadır (Üngürev ve Doğan, 2010: 41; Naktiyok ve Karabey, 2005: 183). Tükenme boyutunda birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür. Tükenmişlik özellikle insana hizmet veren meslek gruplarında daha sık görülen bir sorundur. Sağlık çalışanlarının tükenmişlik yönünden en riskli gruplardan biri olduğu bilinmektedir (Arı ve Bal, 2008: 134; Partlak Günüşen ve Üstün, 2010: 40).

Bu sorunlar arasında öne çıkan ve diğerlerinin toplamı olan depresyonun, toplumda en fazla ağırlığa sahip ruhsal bozukluk olduğu tahmin edilmektedir. Depresyonun, çalışanlar arasında çok yaygın olduğu ve önemli miktarda üretkenlik kaybıyla ilişkilidir. Çoğu kez genetik bir yatkınlığın üzerine yaşam olaylarının ve yaşam koşullarının yarattığı streslerle iş ortamındaki stresin eklenmesiyle ortaya çıkarlar (Uguz vd., 2004: 210; Rezaki, 1999: 79). Çalışanları iş yerinde olumsuz yönde etkileyen ve üretkenliğini düşüren başlıca nedenler şunlardır (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183-184; Sosyal, 2009: 20-23):

- Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması,
- Müşterilerin (hastaların) gereksinimlerinin finansal ve bürokratik nedenlerden dolayı karşılanamaması,
- Önderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği ya da her ikisi,
- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
- Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
- Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması,
- Aşırı zor ve yoğun iş ortamı,
- İş yerinde sosyal desteğin ve motivasyonun yetersizliği, aşırı veya yetersiz iş yükü ve zaman baskısı,
- Tekdüze çalışma ve monotonluk,

- Çalışma ortamının kötü olması,
- Fazla mesai ve vardiyalı çalışma sistemi,
- İşyeri düzeni,
- Değerlendirme ve kariyer sorunları,
- Hiyerarşik ve merkezi organizasyon yapıları
- Liderlik stili,
- Organizasyonel iletişim sisteminin olmayışı ya da eksik olması,
- Yetki ve sorumluluk hataları,
- Çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı,
- Rol çatışması ve rol belirsizliği,
- Adil olmayan düşük ücret,
- Zorbalıktır (Mobbing).

3.1.1.2. İş Üretkenliğine Etki Eden İşletme Dışı Faktörler

Bireylerin farklı kişilik özellikleri ve bu özelliklerinin iç ve dış çevreyi kendi bakış açılarından algılamaları, otokratik yapıli olmaları, cinsiyetleri, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermeleri, ilişkiler açısından yarışmacı tavır sergilemeleri, duygusal açıdan incinir olmaları, daha çok şeye sahip olma düşüncesi, kazanma hırsının neden olduğu açgözlülük ve huzursuzluklar, çevreyle ilişkilerinin ve iletişiminin zayıf olması ve sosyal kaygıdır. İşletme dışı etkenleri genel olarak 5 maddede toplayabiliriz (Güz ve Dilbaz, 2003: 33; Soysal, 2009: 343):

- Değişen teknoloji: Sürekli yenilenen teknoloji insanları öğrenmeye ve yenilikleri yakalama telaşı içerisine sokmuştur. Bu telaşlar yüzünden insanlar daha verimsiz ve stresli olabilmektedirler.
- Krizler: Yaşanan ekonomik krizler insanların işsiz kalmaları konusunda kaygıya düşürmektedirler.
- Sosyal hayat: Kişilerin sosyal hayatlarının düzensiz olması, belli bir çevre edinmemeleri, toplumdaki kişilerle yaşadıkları iletişim sorunları gibi nedenler kişileri olumsuz yönde etkilemektedir.

- Aile hayatı: Aile hayatında yaşanan şiddet olayları, kavgalar, özel hayatlarının kötü gitmesi ve aile bireyleri ile yaşadıkları tartışmalar kişiyi etkileyen en önemli etkidir.
- Yaş ve cinsiyet: Kişilerin yaşlara göre farklılık göstermeleri ve cinsiyetleri bakımından farklı beklentileri vardır. Fakat bu beklentiler gerçekleşmediğinde kişiler mutsuz ve huzursuz olurlar.
- Kişilik: Bütün insanların kişilik yapıları farklıdır. Özellikle hassas olan kişilikler çevreden çok fazla şekilde olumsuz etkilenmektedirler.

3.2. İş Üretkenliğinin İşletmeler Açısından Önemi

Bugün modern toplumlarda, özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan organizasyonlarda yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını iş ve işle ilgili faaliyetleri arasında gittikçe güvensizleşen geleceğini kaygıyla düşünerek geçirmektedir. Bu kapsamda iş stresi, iş görenin normal işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta, bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Soysal, 2009: 334-335).

Şirketlerin kendi çalışanları ile ilgili beklentilerinin önemli hale gelmesi, işlevsel esnekliğin içeriğini de oluşturmaktadır. Bu içerik, genellikle çalışanların beceri sınırlarını genişleten ve sınırlama çizgilerini yıkmayı içeren yapısıyla birlikte, işgücünün ve çalışmanın entelektüel boyutuyla da olan ilişkisinden dolayı, çalışanın iş yoğunluğunu artırmaktadır. Teknolojideki hızlı değişim ve yaygın rekabet de kişilerin daha çok çalışmasına neden olmaktadır (Kart, 2011: 1181; İbicioğlu vd., 2004: 28). Çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları ve birinci derece amirin üzerindeki daha üst amirler yoğun bir şekilde çalışmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 144).

İşletmeler kişilerin mal, hizmet ya da fayda üreten bir kişi olduğu kanısına varmışlar ve artık insan faktörünü göz ardı edememekte, çalışanlarının ruh ve beden sağlığının organizasyonun başarısı ile paralel gittiğini kabul etmektedirler. Tüm organizasyonlar gibi kamu organizasyonları da bilmektedir ki, çalışanların organizasyona katılımı, verimi ve performansı organizasyonlarına bağlılığı ile doğru

orantılıdır. Organizasyonuna bağlı olan çalışanların da iş üretkenliğinin yüksek olması beklenmektedir (Güneş, 2009: 482; Gökmen, 2010: 12).

3.3. Sağlık Sektöründe İş Üretkenliğinin Önemi

Toplumların sağlık hizmetlerine olan taleplerinin her geçen gün artması nedeniyle, hastanelerin verimli ve etkili şekilde kullanılmasını etkileyen öğelerin analizi daha fazla önem kazanmaktadır (Akca ve Erigüç, 2006: 128). Kurumlarda yaşanan koşullar kimi zaman motivasyon kaynağı olabilirken, kimi zaman da bizzat stresin kaynağı haline dönüşebilmektedir. Bu nedenle organizasyon yöneticileri, iş koşullarını (maddi ve manevi) dikkate almak durumundadırlar. Türkiye'deki sağlık kurumları yapıları gereği, gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler açısından birçok soruna sahiptir. Bu sorunlar iş koşullarını güçleştirmekte ve stres nedeni olabilmektedir. Sağlık kurumlarında çalışanlar arasında özellikle hemşireler ve doktorlar doğrudan hasta ile muhatap olmalarından dolayı, hastaların yaşadıkları olumsuzluklar nedeniyle hoş olmayan davranışları, kısacası hastaların tavırları stresin bir nedeni haline rahatlıkla dönüşebilmektedir. Stres altındaki bireylerin başarılı olmaları ve mutlu olmaları da güçleşmektedir (Tokmak vd., 2011: 50). Bireyin sağlığının tehdit altında olduğu, belirsizlik ve bilinmezlik nedeniyle yoğun stresin yaşandığı bu durumlar hasta birey kadar sağlık çalışanlarını da etkilemektedir. Sağlık çalışanları ile yapılan çalışmalarda iş ortamındaki stres etmenlerinin sağlık çalışanlarının beden ve ruh sağlığını ve iş doyumunu olumsuz etkilediği saptanmıştır (Tel vd., 2003: 14).

Hastaların bulunduğu bir ortamda herhangi bir olumsuz tavırla karşılaşılmasa da ortamın ahengi çalışanı eğer hayatındaki diğer değişkenlerde de sorun varsa kolayca olumsuz bir ruh haline sokup hasta ve hastalık hastası yapabilmektedir (Şahin, 1999: 80). Bu belirtilerin iş performansına yansımada ise (Şahin, 1999: 80; Sünter vd., 2006: 10);

- Dikkat ve konsantrasyon düzeyinde azalma,
- Bunlarla bağlantılı olarak yapılan işte hataların artması,
- Kişilerarası ilişkilerde bozulma,
- Duyarsızlaşma,

- İş veriminde düşme,
- Çalışma hızında azalma,
- Sık hastalanma,
- Sektör içi ilişkiler nedeniyle çok daha kolay olduğundan rapor alma sıklığındaki artıştan kaynaklanan işgücü kaybı,
- Sağlık hizmetindeki yetersizlikler,
- Hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı,
- İşle ilgili gerginliğin işte verimi ve üretimi düşürme,
- İş doyumunu azaltma,
- İşe gecikme,
- Özür uydurarak hiç gelmeme,
- İş i tamamen bırakma ve sonuçta ücretlerin de etkisiyle deneyimli personelin elde tutulamaması gibi kurumsal sonuçları da vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TİPLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Gereç ve Yöntem

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin iş üretkenliğini artırıcı çalışma ortamının öne çıkan unsurlarından birisi, işgörenlerin birlikte çalıştıkları yöneticilerin liderlik özellikleridir. Bu araştırmada hastanelerdeki liderlik özellikleriyle iş üretkenliği arasında ne tür bir ilişki olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışanların iş üretkenliğinde liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin etkisi oldukça büyüktür. Bu temel amacın yanı sıra bazı alt amaçlar aşağıda belirlenmiştir:

- Hastane çalışanlarının algılarıyla hastanelerdeki yöneticilerin daha çok hangi liderlik tarzını benimsediğini belirlemek,
- Hastane çalışanlarının iş üretkenliği düzeylerini belirlemek,
- Algılanan liderlik tarzıyla iş üretkenliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak,
- Çeşitli demografik değişkenlerin liderlik tarzı algılamasıyla iş üretkenliği düzeyine nasıl etki ettiğini incelemek.

Liderlik özellikleriyle ve çalışanların iş üretkenliği ile ilgili literatürde çok fazla araştırma yapılmasına rağmen hastane yöneticilerinin liderlik özellikleriyle çalışanların iş üretkenliği düzeylerinin incelenmesine pek rastlanmamıştır.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezindeki 7 hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu hastanelerde toplam 2639 çalışan bulunmaktadır. Araştırmada 525 çalışana ulaşılmıştır. Kan (1998)'a göre örneklemin ne kadar olacağı konusunda kesin bir sayı vermek mümkün değildir. Evrenin belirli olduğu durumlarda örneklem büyüklüğü;

$$n = [N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q] / [d^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q]^1$$

formülü ile hesaplanabilmektedir (Alıntıl原因 Erdem, 2003: 103-104). Bu formüle göre, 2639 kişilik bir evrenden hata toleransı %5, güvenilirlik düzeyi %95 alındığında yaklaşık 660 kişilik bir örneklem seçilebilmektedir.

Çıngı (1990)'ya göre evrenin belirli olduğu durumlarda ne kadar örnekleme ulaşılabileceği, hoşgörü miktarı ve hata olasılıklarıyla, kitle genişliklerine göre hesaplanarak tablolar elde edilmiştir (Alıntıl原因 Erdem, 2003: 104). Bu hesaplamalar çerçevesinde, araştırmada kullanılacak anketteki soru sayısının fazlalığı (74 ifade) düşünüldüğünde, çalışanların yoğunluğu ve zaman maliyet kısıtı da dikkate alındığında 525 kişilik bir örneklemin yeterli olduğu kabul edilebilir. Çalışanlar meslek gruplarına göre tabakalandırılmış ve her tabakadan belirlenen sayıya ulaşınca kadar basit rastgele yöntemle örneklem seçimi yapılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

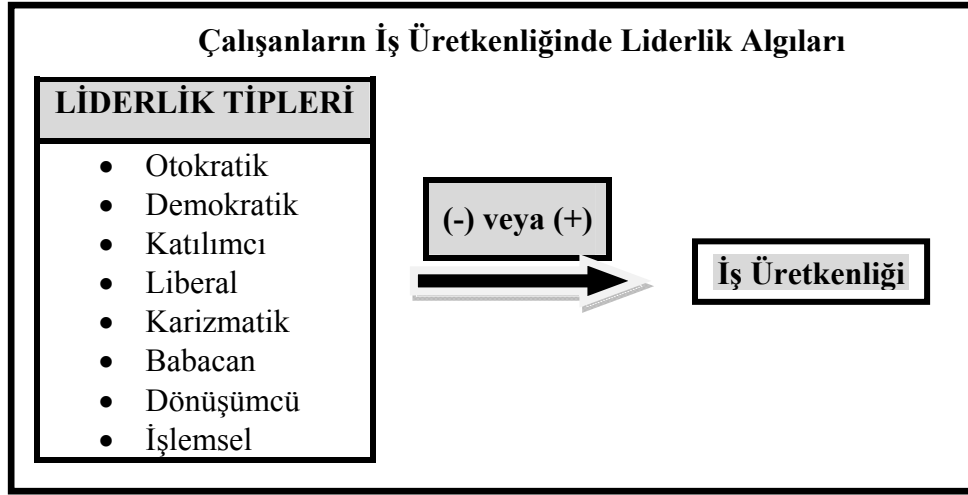
Bu araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlar ile sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastane yöneticilerin liderlik tipinin belirlenmesi ve çalışanların iş üretkenlik düzeyleri hakkında yorum yapılabilecektir.

Bunun yanında çalışmanın kısıtları; yönetici ile lider kavramlarının aynı anlamı taşıyamamasına rağmen araştırmalarda aynı kategorilerde değerlendirilmeleri, liderlik davranışlarını etkileyen faktörlerin çokluğu, çalışanların yoğunluk nedeniyle anketleri cevaplamaya karşı isteksiz oluşları ve soruda anlatılmak isteneni farklı algılama şeklinde sıralanabilir. Ayrıca araştırmada toplanan sayısal verilerin güvenilirliği, geçerliliği ve veri toplama ölçeği tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

¹ n = örneklem büyüklüğü, Z = güven katsayısı (% 95'lik güven için değer 1,96'dır), N = evren büyüklüğü, p = Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (p değeri hakkında hiçbir bilgi olmadığı zaman en büyük örneklem genişliğini veren p=0,5 değeri alınmaktadır (Bkz. Çıngı, 1990), q = 1- p, d = kabul edilen örnekleme hatası (% 5'lik bir örnekleme hatası öngörülmüştür).

4.1.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.1.5. Hipotezler

Bu araştırmada literatür için değerli olacak katkı, liderlik tarzları ile iş üretkenliği arasında bir ilişki olup olmadığını görebilmektir. Liderlik algılaması pozitif olduğu zaman iş üretkenliğini düşürdüğü ve negatif olması durumunda ise iş üretkenliği artırdığını göstermektedir. Araştırma liderlik tarzları ile çalışanların iş üretkenliği düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılması üzerine kurulan hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Çalışanların otokratik liderlik algılaması ile iş üretkenliği ile arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların demokratik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların katılımcı liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların liberal (laissez faire/sebesiyetçi) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların karizmatik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların babacan (paternalist) algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların dönüştürücü (transformasyonel) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların işlemsel (işe yönelik) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H11: Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H12: Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H13: Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri kurumdaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H14: Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri çalıştıkları hastanelere göre farklılık göstermektedir.

H15: Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H16: Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H17: Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H18: Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H19: Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi kurumdaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H20: Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi çalıştıkları hastanelere göre farklılık göstermektedir.

4.1.6. Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayanın soruları yanıtsız bırakmasının ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanların oluşturulan anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Anket soruları içinde iş üretkenliği ve liderlik özellikleriyle ilgili sorular;

- Çalışanların iş üretkenliğini değerlendiren sorular Uguz ve diğerlerinin (2004),
- Otokratik ve Demokratik Liderlikle ilgili olanlar Molero ve diğerlerinin (2007),
- Katılımcı liderlik ile ilgili ifadeler hakkında olanlar Sökmen ve Boylu (2009),
- Liberal (Serbestiyetçi) liderlik ile ilgili ifade Derya (2009),
- Karizmatik, Babacan, Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlikle ilgili ifadeler ise Öztıp (2008)'un çalışmalarından alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket 5'li likert ölçeğine göre yapılmıştır ve anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine değinilmiş ve ikinci bölümünde çalışanların işte üretkenliği ile ilgili bilgiler sorgulanmıştır. Katılımcılar bu sorulara "Hiç", "Çok Nadir", "Bazen", "Sık Sık", "Her Zaman" şeklinde cevap vermişlerdir. Üçüncü bölümde ise liderlik özellikleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir Katılımcılar bu sorulara "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Orta Düzey Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir (Ek 1: Anket örneği).

Anketler 2011 yılı Ekim ayında uygulanmıştır. Çalışmanın ön uygulaması Eylül ayında Özel Isparta Şifa Hastanesi çalışanlarından oluşan 104 kişilik bir grup üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SSPS 15.0 (Statistical Package of Social Sciences) programı aracılığıyla istatistiksel analizler yapılmıştır.

Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla "ilişkiyi incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistiksel tekniklerden" faydalanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak t-testi (iki grup olması halinde) ve Anova (ikiden fazla grup varsa) testleri uygulanmıştır.

4.2. Bulgular

Anket yöntemiyle toplanan verilerin çözümü için sırasıyla, cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, yüzdeler, güvenilirlik analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri uygulanmıştır.

4.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim durumları, görev, kurumdaki görev süreleri ve hastanelere ait bilgiler çizelge halinde verilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 4.1'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.1'de de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların % 59.3'ü 29 yaş ve altında, %25'i 30-39 yaş aralığında ve geriye kalan %17.7'si ise 40 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %36.9'u erkek ve %63.1'i kadından oluşmaktadır.

Eğitim gruplarına göre bakıldığında çalışanların %31.9'unu lise mezunlarının, %28.1'inin önlisans mezunlarının, %29.1'inin lisans mezunlarının ve %10.9'unun lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Çalışanların görev grupları değerlendirmelerinin %8.6'sını hekim, %34.9'unu hemşire, %12.2'sini idari personel, %18.4'ünü diğer sağlık personeli ve %25.9'unu da diğer personel oluşturmaktadır.

Çizelge 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Sayı	%
Yaş (Yıl)		
- 29	223	59.3
30-39	94	25.0
40 +	59	17.7
Cinsiyet		
Erkek	183	36.9
Kadın	313	63.1
Eğitiminiz		
Lise mezunlarının	158	31.9
Önlisans mezunlarının	139	28.1
Lisans mezunlarının	144	29.1
Lisansüstü	54	10.9
Göreviniz		
Hekim	43	8.6
Hemşire	174	34.9
İdari personel	61	12.2
Diğer sağlık personeli	92	18.4
Diğer personel	129	25.9
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)		
- 4	209	53.0
5-9	100	25.4
10 +	85	21.6
Hastaneler		
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	11.2
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	9.0
Özel Isparta Hastanesi	30	5.7
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	9.7
Gülkent Devlet Hastanesi	69	13.1
Isparta Devlet Hastanesi	104	19.8
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	31.4
Toplam	525	100.0

Çalışanların %53'ü 4 yıl ve altı, %25.4'ü 5-9 yıl arası ve %21.6'sı ise 10 yıl ve üzerinde çalıştıkları hastanelerde hizmet vermektedirler. Son olarak araştırmaya katılan çalışanların hastanelere göre dağılımına bakıldığında ise; %11.2'si Özel Isparta Şifa Hastanesi'nde, %9'u Özel Davraz Yaşam Hastanesi'nde, %5.7'si Özel Isparta Hastanesi'nde, %9.7'si Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları

Hastanesi'nde, %13.1'i Gülkent Devlet Hastanesi'nde, %19.8'i Isparta Devlet Hastanesi'nde ve %31.4 ise S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görev yapmaktadırlar.

4.2.2. Kullanılan Anketlerin Psikometrik Özellikleri

Araştırmada kullanılan liderlik algılamalarına ilişkin boyutlardan ve iş üretkenliği ile ilgili alınan puanların aritmetik ortalama, standar sapma ve Cronbach alfa değerleri Çizelge 4.2'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.2. Kullanılan Anketlerin Psikometrik Özellikleri

N o	İş Üretkenliği ve Liderlik Tipleri	Soru Sayısı	Cronbach 's Alpha (α)	$\bar{X}$	SS
1	İş Üretkenliği	25	0.92	1.725	0.557
2	Otokratik Liderlik	4	0.70	2.957	0.924
3	Demokratik Liderlik	5	0.86	3.025	1.041
4	Katılımcı Liderlik	7	0.94	3.046	1.076
5	Liberal Liderlik	4	0.80	2.903	0.926
6	Karizmatik Liderlik	7	0.92	2.927	1.025
7	Babacan Liderlik	5	0.89	3.056	1.041
8	Dönüşümcü Liderlik	7	0.94	3.407	1.108
9	İşlemsel Liderlik	4	0.92	3.102	1.079

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. (<http://yunus.hacettepe.edu.tr>) Bu analiz, her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştiren ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile yapılır. Güvenirlilik katsayısı, 0 ve 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılı, 2005: 258). Yani $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksel derecede güvenilir bir ölçektir. Araştırmada $0.70 < \alpha < 1.00$ arasında olduğu için yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak boyutlara ilişkin Cronbach Alpha, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Hastane çalışanları yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılamalarına bakıldığında otokratik liderlik boyutundan 2.957 ± 0.924 , demokratik liderlik boyutundan 3.025 ± 1.041 , katılımcı liderlik boyutundan 3.046 ± 1.076 , liberal liderlik boyutundan 2.903 ± 0.926 , karizmatik liderlik boyutundan 2.927 ± 1.025 , babacan liderlik boyutundan 3.056 ± 1.041 , dönüşümcü liderlik boyutundan 3.407 ± 1.108 ve son olarak da işlemsel liderlik boyutundan 3.102 ± 1.079 ortalama almışlardır.

4.2.3. Çalışanların Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular

Çalışanların liderlik tipleri algılarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmış olan ankette literatür dayanaklı olarak boyutlara ayrılarak hazırlanmıştır. Ankette liderlik tarzlarından Otokratik, Demokratik, Katılımcı, Liberal (Serbestiyetçi), Karizmatik, Babacan (Paternalist), Dönüşümcü ve İşlemsel liderlik tipleri bulunmaktadır. Hastane çalışanlarının işte üretkenlikleri ile ilgili ifadelerden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları Çizelge 4.3'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.3. Hastane Çalışanlarının Liderlik Algılamalarına İlişkin Bulgular

LİDERLİK TİPLERİ	İFADELER	$\bar{X}$	SS
Otokratik Liderlik 1	Amirim, çalışanları katı kurallarla yönetir.	2.25	1.215
Otokratik Liderlik 2	Çalışanların faaliyetleri ve işlevleriyle ilgili tüm politikalar amirim tarafından belirlenir.	3.12	1.317
Otokratik Liderlik 3	Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.	3.27	1.261
Otokratik Liderlik 4	Amirim, her bir grup üyesinin çalışma arkadaşının ve görevinin belirlenmesi sorumluluğunu üstlenir.	3.19	1.271
Demokratik Liderlik 1	Politikalar amirimin aktif yardım ve teşviki tartışılarak oy birliği ile yapılır.	2.86	1.365
Demokratik Liderlik 2	Amirim, normal bir grup üyesi gibi davranır.	3.01	1.294
Demokratik Liderlik 3	Amirim, ekip üyelerinin yaptığı tercihleri destekler.	3.10	1.226
Demokratik Liderlik 4	Amirim, her grup üyesini çalışma arkadaşı seçme konusunda serbest bırakır. İş bölümü ve sorumluluk gruba aittir.	2.89	1.302
Demokratik Liderlik 5	Amirim, grupla bilgileri paylaşır.	3.27	1.277
Katılımcı Liderlik 1	Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.	3.17	1.296
Katılımcı Liderlik 2	Amirim, astlarından gelen öneriyi uygulamaya koyar.	3.05	1.171
Katılımcı Liderlik 3	Amirim, astlarına kendine eşitmiş ve denkmiş gibi davranır.	2.92	1.333
Katılımcı Liderlik 4	Amirim, problemle karşılaştığında astlarına danışır.	2.94	1.263

Çizelge 4.3. Hastane Çalışanlarının Liderlik Algılamalarına İlişkin Bulgular (devamı)

Katılımcı Liderlik 5	Amirim, karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	3.02	1.257
Katılımcı Liderlik 6	Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.	3.17	1.223
Katılımcı Liderlik 7	Amirim, eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	3.06	1.230
Liberal Liderlik 1	Amirim, çalışanlar arasında sorunlar çıktığı zaman kendi aralarında çözmelerini bekler.	3.04	1.189
Liberal Liderlik 2	Amirim, bir çalışanın sorunu olduğunda çözüm yollarını kendisinin bulmasını ister.	2.91	1.150
Liberal Liderlik 3	Amirim, bir işle ilgili karar vermeden önce o işin kendiliğinden gerçekleşmesini bekler.	2.79	1.156
Liberal Liderlik 4	Amirim, çalışanların kafasındaki işle ilgili sorulara kendilerince cevap bulmalarını arzu eder.	2.87	1.166
Karizmatik Liderlik 1	Amirim, ekip takım uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	2.74	1.249
Karizmatik Liderlik 2	Amirim, ortak bir görev bilinci oluşturur.	3.15	1.217
Karizmatik Liderlik 3	Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	2.98	1.242
Karizmatik Liderlik 4	Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	3.05	1.255
Karizmatik Liderlik 5	Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	2.85	1.247
Karizmatik Liderlik 6	Amirim, statükoyu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	2.91	1.168
Karizmatik Liderlik 7	Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	2.81	1.223
Babacan Liderlik 1	Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.	3.17	1.217
Babacan Liderlik 2	Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlere karşı özel ilgi gösterir.	3.04	1.249
Babacan Liderlik 3	Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	2.98	1.252
Babacan Liderlik 4	Amirim, bu kurumda ömür boyu iş güvencem olmasını ister.	3.06	1.281
Babacan Liderlik 5	Amirim, çalışanların temel ihtiyacını karşılaması için çaba sarf eder.	3.04	1.231
Dönüşümcü Liderlik 1	Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	3.05	1.302
Dönüşümcü Liderlik 2	Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	3.01	1.284
Dönüşümcü Liderlik 3	Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	3.12	1.229
Dönüşümcü Liderlik 4	Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	3.10	1.254
Dönüşümcü Liderlik 5	Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	3.06	1.202
Dönüşümcü Liderlik 6	Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	3.07	1.262
Dönüşümcü Liderlik 7	Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	3.30	1.214
İşlemsel Liderlik 1	Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	3.42	1.214
İşlemsel Liderlik 2	Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	3.40	1.205
İşlemsel Liderlik 3	Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	3.36	1.240
İşlemsel Liderlik 4	Amirim, yapılacak işleri programlar.	3.45	1.262

4.2.4. Çalışanların İş Üretkenliği Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışanların iş üretkenliğini ölçmek amacıyla uygulanan ankette 25 ifade yer almaktadır. Bahsedilen bu üretkenliğin ortalaması 1.725'dir. Buna göre; faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Çizelge 4.4.'de görülmektedir. Bu durum değişkenleri ölçmek için kullanılan anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Çizelge 4.4. Çalışanların İş Üretkenliği ile İlgili Algı Ortalamaları

NO	ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİK İFADELERİ	$\bar{X}$	SS
1	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?	1.46	0.773
2	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla öğle yemeğiniz ya da çay-kahve molanız normalden daha uzun sürdü?	1.33	0.786
3	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde çalışmadınız?	1.49	0.793
4	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde hayal kurduğunuzu, endişe duyduğunuzu ya da dalıp gittiğinizi fark ettiniz?	1.90	0.960
5	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla hata yaptığınız ya da yeni baştan yapmanız söylendiği için bir işi, sil baştan yaptınız?	1.56	0.845
6	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yanlış yere koyduğunuz eşyaları, malzemeleri, kağıtları, telefon numaralarını vb. aramakla zaman kaybettiniz?	1.72	0.939
7	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla birini telefonla aramayı unuttuğunuzu fark ettiniz?	1.93	1.001
8	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizden istenenleri yapmayı unuttuğunuzu fark ettiniz?	1.79	0.900
9	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?	2.26	1.066
10	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işiniz sırasında başkalarına karşı tahammülsüz davrandınız?	1.93	0.985
11	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla toplantılara katılmaktan kaçındınız?	1.42	0.855
12	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinizle görüşmekten kaçındınız?	1.49	0.904
13	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın sil baştan yapması gerekti?	1.30	0.690
14	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla elinizdeki işe dikkatinizi vermekte zorlandınız?	1.82	0.939

Çizelge 4.4. Çalışanların İş Üretkenliği ile İlgili Algı Ortalamaları (devamı)

15	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken beklenmedik şekilde uyuyakaldınız ya da çok uykunuz geldi?	1.74	0.971
16	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken kendinizi huzursuz hissettiniz?	2.01	1.009
17	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük verimle yaptığınızı fark ettiniz?	1.82	0.962
18	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük kalitede yaptığınızı fark ettiniz?	1.69	0.922
19	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe ilginizi kaybettiniz ya da işinizden sıkıldınız?	1.91	1.056
20	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yavaş çalıştınız ya da elinizdeki iş bitirmeniz gerekenden uzun sürdü?	1.70	0.864
21	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla amiriniz ya da iş arkadaşlarınız. size yapmanız gereken işleri hatırlattı?	1.59	0.882
22	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla telefonlara cevap vermek istemediniz ya da geri aramayı ertelediniz?	1.81	1.013
23	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işlerinizi düzenlemekte ya da hangi işi önce yapacağınıza karar vermekte güçlük çektiniz?	1.72	0.940
24	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yapmanız gereken işleri bitiremediniz?	1.61	0.859
25	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla kendinizi işinizi yapamayacak kadar bitkin hissettiniz?	2.14	1.106

4.2.5. Çalışanların Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan çalışanların liderlik algılamaları otokratik, demokratik, serbestiyetçi, karizmatik, babacan, dönüştürücü ve işlemsel liderlik bağımsız değişkenlere göre dağılımları aşağıda sonuçları ve yorumlarıyla beraber sırasıyla verilmiştir.

- **Çalışanların Otokratik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı**

Çalışanların yöneticilerine ait otokratik liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.5'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.5'de görüldüğü gibi otokratik liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 3.059 ± 0.911

puan, 30-39 yaş grubunun 2.952 ± 0.993 puan ve 40 yaş ve üstünün 2.700 ± 0.887 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında otokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.514$, $p=0.031$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın 29 yaş ve altındaki çalışanların yöneticilerini otokratik olarak algılamaları, 40 yaş ve üzerinde çalışanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Otokratik liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 2.918 ± 0.940 ve kadınların 3.000 ± 0.909 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında otokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0.096$, $p=0.337$). Hastane çalışanlarının otokratik liderlik algılarından cinsiyet farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Otokratik liderlik boyutu puanları eğitim değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 3.084 ± 0.962 puan, önlisans mezunlarının 2.811 ± 0.984 puan, lisans mezunlarının 3.014 ± 0.832 puan ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip grubun ise 2.929 ± 0.819 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında otokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2.345$, $p=0.072$). Eğitim durumları hastane çalışanlarının yöneticilerini otokratik lider olarak algılamalarından farklılık oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır.

Otokratik liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 2.807 ± 0.744 , hemşirelerin 3.077 ± 0.848 , İdari personelin 2.644 ± 0.972 , diğer sağlık personelinin 3.054 ± 0.959 ve diğer personelin 2.962 ± 0.979 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında otokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.085$, $p=0.016$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda fark diğer sağlık personelinin ve hemşirelerin liderlerini otokratik algılamaları idari personele göre daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.5. Çalışanların Otokratik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	3.059	0.911
30-39	94	2.952	0.993
40 +	59	2.700	0.887
F=3.514, p=0.031			
Cinsiyet			
Erkek	183	2.918	0.940
Kadın	313	3.000	0.909
t=-0.096, p=0.337			
Eğitiminiz			
Lise	158	3.084	0.962
Önlisans	139	2.811	0.984
Lisans	144	3.014	0.832
Lisansüstü	54	2.929	0.819
F=2.345, p=0.072			
Göreviniz			
Hekim	43	2.807	0.744
Hemşire	174	3.077	0.848
İdari personel	61	2.644	0.972
Diğer sağlık personeli	92	3.054	0.959
Diğer Personel	129	2.962	0.979
F=3.085, p=0.016			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	3.085	0.874
5-9	100	2.811	0.941
10 +	85	2.972	1.064
F=2.928, p=0.055			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.067	0.984
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	3.271	0.930
Özel Isparta Hastanesi	30	2.878	0.880
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	2.814	0.797
Gülkent Devlet Hastanesi	69	2.839	0.976
Isparta Devlet Hastanesi	104	2.720	0.952
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	3.087	0.865
F=3.232, p=0.004			
Toplam	525	2.957	0.924

Otokratik liderlik boyutu puanları görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıl ve altında 3.085 ± 0.874 , 5-9 yıl arası deneyimi olanların 2.811 ± 0.941 ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlar ise 2.972 ± 1.064 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında otokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F= 2.928$, $p=0.055$). Çalışanların otokratik liderlik algılarında kurumdaki görev süreleri farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Otokratik liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın $\bar{X}=3.067 \pm 0.984$, Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 3.271 ± 0.930 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanları'nın $\bar{X}=2.878 \pm 0.880$, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Çalışanları'nın 2.814 ± 0.797 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.839 ± 0.976 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.720 ± 0.952 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 3.087 ± 0.865 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında otokratik liderlik algılaması puanı hastane puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.232$, $p=0.004$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda fark Özel Davraz Yaşam Hastane çalışanlarının yöneticilerini otokratik algılamalarının, Isparta Devlet Hastanesi çalışanlarına göre daha yüksek olmasından kaynaklıdır.

• Çalışanların Demokratik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Çalışanların yöneticilerine ait demokratik liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.6'da gösterilmektedir.

Çizelge 4.6'da görüldüğü gibi, demokratik liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 3.081 ± 1.015 puan, 30-39 yaş grubunun 2.916 ± 1.027 puan ve 40 yaş ve üstünün 3.024 ± 1.095 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında demokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0.847$, $p=0.429$). Hastane çalışanlarının yaşları yöneticilerini demokratik olarak algılamalarında bir fark yaratmamaktadır.

Çizelge 4.6. Çalışanların Demokratik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	3.081	1.015
30-39	94	2.916	1.027
40 +	59	3.024	1.095
F=0.847, p=0.429			
Cinsiyet			
Erkek	183	3.049	1.030
Kadın	313	2.999	1.051
t=0.517, p=0.605			
Eğitiminiz			
Lise	158	3.101	1.082
Önlisans	139	2.795	1.048
Lisans	144	3.066	0.962
Lisansüstü	54	3.242	0.977
F=3.477, p=0.016			
Göreviniz			
Hekim	43	3.065	0.962
Hemşire	174	3.124	1.043
İdari personel	61	2.854	1.007
Diğer sağlık personeli	92	3.003	1.102
Diğer Personel	129	2.936	1.052
F=1.043, p=0.385			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	3.083	0.999
5-9	100	2.911	1.071
10 +	85	2.912	1.166
F=1.297, p=0.275			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.214	0.993
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	3.401	1.317
Özel Isparta Hastanesi	30	3.067	0.956
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	2.955	1.000
Gülkent Devlet Hastanesi	69	2.924	1.015
Isparta Devlet Hastanesi	104	2.913	1.144
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	2.976	0.915
F=1.777, p=0.102			
Toplam	525	3.025	1.041

Demokratik liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 3.049 ± 1.030 ve kadınların 2.999 ± 1.051 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında demokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0.517$, $p=0.605$). Cinsiyet durumları hastane çalışanlarının yöneticilerini demokratik lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır.

Demokratik liderlik boyutu puanları eğitim değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 3.101 ± 1.082 , önlisans mezunlarının 2.795 ± 1.048 , lisans mezunlarının 3.066 ± 0.962 ve lisansüstü grubun ise 3.242 ± 0.977 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında demokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.477$, $p=0.016$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda fark lisansüstü eğitim almış çalışanların yöneticilerini demokratik algılamaları, önlisans mezunlarının eğitimi almış çalışanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Demokratik liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 3.065 ± 0.962 , hemşirelerin 3.124 ± 1.043 , idari personelin 2.854 ± 1.007 , diğer sağlık personelinin 3.003 ± 1.102 ve diğer personelin 2.936 ± 1.052 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında demokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.043$, $p=0.385$). Hastane çalışanlarının görevleri yöneticilerini demokratik olarak algılamalarında her hangi bir farklılığa neden olmamıştır.

Demokratik liderlik boyutu puanları görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yılından az deneyime sahip olanların 3.083 ± 0.999 puan, 5-9 yıl arası deneyime sahip olanların 2.911 ± 1.071 puan ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanların ise 2.912 ± 1.166 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında demokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.297$, $p=0.275$). Çalışanların kurumdaki görev süreleri yöneticilerini demokratik olarak algılamalarında bir farklılık ortaya çıkarmamıştır.

Demokratik liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 3.214 ± 0.993 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 3.401 ± 1.317 , Özel Isparta Hastanesi

Çalışanları'nın 3.067 ± 0.956 , Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Çalışanları'nın 2.955 ± 1.000 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.924 ± 1.015 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.913 ± 1.144 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 2.976 ± 0.915 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında demokratik liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.777$, $p=0.102$). Çalışanlar hastanelerine göre demokratik liderler ile hastane arasında önemli bir farklılığa neden olmamaktadır.

- **Çalışanların Katılımcı Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı**

Çalışanların yöneticilerine ait katılımcı liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.7'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.7'de görüldüğü gibi, katılımcı liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 3.085 ± 1.044 puan, 30-39 yaş grubunun 2.945 ± 1.091 puan ve 40 yaş ve üstünün 3.061 ± 1.057 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında katılımcı liderlik algılaması puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0.581$, $p=0.560$). Yaş durumları hastane çalışanlarının yöneticilerini katılımcı lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır.

Katılımcı liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 3.038 ± 1.066 ve kadınların 3.035 ± 1.087 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında katılımcı liderlik algılaması puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0.029$, $p=0.977$). Çalışanların cinsiyetleri yöneticilerini katılımcı olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir etken değildir.

Katılımcı liderlik boyutu puanları eğitim değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 3.081 ± 1.089 , önlisans mezunlarının 2.795 ± 1.165 , lisans mezunlarının 3.170 ± 0.968 ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip grubun ise 3.257 ± 0.989 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında katılımcı liderlik algılaması puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.955$, $p=0.008$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın, lisans mezunlarının ve lisansüstü eğitim almış çalışanların yöneticilerini katılımcı algılamaları, önlisans

mezunlarının eğitimi almış çalışanlara göre daha fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Katılımcı liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 3.128 ± 0.914 , hemşirelerin 3.175 ± 1.063 , idari personelin 2.932 ± 1.061 , diğer sağlık personelinin 3.027 ± 1.175 ve diğer personelin 2.863 ± 1.083 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında katılımcı liderlik algılaması puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.770$, $p=0.134$). Hastane çalışanlarının katılımcı lider algılarında görev herhangi bir farklılığı ortaya çıkarmamıştır.

Katılımcı liderlik boyutu puanları çalışanların görev sürelerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıldan daha az deneyime sahip olanların 3.074 ± 1.061 puan, 5-9 yılları arası deneyimi olanların 2.940 ± 1.072 puan ve 10 yıl ve üzerinde deneyime sahip olanların ise 2.896 ± 1.146 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında katılımcı liderlik algılaması puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.033$, $p=0.357$). Kurumdaki görev süreleri hastane çalışanlarının yöneticilerini katılımcı lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Katılımcı liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 3.354 ± 1.087 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 3.510 ± 1.318 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanları'nın 3.061 ± 0.914 , Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Çalışanları'nın 2.937 ± 1.016 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.970 ± 1.069 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.795 ± 1.042 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 3.026 ± 1.016 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında katılımcı liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.454$, $p=0.002$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın, Özel Davraz Yaşam Hastanesi'nde çalışanların yöneticilerini katılımcı algılamaları Isparta Devlet Hastanesi'ndeki çalışanlara göre daha fazladır.

Çizelge 4.7. Çalışanların Katılımcı Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	3.085	1.044
30-39	94	2.945	1.091
40 +	59	3.061	1.057
F=0.581, p=0.560			
Cinsiyet			
Erkek	183	3.038	1.066
Kadın	313	3.035	1.087
t=0.029, p=0.977			
Eğitiminiz			
Lise	158	3.081	1.089
Önlisans	139	2.795	1.165
Lisans	144	3.170	0.968
Lisansüstü	54	3.257	0.989
F=3.955, p=0.008			
Göreviniz			
Hekim	43	3.128	0.914
Hemşire	174	3.175	1.063
İdari personel	61	2.932	1.061
Diğer sağlık personeli	92	3.027	1.175
Diğer personel	129	2.863	1.083
F=1.770, p=0.134			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	3.074	1.061
5-9	100	2.940	1.072
10 +	85	2.896	1.146
F=1.033, p=0.357			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.354	1.087
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	3.510	1.318
Özel Isparta Hastanesi	30	3.061	0.914
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	2.937	1.016
Gülkent Devlet Hastanesi	69	2.970	1.069
Isparta Devlet Hastanesi	104	2.795	1.042
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	3.026	1.016
F=3.454, p=0.002			
Toplam	525	3.046	1.076

• **Çalışanların Liberal Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı**

Çalışanların yöneticilerine ait liberal liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.8'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.8'de görüldüğü gibi liberal liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 2.971 ± 0.949 puan, 30-39 yaş grubunun 2.780 ± 0.925 puan ve 40 yaş ve üstünün 2.886 ± 0.961 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında liberal lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.368$, $p=0.256$). Hastane çalışanlarının yaşları yöneticilerini liberal olarak algılamalarında herhangi bir değişkenliğe neden olmamaktadır.

Liberal liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 2.939 ± 0.976 ve kadınların 2.883 ± 0.902 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında liberal lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0.642$, $p=0.521$). Cinsiyet durumları hastane çalışanlarının yöneticilerini liberal lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır.

Liberal liderlik boyutu puanları eğitim değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 2.874 ± 0.979 , önlisans mezunlarının 2.868 ± 1.034 , lisans mezunlarının 2.896 ± 0.794 ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip grubun ise 3.257 ± 0.989 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında liberal lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.051$, $p=0.370$). Çalışanların eğitimleri yöneticilerini liberal olarak algılamalarında bir farklılığa yol açmamıştır.

Liberal liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 3.097 ± 0.888 , hemşirelerin 2.917 ± 0.897 , idari personelin 2.853 ± 0.843 , diğer sağlık personelinin 2.927 ± 0.947 ve diğer personelin 2.820 ± 1.002 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında liberal lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0.795$, $p=0.529$). Hastane çalışanlarının görevleri yöneticilerini liberal lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Çizelge 4.8. Çalışanların Liberal Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	2.971	0.949
30-39	94	2.780	0.925
40 +	59	2.886	0.961
F=1.368, p=0.256			
Cinsiyet			
Erkek	183	2.939	0.976
Kadın	313	2.883	0.902
t=0.642, p=0.521			
Eğitiminiz			
Lise	158	2.874	0.979
Önlisans	139	2.868	1.034
Lisans	144	2.896	0.794
Lisansüstü	54	3.115	0.844
F=1.051, p=0.370			
Göreviniz			
Hekim	43	3.097	0.888
Hemşire	174	2.917	0.897
İdari personel	61	2.853	0.843
Diğer sağlık personeli	92	2.927	0.947
Diğer Personel	129	2.820	1.002
F=0.795, p=0.529			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	2.935	0.894
5-9	100	2.938	1.013
10 +	85	2.738	0.979
F=1.470, p=0.231			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.102	0.878
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	3.240	1.170
Özel Isparta Hastanesi	30	2.897	0.859
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	2.874	1.011
Gülkent Devlet Hastanesi	69	2.707	0.885
Isparta Devlet Hastanesi	104	2.814	0.980
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	2.885	0.804
F=2.208, p=0.041			
Toplam	525	2.903	0.926

Liberal liderlik boyutu puanları görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıldan daha az deneyime sahip olanların 2.935 ± 0.894 , 5-9 yıl arası deneyimi olanların 2.938 ± 1.013 ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlar ise 2.738 ± 0.979 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında liberal lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.470$, $p=0.231$). Kurumdaki görev süreleri hastane çalışanlarının yöneticilerini liberal lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir etken olarak bulunmamıştır.

Liberal liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 3.102 ± 0.878 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 3.240 ± 1.170 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanları'nın 2.897 ± 0.859 , Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Çalışanları'nın 2.874 ± 1.011 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.707 ± 0.885 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.814 ± 0.980 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 2.885 ± 0.804 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında liberal lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2.208$, $p=0.041$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın Özel Davraz Yaşam Hastanesi'nde çalışanların liderlerini liberal algılamaları Gülkent Devlet Hastanesi'ndeki çalışanlara göre daha yüksektir.

• Çalışanların Karizmatik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Çalışanların yöneticilerine ait karizmatik liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.9'da gösterilmektedir.

Çizelge 4.9'da görüldüğü gibi karizmatik liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 3.015 ± 1.010 puan, 30-39 yaş grubunun 2.832 ± 1.119 puan ve 40 yaş ve üstünün 2.783 ± 1.058 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında karizmatik lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.729$, $p=0.179$). Yaş durumları hastane çalışanlarının yöneticilerini karizmatik lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır.

Çizelge 4.9. Çalışanların Karizmatik Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	3.015	1.010
30-39	94	2.832	1.119
40 +	59	2.783	1.058
F=1.729, p=0.179			
Cinsiyet			
Erkek	183	2.888	1.051
Kadın	313	2.949	1.013
t=-0.641, p=0.522			
Eğitiminiz			
Lise	158	2.998	1.062
Önlisans	139	2.780	1.129
Lisans	144	2.987	0.910
Lisansüstü	54	3.014	0.892
F=1.496, p=0.215			
Göreviniz			
Hekim	43	2.926	0.851
Hemşire	174	2.992	0.980
İdari personel	61	2.661	1.022
Diğer sağlık personeli	92	3.065	1.067
Diğer Personel	129	2.864	1.091
F=1.751, p=0.138			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	3.002	1.001
5-9	100	2.888	1.129
10 +	85	2.726	1.082
F=2.120, p=0.121			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.391	1.040
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	3.376	1.202
Özel Isparta Hastanesi	30	2.937	0.903
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	2.682	1.012
Gülkent Devlet Hastanesi	69	2.641	0.931
Isparta Devlet Hastanesi	104	2.775	1.125
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	2.924	0.867
F=5.555, p=0.000			
Toplam	525	2.927	1.025

Karizmatik liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 2.888 ± 1.051 ve kadınların 2.949 ± 1.013 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında karizmatik lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0.641$, $p=0.522$). Hastane çalışanlarının karizmatik lider algılarında cinsiyet farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Karizmatik liderlik boyutu puanları eğitim değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 2.998 ± 1.062 , önlisans mezunlarının 2.780 ± 1.129 , lisans mezunlarının 2.987 ± 0.910 ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip grubun ise 3.014 ± 0.892 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında karizmatik lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.496$, $p=0.215$). Çalışanların eğitim durumları yöneticilerini karizmatik olarak algılamalarında bir farklılığa neden olmamaktadır.

Karizmatik liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 2.926 ± 0.851 , hemşirelerin 2.992 ± 0.980 , idari personelin 2.661 ± 1.067 , diğer sağlık personelinin 3.065 ± 1.067 ve diğer personelin 2.864 ± 1.091 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında karizmatik lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.751$, $p=0.138$). Hastane çalışanlarının karizmatik lider algılarında görev farklılık oluşturan önemli bir etken değildir.

Karizmatik liderlik boyutu puanları görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıldan daha az deneyime sahip olanların 3.002 ± 1.001 puan, 5-9 yıl arası deneyimi olanların 2.888 ± 1.129 puan ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlar ise 2.726 ± 1.082 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında karizmatik lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2.120$, $p=0.121$). Çalışanların kurumdaki görev süreleri yöneticilerini karizmatik olarak algılamalarında herhangi bir farklılığa sebep olmamaktadır.

Karizmatik liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 3.391 ± 1.040 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 3.376 ± 1.202 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanları'nın 2.937 ± 0.903 , Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi

Çalışanları'nın 2.682 ± 1.012 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.641 ± 0.931 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.775 ± 1.125 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 2.924 ± 0.867 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında karizmatik lider algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=5.555$, $p=0.000$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın Özel Davraz Yaşam Hastanesi ve Özel Şifa Hastanesi çalışanlarının yöneticilerini karizmatik algılamaları Gülkent Devlet Hastanesi, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Isparta Devlet Hastanesi çalışanlarına göre daha fazladır.

- **Çalışanların Babacan Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı**

Çalışanların yöneticilerine ait babacan liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.10'da gösterilmektedir.

Çizelge 4.10'da görüldüğü gibi babacan liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 3.082 ± 1.022 puan, 30-39 yaş grubunun 3.356 ± 1.154 puan ve 40 yaş ve üstünün 3.074 ± 1.120 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında babacan liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0.018$, $p=0.932$). Hastane çalışanlarının yöneticilerini babacan olarak algılamalarında yaş farklılık oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır.

Babacan liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 3.047 ± 1.094 ve kadınların 3.052 ± 1.007 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında babacan liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0.054$, $p=0.957$). Çalışanların cinsiyet durumları yöneticilerini babacan lider olarak algılamalarında bir farklılığa neden olmamaktadır. Babacan liderlik boyutu puanları eğitim değişkenine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 3.032 ± 1.103 puan, önlisans mezunlarının 2.939 ± 1.093 puan, lisans mezunlarının 3.151 ± 0.916 ve lisansüstü eğitim durumuna sahip grubun ise 3.185 ± 0.965 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında babacan liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.309$, $p=0.271$). Eğitim durumları hastane çalışanlarının yöneticilerini babacan lider olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Çizelge 4.10. Çalışanların Babacan Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	3.082	1.022
30-39	94	3.356	1.154
40 +	59	3.074	1.120
F=0.018, p=0.932			
Cinsiyet			
Erkek	183	3.047	1.094
Kadın	313	3.052	1.007
t=-0.054, p=0.957			
Eğitiminiz			
Lise	158	3.032	1.103
Önlisans	139	2.939	1.093
Lisans	144	3.151	0.916
Lisansüstü	54	3.185	0.965
F=1.309, p=0.271			
Göreviniz			
Hekim	43	3.147	0.937
Hemşire	174	3.219	0.946
İdari personel	61	2.834	1.101
Diğer sağlık personeli	92	3.048	1.082
Diğer Personel	129	2.894	1.115
F=2.648, p=0.033			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	3.121	0.997
5-9	100	2.990	1.175
10 +	85	2.873	1.094
F=1.752, p=0.175			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.304	1.071
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	3.723	1.078
Özel Isparta Hastanesi	30	3.023	1.001
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	2.931	1.020
Gülkent Devlet Hastanesi	69	2.767	1.018
Isparta Devlet Hastanesi	104	2.796	1.130
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	3.105	0.887
F=6.283, p=0.000			
Toplam	525	3.056	1.041

Babacan liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 3.147 ± 0.937 , hemşirelerin 3.219 ± 0.946 , idari personelin 2.834 ± 1.101 , diğer sağlık personelinin 3.048 ± 1.082 ve diğer personelin 2.894 ± 1.115 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında babacan liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2.648$, $p=0.033$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın hemşirelerin yöneticilerini babacan algılamaları idari personelden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Babacan liderlik boyutu puanları görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıldan daha az deneyime sahip olanların 3.121 ± 0.997 puan, 5-9 yıl arası deneyimi olanların 2.990 ± 1.175 puan ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlar ise 2.873 ± 1.094 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında babacan liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.752$, $p=0.175$). Hastane çalışanlarının kurumdaki görev süreleri yöneticilerini babacan olarak algılamalarında herhangi bir etken değildir.

Babacan liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 3.304 ± 1.071 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 3.723 ± 1.078 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanları'nın 3.023 ± 1.001 , Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Çalışanları'nın 2.931 ± 1.020 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.767 ± 1.018 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.796 ± 1.130 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 3.105 ± 0.887 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında babacan liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=6.283$, $p=0.000$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın Özel Davraz Yaşam Hastanesi çalışanlarının liderlerini babacan algılamaları, Gülkent Devlet Hastanesi, Isparta Devlet Hastanesi, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Özel Isparta Hastanesi ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi çalışanlarına göre daha fazladır.

• Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Çalışanların yöneticilerine ait dönüşümcü liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.11'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.11. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Puanlarının Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	3.130	1.072
30-39	94	3.067	1.136
40 +	59	3.125	1.166
F=0.112, p=0.894			
Cinsiyet			
Erkek	183	3.086	1.089
Kadın	313	3.105	1.081
t=-0.180, p=0.857			
Eğitiminiz			
Lise	158	3.028	1.148
Önlisans	139	3.010	1.130
Lisans	144	3.177	0.992
Lisansüstü	54	3.370	0.953
F=1.928, p=0.124			
Göreviniz			
Hekim	43	3.306	0.903
Hemşire	174	3.264	1.009
İdari personel	61	2.828	1.109
Diğer sağlık personeli	92	3.108	1.128
Diğer personel	129	2.925	1.166
F=3.221, p=0.013			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	3.186	1.053
5-9	100	3.052	1.164
10 +	85	2.867	1.151
F=2.575, p=0.077			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.378	1.129
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	3.770	1.117
Özel Isparta Hastanesi	30	3.070	1.066
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	2.925	1.064
Gülkent Devlet Hastanesi	69	2.814	0.985
Isparta Devlet Hastanesi	104	2.846	1.132
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	3.156	0.962
F=6.057, p=0.000			
Toplam	525	3.407	1.108

Çizelge 4.11'de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 3.130 ± 1.072 puan, 30-39 yaş grubunun 3.067 ± 1.136 puan ve 40 yaş ve üstünün 3.125 ± 1.166 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında dönüşümcü liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0.112$, $p=0.894$). Hastane çalışanlarının yaşları yöneticilerini dönüşümcü olarak algılamalarında bir farklılığa neden olmamaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 3.086 ± 1.089 ve kadınların 3.105 ± 1.081 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında dönüşümcü liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0.180$, $p=0.857$). Cinsiyet durumları hastane çalışanlarının yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algılamalarında bir farklılığa yol açmamıştır.

Dönüşümcü liderlik boyutu puanları eğitim değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 3.028 ± 1.148 , önlisans mezunlarının 3.010 ± 1.130 , lisans mezunlarının 3.177 ± 0.992 ve lisansüstü eğitim durumuna sahip grubun ise 3.370 ± 0.953 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında dönüşümcü liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.928$, $p=0.124$). Çalışanların aldıkları eğitimler yöneticilerini dönüşümcü olarak algılamalarında farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Dönüşümcü liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 3.306 ± 0.903 , hemşirelerin 3.264 ± 1.009 , idari personelin 2.828 ± 1.109 , diğer sağlık personelinin 3.108 ± 1.128 ve diğer personelin 2.925 ± 1.166 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında dönüşümcü liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3.221$, $p=0.013$). Yapılan Turkey's-b testine göre farkın nedeni hekimlerin yöneticilerini dönüşümcü algılamalarının; idari personele göre daha fazla olmasıdır.

Dönüşümcü liderlik boyutu puanları görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıldan daha az deneyime sahip olanların 3.186 ± 1.053 , 5-9 yıl arası deneyimi olanların 3.052 ± 1.164 ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlar ise 2.867 ± 1.151 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar dönüşümcü liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2.575$,

$p=0.077$). Hastane çalışanlarının kurumdaki görev süreleri dönüşümcü liderlik algılarında farklılık oluşturan bir etken değildir.

Dönüşümcü liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 3.378 ± 1.129 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 3.770 ± 1.117 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanları'nın 3.070 ± 1.066 , Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Çalışanları'nın 2.925 ± 1.064 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.814 ± 0.985 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 2.846 ± 1.132 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 3.156 ± 0.962 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında dönüşümcü liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=6.057$, $p=0.000$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın Özel Davraz Yaşam Hastanesi çalışanlarının yöneticilerini dönüşümcü algılamaları; Gülkent Devlet Hastanesi, Isparta Devlet Hastanesi, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Özel Isparta Hastanesi ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi çalışanlarına göre daha fazladır.

• Çalışanların İşlemsel Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Çalışanların yöneticilerine ait işlemsel liderlik algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.12'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.12'de görüldüğü gibi, işlemsel liderlik boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 3.462 ± 1.126 puan, 30-39 yaş grubunun 3.321 ± 1.103 puan ve 40 yaş ve üstünün 3.208 ± 1.223 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında işlemsel liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.377$, $p=0.254$). Yaş grupları hastane çalışanlarının yöneticilerini işlemsel lider olarak algılamasında farklılık oluşturan değişkenlerden biri değildir.

İşlemsel liderlik boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 3.382 ± 1.122 ve kadınların 3.419 ± 1.097 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında işlemsel liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-0.360$, $p=0.719$). Çalışanların cinsiyet durumları yöneticilerini işlemsel olarak algılamalarında farklılık oluşturmaya sebep olmamaktadır.

Çizelge 4.12. Çalışanların İşlemsel Liderlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	3.462	1.126
30-39	94	3.321	1.103
40 +	59	3.208	1.223
F=1.377, p=0.254			
Cinsiyet			
Erkek	183	3.382	1.122
Kadın	313	3.419	1.097
t=-0.360, p=0.719			
Eğitiminiz			
Lise	158	3.515	1.156
Önlisans	139	3.354	1.210
Lisans	144	3.312	0.990
Lisansüstü	54	3.587	0.911
F=1.606, p=0.187			
Göreviniz			
Hekim	43	3.542	0.897
Hemşire	174	3.478	1.086
İdari personel	61	3.064	1.151
Diğer sağlık personeli	92	3.579	1.043
Diğer Personel	129	3.285	1.221
F=2.279, p=0.029			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	3.586	1.026
5-9	100	3.322	1.211
10 +	85	3.094	1.185
F=6.374, p=0.002			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	3.565	1.196
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	4.182	0.909
Özel Isparta Hastanesi	30	3.435	1.009
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	3.239	1.051
Gülkent Devlet Hastanesi	69	3.093	1.063
Isparta Devlet Hastanesi	104	3.235	1.277
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	3.416	0.963
F=5.879, p=0.000			
Toplam	525	3.102	1.079

İşlemsel liderlik boyutu puanları eğitim değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 3.515 ± 1.156 , önlisans mezunlarının 3.354 ± 1.210 , lisans mezunlarının 3.312 ± 0.990 ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip grubun ise 3.587 ± 0.911 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında işlemsel liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.606$, $p=0.187$). Hastane çalışanlarının eğitimleri yöneticilerini işlemsel liderler olarak algılamasında önemli bir farklılık yaratmamaktadır.

İşlemsel liderlik boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 3.542 ± 0.897 , hemşirelerin 3.478 ± 1.086 , idari personelin 3.064 ± 1.151 , diğer sağlık personelinin 3.579 ± 1.043 ve diğer personelin 3.285 ± 1.221 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında işlemsel liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2.279$, $p=0.029$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın hekimlerin ve diğer sağlık personelinin yöneticilerini işlemsel algılamaları idari personele göre daha fazladır.

İşlemsel liderlik boyutu puanları görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıldan daha az deneyime sahip olanların 3.586 ± 1.026 puan, 5-9 yıl arası deneyimi olanların 3.322 ± 1.211 puan ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlar ise 3.094 ± 1.185 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iş üretkenliği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=6.374$, $p=0.002$). Gruplar arasında işlemsel liderlik algılaması puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=6.374$, $p=0.002$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın 4 yıl ve altında çalışanların yöneticilerini işlemsel algılamaları 10 yıl ve üstüne göre daha yüksektir.

İşlemsel liderlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 3.565 ± 1.196 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi Çalışanları'nın 4.182 ± 0.909 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanları'nın 3.435 ± 1.009 , Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Çalışanları'nın 3.435 ± 1.009 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 3.239 ± 1.051 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 3.235 ± 1.277 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 3.416 ± 0.963 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında işlemsel liderlik algılaması puanı açısından

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=5.879$, $p=0.000$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın Özel Davraz Yaşam Hastanesi çalışanlarının yöneticilerini işlemsel algılamaları, Gülkent Devlet Hastanesi, Isparta Devlet Hastanesi, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Özel Isparta Hastanesi ve Özel Isparta Şifa Hastanesi çalışanlarına göre daha fazladır.

4.2.6. Çalışanların İş Üretkenlik Düzeylerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Çalışanların iş üretkenliği algılama puanlarının seçilmiş bazı değişkenlere göre dağılımları Çizelge 4.13'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.13'de görüldüğü gibi çalışanların iş üretkenliği boyutu puanları yaş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 29 yaş ve altındaki grubun 1.751 ± 0.570 puan, 30-39 yaş grubunun 1.682 ± 0.492 puan ve 40 yaş ve üstünün 1.569 ± 0.569 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iş üretkenliği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=2.646$, $p=0.072$). Çalışanların yaşları iş üretkenliği algılamalarında bir farklılığa neden olmamaktadır.

Çalışanların iş üretkenliği boyutu puanları cinsiyet değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, erkeklerin 1.710 ± 0.554 ve kadınların 1.733 ± 0.547 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iş üretkenliği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=-4.460$, $p=0.646$). Hastane çalışanlarının cinsiyetleri iş üretkenliği algısında farklılık oluşturan bir değişken değildir.

Çalışanların iş üretkenliği boyutu puanları eğitimdeki değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, lise mezunlarının 1.656 ± 0.608 , önlisans mezunlarının 1.708 ± 0.481 , lisans mezunlarının 1.806 ± 0.523 ve lisansüstü eğitim durumuna sahip grubun ise 1.744 ± 0.580 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iş üretkenliği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.939$, $p=0.122$). Eğitim durumları hastane çalışanlarının iş üretkenliği algılamasında farklılık oluşturan bir değişken olarak bulunmamıştır.

Çalışanların iş üretkenliği boyutu puanları görev değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, hekimlerin 1.646 ± 0.472 , hemşirelerin 1.798 ± 0.577 , idari personelin 1.705 ± 0.457 ve diğer personelin 1.670 ± 0.616 puan aldıkları

görülmüştür. Gruplar arasında iş üretkenliği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1.347$, $p=0.251$). Çalışanların görevleri iş üretkenliği algılamasında farklılık oluşturan bir etken değildir.

Çalışanların iş üretkenliği boyutu puanları kurumdaki görev süreleri değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, 4 yıl ve altında 1.70 ± 0.509 , 5-9 yıl arası deneyimi olanların 1.637 ± 0.468 ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olanlar ise 1.713 ± 0.563 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iş üretkenliği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0.733$, $p=0.481$). Hastane çalışanlarının kurumdaki görev süreleri iş üretkenliği algılamasında bir farklılığa neden olmamaktadır.

Çalışanların iş üretkenlik boyutu puanları hastane değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, Özel Isparta Şifa Hastanesi Çalışanları'nın 1.745 ± 0.571 , Özel Davraz Yaşam Hastanesi 1.394 ± 0.400 , Özel Isparta Hastanesi Çalışanlarının 1.555 ± 0.453 , Isparta Kadın Hastalıkları Doğum ve Çocuk Hastanesi Çalışanları'nın 1.836 ± 0.568 , Gülkent Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 1.650 ± 0.484 , Isparta Devlet Hastanesi Çalışanları'nın 1.791 ± 0.682 ve S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışanları'nın ise 1.799 ± 0.505 puan aldıkları görülmüştür. Gruplar arasında iş üretkenliği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=0.733$, $p=0.000$). Yapılan Turkey's-b testi sonucunda farkın Özel Davraz Yaşam Hastanesi'nde çalışanların iş üretkenliği puanının; Özel Şifa Hastanesi, Isparta Devlet Hastanesi, S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanelerinden düşük olmasında kaynaklandığı tespit edilmiştir. Puanların düşüklüğü iş üretkenliğinin yüksek olduğu anlamına geldiğinden Özel Davraz Yaşam Hastanesi çalışanları; Özel Şifa Hastanesi, Isparta Devlet Hastanesi, S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanelerine göre daha üretken olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 4.13. Çalışanların İş Üretkenlik Algılamalarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS
Yaş (Yıl)			
- 29	223	1.751	0.570
30-39	94	1.682	0.492
40 +	59	1.569	0.569
F=2.646, p=0.072			
Cinsiyet			
Erkek	183	1.710	0.554
Kadın	313	1.733	0.547
t=-4.460, p=0.646			
Eğitiminiz			
Lise	158	1.656	0.608
Önlisans	139	1.708	0.481
Lisans	144	1.806	0.523
Lisansüsü	54	1.744	0.580
F=1.939, p=0.122			
Göreviniz			
Hekim	43	1.646	0.472
Hemşire	174	1.798	0.577
İdari Personel	61	1.705	0.457
Diğer Sağlık Personeli	92	1.709	0.482
Diğer Personel	129	1.670	0.616
F=1.347, p=0.251			
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)			
- 4	209	1.706	0.509
5-9	100	1.637	0.468
10 +	85	1.713	0.563
F=0.733, p=0.481			
Hastaneler			
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	1.745	0.571
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	1.394	0.400
Özel Isparta Hastanesi	30	1.555	0.453
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	1.836	0.568
Gülkent Devlet Hastanesi	69	1.650	0.484
Isparta Devlet Hastanesi	104	1.791	0.682
S.D.Ü.Araştırma Uygulama ve Hastanesi	165	1.799	0.505
F=0.733, p=0.000			
Toplam	525	1.725	0.557

4.2.7. Çalışanların Liderlik Algılamalarının İş Üretkenlik İle İlişkisinin Analizi

Araştırma kapsamında çalışanların liderlik algılamaları ile iş üretkenlikleri arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Büyüköztürk (2002)'e göre çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Çoklu regresyon analizi yapılabilmesi için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) olmaması gerekir (Alıntıl原因an Erdem, 2007: 11). Çalışmada liderlik tiplerinin ölçüm tekniğinden kaynaklanan çoklu bağlantı sorunu olma olasılığı nedeniyle, bu sorunu tespit etmeye yönelik analizler yapılmıştır.

Liderlik tiplerinin iş üretkenliği üzerine etkisini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Çizelge 4.14'de gösterilmektedir. Kalaycı (2006)'ya göre Çizelgede R^2 , regresyon denklemindeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkende meydana getirdiği varyansların yüzdesini; R , bağımsız değişkenin açıklanan varyansa olan katkısını F değeri, p ise değişkenlerin varyansa olan katkısının anlamlılık derecesini göstermektedir. Çoklu regresyon analizinde β değeri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısıdır. En yüksek β değerine sahip olan bağımsız değişken, görece olarak en önemli yordayıcıdır (Alıntıl原因an Erdem, 2007: 12).

Çizelge 4.14. Liderlik Algılamalarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi

DEĞİŞKENLER		MODEL ÖZETİ		ANOVA		COEFFICENTS		
Bağımsız	Bağımlı	R^2	R	F	P	β	t	p
Otokratik	İş Üretkenliği	0.072	0.268	5.007	0.000	0.119	0.000	0.013
Demokratik						-0.054	0.013	0.475
Katılımcı						-0.074	0.475	0.375
Liberal						0.115	0.375	0.046
Karizmatik						0.298	0.046	0.000
Babacan						-0.275	0.000	0.001
Dönüşümcü						-0.188	0.001	0.008
İşlemsel						0.058	0.008	0.578

Çizelge 4.14'den de anlaşılacağı gibi, adımlı çoklu regresyon analizi yapılırken, regresyon denklemindeki R^2 determinasyon katsayısı değerine göre iş üretkenliğinde meydana gelen değişkenlerin %7.2'si ($R^2=0.072$) bağımsız değişkenler otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, babacan, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Çizelge 4.14'deki β değerine dayanarak, iş üretkenliğini etkileyen liderlik tiplerini görmek mümkündür. Karizmatik liderlik tipi iş üretkenliğini etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.298$, $t=0.046$, $p=0.000$). İş üretkenlik puanlarının yüksek olması, çalışanların iş üretkenliklerinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların yöneticilerini karizmatik lider olarak algılamaları iş üretkenliklerini düşürmektedir.

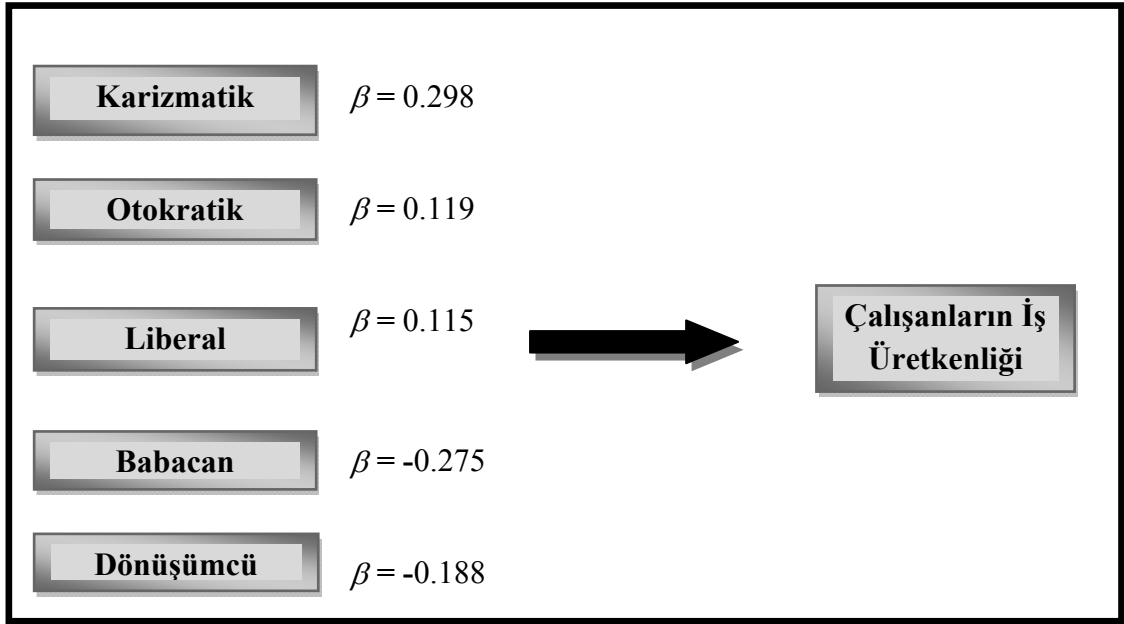
Otokratik liderlik tipi iş üretkenliğini etkileyen diğer bağımsız değişkendir. Bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.119$, $t=0.000$, $p=0.013$). İş üretkenlik puanlarının yüksek olması, çalışanların iş üretkenliklerinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların yöneticilerini otokratik lider olarak algılamaları iş üretkenliklerini düşürmektedir.

Liberal liderlik tipi iş üretkenliğini etkileyen bir başka değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0.115$, $t=0.375$, $p=0.046$). İş üretkenlik puanlarının yüksek olması, çalışanların iş üretkenliklerinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların yöneticilerini liberal lider olarak algılamaları iş üretkenliklerini düşürmektedir.

Bunların dışında diğer bağımsız değişken olan babacan liderlik iş üretkenliğini etkilemektedir. Bu iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=-0.275$, $t=0.000$, $p=0.001$). Hastane çalışanları yöneticilerini babacan lider olarak algıladıkça iş üretkenliklerinin arttığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik iş üretkenliğini etkilemektedir ve bu iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=-0.188$, $t=0.001$, $p=0.008$). Hastane çalışanları yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkça iş üretkenliklerinin arttığı görülmektedir.

Yukarıdaki liderlik tipleri dışında katılımcı liderlik ($t=0.475$, $p=0.375$), işlemsel liderlik ($t=0.008$, $p=0.578$) ve demokratik liderlik ($t=0.013$, $p=0.475$) boyutları ile iş üretkenliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.



Şekil 4.2. İş Üretkenliği Üzerine Pozitif ve Negatif Etki Eden Liderlik Tipleri

4.3. Tartışma ve Sonuç

Dünya nüfusunun büyümesiyle birlikte hastalıkların çeşitlenmesi, belirsiz semptomların artması gerçekleşmiştir. Bu yüzden sağlık hizmet sistemleri eskiye nazaran daha önemli hale gelmiştir. Çok çeşitli hasta popülasyonu ve sağlık kurumu iş gücünü kendine has problemleri ile birlikte yönetebilmek, zor ve başarılması güç hale gelmiştir. Bu sebeple günümüzün sağlık kurumları yetenekli, yenilikleri göz önünde bulunduran tecrübelerle öğrenen ve bilgisini genişleten iyi iletişim becerisine sahip olan liderlere ihtiyaç duymaktadır (Horwitz vd., 2011: 29).

Araştırma, hastanelerdeki liderlik tiplerinin çalışanların iş üretkenliğini etkilemesine yönelik yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, hastanelerdeki liderlik tiplerinin iş üretkenliğine etki düzeyleri genel ortalama itibarıyla yüksek çıkmıştır. Hastane yöneticilerinin liderlik tiplerine ilişkin ifadelerinden aldıkları puan ortalamalarının 2.25 ile 3.45 puanlar arasında değişti görülmüştür. Alınan en yüksek puan işlemsel liderlikteki "Amirim, yapılacak işleri programlar" ifadesidir. En düşük puan ise, otokratik liderlikteki "Amirim, çalışanları katı kurallarla yönetir" ifadesinden alınmıştır. Çalışanların iş üretkenliklerine ilişkin ifadelerinden aldıkları puan ortalamalarının 1.30 ile 2.26 puanlar arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Alınan en yüksek puan "Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?" ifadesinden alınırken, en düşük puanın ise "Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın sil baştan yapması gerekti?" ifadesinden alınmıştır.

Çalışmada; yöneticilerin sahip oldukları insan kaynağına yöneticilik ederken ne tarz davranışlara eğilimlerinin fazla olduğuna dair tespitlerde bulunulmaya çalışılmıştır. İş üretkenliği ile liderlerin davranış biçimlerine ilişkin hipotezler kurulmuş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çizelge 4.15'de çalışma için kurulan hipotezlerin araştırma sonuçlarına göre kabul veya reddedilmesi ile ilgili bilgi verilmektedir.

Çizelge 4.15. Hipotezlerin Sonuç Tablosu

HİPOTEZLER		SONUÇ
H1	Çalışanların otokratik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2	Çalışanların demokratik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H3	Çalışanların katılımcı liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H4	Çalışanların liberal (laissez faire/serbestiyetçi) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5	Çalışanların karizmatik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H6	Çalışanların babacan (paternalist) algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H7	Çalışanların dönüştürücü (transformasyonel) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H8	Çalışanların işlemsel (işe yönelik) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H9	Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H10	Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H11	Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H12	Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri görevlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H13	Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri kurumdaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H14	Çalışanların iş üretkenlik düzeyleri çalıştıkları hastanelere göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H15	Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H16	Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H17	Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H18	Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi görevlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H19	Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi kurumdaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H20	Yöneticilerin liderlik tiplerinden en az bir tanesi çalıştıkları hastanelere göre farklılık göstermektedir.	KABUL

Sağlık hizmetlerinde liderlik çalışmaları incelendiğinde;

Rust ve Jager (2010: 2280)'in Güney Afrika'da merkezde bulunan iki devlet hastanesinde yaptığı liderlik çalışmasında astların liderlerden şunları bekledikleri ortaya çıkmıştır: Güven, ilham, astları motive etme, astların iyi olmalarını önemseme ve aktif bir liderliktir. Ancak çalışmada hastane liderlerinin aktif olmadığı ve çalışanların isteklerini karşılamadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışmanın yapıldığı iki Güney Afrika devlet hastanesindeki liderlerin beklenen liderlik davranışını sergilemedikleri ortaya çıkmıştır.

Uysal ve arkadaşları (2010: 651)'nin yaptığı çalışmada hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik davranışları konu olarak seçilmiştir. Bu araştırma, hastanelerde yöneticilerin algıladıkları liderlik davranışlarını saptamak amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır. 72 hastane yöneticisine yapılan ankette hastane yöneticilerinin lider davranışları değişik boyutlarda incelenmiş ve liderlik davranış boyutlarının cinsiyet, eğitim durumu, yöneticilik pozisyonu gibi değişkenler açısından analizi yapılmıştır. Araştırma sonunda liderlik davranış boyutları arasında çoğunlukla ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Yöneticilik ünvanı ve eğitim durumunun liderlik davranış boyutlarını etkilemediği bulunmuştur. Çalışmada cinsiyet, eğitim durumu, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik süresi gibi değişkenlerin lider davranışlarını büyük ölçüde etkilemediği bulunmuştur. Söz konusu araştırmanın bulguları araştırmamızın bulguları ile paralel gitmektedir; bu paralellik kültürel ortamın yönetim algısıyla ilişkisine işaret etmektedir.

Farklı ülkelerdeki liderlik tiplerinin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde ise;

The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (GLOBE)'nin yaptığı bir araştırmada Uluslararası manada onay görmüş olan liderlik tipi araştırılmıştır. Bu geniş çaplı projenin sonucuna göre Amerikalılar iki tür liderliği uygun görmüşlerdir. Buna göre Amerikalılar liderlerinden kendilerini güçlendirmesini ve kendilerine yetki vermesini istemektedirler. Liderlerinin cesur, güçlü, saygı duyulan, kendine güvenen, risk alabilen bir kişilikte olmasını istemektedirler. Hollanda'dan çıkan sonuçlara göre Hollandalılar liderlerinin eşitlikçi olmasını beklemektedirler. Onlar için bir baba bir yönetici gibidir. Araplara

bakıldığında lider güçlü olduğu sürece Arapların lidere neredeyse itaat edeceği görülmektedir. İranlılar liderlerinin güçlü olmasını istemektedirler. Malezyalılar ise liderlerinin mütevazı, alçak gönüllü ve ağırbaşlı davranmasını beklemektedirler. Fransızlar güçlü karizmatik liderliği ve astlarına danışan bilgi paylaşımında bulunan etkili bir münazaracı bir lider tipini uygun görmüşlerdir (House vd., 1997: 4-5). Yukl (2006)'a göre İran kültüründe benimsenen liderlik tipi dönüşümcü, karizmatik ve takım odaklı bir liderlik tipidir (Alıntıl原因 Hamidifar, 2009: 53). Buna göre Globe'nin yaptığı araştırmada İran'da arzulanan liderlik tipinin güçlü bir liderlik olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırmamızın ve yapılan literatür taramasında ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Avolio ve arkadaşları (2009: 329)'nın yaptığı bir çalışmada liderlerin aile tiplerinin liderliklerini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bunun sonucunda otoriter bir aile yapısına sahip liderlerin çoğunlukla otokratik liderlik tipini benimsediği ve liderliklerinde daha çok kuralcı davrandıkları ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle denilebilir ki liderin çevresel faktörleri liderlik davranışına etki yapmaktadır.

Araştırmamızın sonuçlarına göre hastane yöneticilerinin davranışlarının çalışanlar tarafından otokratik liderlik şeklinde algılanması iş üretkenliğini düşürmektedir. Çünkü otokratik liderlik çalışanlar tarafından olumsuz algılanmaktadır, bunun nedeniyse otoriter tutumun çalışana söz hakkı vermeyip hiçe sayması, ödül ve cezaların kesin ve net olmasıdır.

Van De Vliert (2006: 42)'in otokratik liderlik ile demokratik liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve çalışmasının sonunda otokratik liderlik ile demokratik liderlik arasında negatif bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada ekonomik anlamda zengin olan ülkelerde yüksek oranda demokratik liderlik tipinin benimsendiği fakir ülkeler de ise yüksek oranda otokratik liderlik benimsendiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmamıza göre demokratik liderlik boyutuna bakıldığında hastane yöneticilerindeki demokratik liderlik tutumunun yüksek verimlilik sağladığı söylenebilir. Çalışanlardaki demokratik liderlik algılamasının iş üretkenliğini artırdığını doğrulamaktadır. Çünkü demokratik liderler katılımcı bir tarzda, oybirliği

esas ekseninde, bilgileri paylaşarak çalışanlarla birlikte hareket eder. Aynı zamanda çalışanların hedef belirlemesine katkı sunar, dolayısıyla terfiler için cesaretlendirir ve başarıyı teşvik eder.

Araştırmamızın ortaya koyduğu veriler ışığında hastane yöneticilerinin çalışanlar tarafından katılımcı liderler olarak algılanmasının iş üretkenliğini artırdığı söylenebilir. Çalışanların istek ve nerileri bilgi düzeyi çerçevesinde işe dönüşür. Demokratik liderlikten ayrıldığı temel nokta oy çokluğunun değil bilgi yoğunluğunun nemsenip ikna mekanizmalarının yoğun kullanılmasıdır. Martin (2007: 2-12)'nin yaptığı çalışmada ise katılımcılara liderin önemsemesi gereken başlıklar sorulmuş ve sırasıyla şunlar bulunmuştur: Takım alışması, yüksek derece performans, yenilik, işbirliği, uzun vadeli amaçlar çıkmıştır. Ancak çalışmamız demoratik ve katılımcı liderlik ile iş üretkenliği arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak önemli çıkmamış olması ilginç bir bulgudur.

Araştırmamızın sonuçları hastane yöneticilerinin çalışanlarca liberal (laissez faire/serbesiyeti) liderler olarak algılamasının iş üretkenliğini düşürdüğünü ifade etmektedir. Bunun nedeni, otorite kullanımının en alt düzeyde tutulduğu, otoritenin çalışanlara dağıtıldığı bu modelde, hedef koyma, karar alma ve problem çözmenin çalışanın elinde olmasıdır. Hastane organizasyonunda yapılan işin niteliği gereği aşırı karmaşık olduğu için sonuna dek oksesliliği kaldıramaz. Model başlangıçta kurulan sisteme bağlıdır, sistem yaklaşımının özel sorunlara are bulmadığı yönetim bilimlerinin temel bulgularındandır. Yapısı gereği sıkça özel sorun üreten hastanelerde bu modelin etkin olup verimlilik sağlayamayacağı araştırmada da ortaya çıkmıştır.

Shamir ve arkadaşları (1993: 577)'nın karizmatik liderlik ile organizasyon başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve karizmatik liderlik tipi benimsendiğinde astların organizasyona daha çok bağlandığı ve dolayısıyla başarı oranlarının arttığını bulmuşlardır.

Araştırmamızın bulgularına göre hastane yöneticilerinin çalışanlarca karizmatik liderlik boyutunda algılanması iş üretkenliğini artırmamaktadır. Çünkü bu modelde lider takım ruhunu kurgulamaya çalışsa da özverili ve inançlı bir biçimde yüksek riskler alır, ister istemez kendisi ne çıkar ve bu nedenle çalışanlar "lider

halleder" psikolojisine girer. Vizyonu çok açıktır ve bütün yeni imkânları izletir fakat hastanelerde işin niteliği hızlı olup ana odaklanmayı gerektirir; hastane ortamı, gündelik sorunlarla arası iyi olmayan bu liderler için çok uygun değildir. Bu liderler heyecan yaratmayı ve özverisini takıma yaymayı sever ancak işlerin yürüyüşü genellikle deneysel süreçlere, yeni yollara bağlıdır, bu yüzden rutin çözümlere zorlayan iş akışıyla örtüşmez.

Cheng ve arkadaşları (2004: 108)'nın yaptığı çalışmaya göre babacan liderliği oluşturan üç elementten; ahlak, otorite ve yardımseverlikten en güçlüsü yardımseverliktir. Yani liderlik tipinin babacan liderlik tipi olduğunu gösteren en güçlü lider davranışı yardımseverlik davranışıdır.

Chu ve Yang (2009: 1) babacan liderlik ile çalışma ahlakı arasındaki ilişkiyi incelemiş bu kapsamda 428 kişiye ulaşmıştır. Çalışmada yardımseverlik ve ahlaklı olma davranışının çalışma ahlakını pozitif etkilediği bunun yanında otoriterliğin çalışma ahlakını negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Babacan liderliğin, ast üst ilişkisine ve çalışma ahlakına yüksek oranda etkisinin olduğu bulunmuştur.

Paoching ve Chichun (2009: 66) babacan liderlik ile organizasyonel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada 348 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre yardımseverlik ve ahlaki olma davranışının organizasyonel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği, bunun yanında otoriterliğin negatif etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca babacan liderliğin organizasyonel vatandaşlık davranışını artırdığı bulunmuştur.

Araştırmamızın hastane yöneticilerinin çalışanlar tarafından babacan (paternalist) Liderlik boyutunda algılanmasının iş üretkenliğini artırdığı hipotezini doğrulamıştır. Çünkü açık olan şudur ki bu modelde lider tüm çalışanların her şeyden önce insan olduğunu bilmektedir ve ayrıca liderin performansı etkileyenler dahil bütün sorunların çözümüyle özel olarak ilgilidir. Çalışan bağlılığını, kurumsal aidiyeti sağlayacak yöntemler geliştirir. Bu tip liderin hastane açısından en büyük önemi çalışanlarına yönelik yardımsever tutumun, çalışanlar tarafından iş için örnek alınması ve nihayetinde bu özverili çalışmalar sonucunda toplam verimliliği ve iş üretkenliğini arttırmasıdır. Bu literatürde de yer almıştır.

Molero ve arkadaşları (2007: 358)'nın yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik ile demokratik, otokratik ve görev odaklı liderlikler arasındaki ilişki araştırılmıştır. 147 katılımcıya uygulanan bu çalışmada dönüşümcü liderlik tipinin demokratik liderlikle güçlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik tipinin işletmenin çıktılarındaki değişim yüzdesini önemli oranda pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu araştırmaya göre denilebilir ki performans, tatmin ve ekstra çalışma gibi işletme çıktıları dönüşümcü liderlik tipinde artmaktadır.

Zagoršek ve arkadaşları (2009: 144)'nın yaptığı çalışmada dönüşümcü ve işlemsel liderliğin organizasyonel öğrenme sürecine etkisi araştırılmış ve dönüşümcü liderlik ile organizasyonel öğrenme arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur. Parry ve Thomson (2001: 1)'nin yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile algılanan organizasyonel katılım arasındaki ilişki incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin algılanan organizasyonel katılımı pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Avolio ve Bass (1998: 393)'ın liderlik üzerine yaptığı bir çalışmada liderlere verilen eğitim programlarının dönüşümcü liderliği pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bass (1999: 9)'ın dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı bir çalışmada dönüşümcü lider davranışı olarak astlara ilham verme onları entelektüel anlamda motive etme astların bireysel istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme, katılımcı davranış, yüksek ahlak sahibi olma olarak bulunmuştur. Yine aynı çalışmada erkeklerden çok kadınların dönüşümcü liderlik tipini benimsediği ortaya çıkmıştır. Bir diğer bulgu olarak dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarında, hastaneler, sanayi kuruluşlarında, askeri birimlerde ve çeşitli işletmelerde işlemsel liderlikten daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Livens ve arkadaşları (1997: 418)'nin yaptığı araştırmada üç işletmeden 319 çalışana ulaşılmış ve kendilerine amirlerinin liderlik tipini ölçecek sorular yöneltilmiştir. Buna göre algılanan en yüksek liderlik tipi dönüşümcü liderlik çıkmış ve bunu işlemsel liderlik ve liberal liderlik izlemiştir.

Greiman (2009: 50)'nın yaptığı çalışmada 1990 ve 2008 yılları arasında yapılmış deneysel dönüşümcü liderlik makaleleri gözden geçirilmiş ve kırsal alandaki üniversitelerin dekanları, kırsal alandaki yüksek okulların öğretim elemanlarının dönüşümcü liderliği daha çok benimsediği ortaya çıkmıştır.

Kuchink (1999: 1)'nin bir Alman telekomünikasyon şirketinde çalışan alt düzey yöneticiler, mühendisler, üretim çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında Alman işçilerin liderlik tarzları arasında dönüşümcü liderliği uygun gördükleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızın bulgularına göre, hastane yöneticilerinin çalışanlar tarafından dönüşümcü liderler olarak algılanmasıyla iş üretkenliği artmaktadır. Son yıllarda iş ortamında daha sık rastlanan bu model çalışanları geliştirip üretkenliği arttırmak adına yaratıcı davranır ve insan kaynağını beslemek adına eğitimi çok önemser. Yönetime katılım çalışanın bilgisi ve yenilik arzusu ölçüsündeki artışla orantılıdır. Yarattığı güven ortamında işlerin hızla yürütülmesi ve sorunların çözümü her şeyden önemlidir. Çözümler için çalışanların kendiliğinden çalışmaya başlamasını sağlar ve bunu komutlarla değil geliştirdiği kurumsal algıyla yapar. Çalışanlarıyla vizyonunu paylaştığı, hedeflerini netlikle ortaya koyup ve kesinliği önemseydiğini baştan belirttiği için çalışan yöneticisinin ne istediğini bilerek hedefine odaklanır. Çalışanın yükselme umudu süregelen bir biçimde canlı tutulur. Dönüşümcü liderler, her şeyden önce işbirlikçi ve yenilikçi tavır içerisinde olurlar. Benzer düşünceler literatürde de destek bulunmaktadır.

2011 yılında Slovenyalı polis yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre liberal ve işlemsel liderlik tipinden ziyade dönüşümcü liderlik tipinin benimsendiği görülmüştür. Bulgulara göre iş üretkenliği ile işlemsel liderlik tipi arasındaki ilişki zayıf çıkmış iken iş üretkenliği ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki çok yüksek çıkmıştır. Bunun yanında iş üretkenliği ile liberal liderlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik algısı liberal liderliğin iş üretkenliğine olan negatif etkisini artırırken liberal liderlik algısı dönüşümcü liderliğin dönüşümcü liderliğin iş üretkenliğine olan pozitif etkisini artırmaktadır. Bir başka deyişle iki farklı liderlik tipini (dönüşümcü-liberal) benimseyen yöneticilerin altında çalışan astların performansı kendi üstününle diğer liderlik tipini benimseyen başka bir grubun yöneticisinin liderlik tipini karşılaştırdığında performansındaki değişiklikler artmaktadır. Yani liberal bir yöneticinin astı olan polisin işte üretkenliği, kendi yöneticisi ile dönüşümcü liderlik tipini benimsemiş olan başka bir yöneticiyle kıyaslandığında iş üretkenliğini daha fazla düşmektedir (Varstvoslovje, 2011: 190).

Hamidifar (2009: 49)'ın 386 çalışan üzerinde yaptığı iş doyumu ile benimsenen liderlik tipi etkisini ölçen çalışmada dönüşümcü ve işlemsel liderlik tiplerinin çalışanları daha çok tatmin ettiği ortaya çıkmıştır.

Chen (2010: 1367)'nin yaptığı çalışmada liderlik ile takım çalışması arasındaki ilişki araştırılmıştır ve buna göre işlemsel liderlikle takım çalışmasında negatif bir ilişki bulunmuşken dönüşümcü liderlik ile takım çalışması arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Yamarino ve Bass (1990)'ın 186 ofis müdürü üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü ve işlemsel liderlik davranışları araştırılmıştır. Buna göre her iki liderlik için 4 temel cümle bulunmuştur; dönüşümcü liderlikle ilgili olanlar şunlardır (www.collaborativeleadership.org):

- Amirime her türlü zorluğun üstesinden geleceği yönünde güveniyorum,
- Amirim gerektiğinde benim kişisel ihtiyaçlarıma önem verir,
- Amirim, sorunların yeni çözümleri hakkında bana yol gösterir,
- Amirim, bana vizyon sağlar,

İşlemsel liderlik için bulunan 4 cümleyse şunlardır:

- Amirim, iyi iş çıkarmamız için özel promosyonlar yapar,
- Amirim iyi bir iş yaptığında beni kişisel olarak ödüllendirir,
- Amirim, yaptığım iş standardın altında ise beni kınar,
- Amirim, bana işletmenin hedeflerini benimsetir.

Araştırmamız hastane yöneticileri hakkında çalışanların işlemsel liderlik algılaması içinde olmasının iş üretkenliğini düşürdüğü yolundaki hipotez doğrulanamamıştır. İşlemsel liderler yapılması gerekenlerin bitirilmesi dışında bir şeyi önemsemezler, sıkı kuralcılıklarıyla bilinirler, bürokratik ayrıntılara çok takılırlar, otokratik liderlere göre çalışana daha yakın olmalarına rağmen liderden çok yönetici sıfatını hak ederler. Performans kriterlerinde esneklik yoktur, köşeli ve rakam odaklı düşünürler. Dolayısıyla hastane gibi insan merkezli işlerde daha çok finans kökenli bu liderlerin başarılı olması çok zordur.

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler getirilebilir;

- Çalışanların iş üretkenliği ve liderlik, hastanelerin başarısı için önemli olan birbirleriyle bağlantılı iki kompleks kaynaktır. Güçlü bir liderlik, hastane başarısı için önemli kriterdir. Bu yüzden çalışan performansını ve kurum performansını arttırmak için iş üretkenliğine uygun liderlik tarzları seçilmelidir.
- Liderlik tarzları ve çalışan üretkenliği arasındaki eşleştirme organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli anahtarı olmalıdır. Bazı başarısızlıklar önemli bir noktaya kadar, çeşitli yönetsel başarı ve uygulamaların üretkenlik değerlerle nasıl ilişkili olduğunu anlamının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden liderlik tarzları ve iş üretkenliği eşleştirilmesine dikkat edilmelidir.
- Sağlık kurumları kompleks işlem süreçlerini içerdiğinden dolayı sağlık kurumlarındaki liderlerin problem çözme yeteneklerinin güçlü olması gerekir. Sağlık kavramı gelişen teknolojiyle birlikte sürekli yenilenmeyi gerektiren bir kavramdır. Bu yüzden sağlık kurumlarındaki liderler yenilikçiliği, değişen koşullara ayak uydurmayı gerçekleştirebilmelidirler. Sağlık kurumlarında tatmin tüm süreçlerle yakın ilişkili bir olgudur. Hem hastaların, hem çalışanların yüksek derecede tatmin edilebilmesi için insancıl bir liderlik sergilenmeli, hastaların beklentileri ve çalışanların beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Sağlık kurumlarında çalışanların istihdamı konusunda eğitime daha çok önem verilmelidir. Personel seçimlerinde bazı kriterlerin belirlenerek uygulanması, sağlık hizmetlerinin kalitesinin ve verimliliğinin artmasında önemli rol oynayacaktır. Sağlık kurumlarında yönetici pozisyonunda olacak kişilerin üniversitelerin sağlık yönetimi bölümlerinde lisans ve yüksek lisans derecesi almış olmasına dikkat edilmelidir. Alanında eğitim almış bir yöneticinin daha etkili bir liderlik tarzı sergilemesi mümkündür.
- İnsanlarda aidiyet duygusu oluşturmak için öncelikle onlara sahip çıkıldığını hissettirmek gerekir. Bu bireysel ilişkilerden kurumsal ilişkilere hayatın her aşamasında gözlemleyebileceğimiz bir gerçektir. Bu gerçeği liderlik tipleri açısından değerlendirecek olursak babacan lider tipinde ayrıntılandırılan özelliklerin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara sahihsiz olmadıkları duygusu

hissettirilmelidir. Yardımseverlik timsali olarak çalışanlarının her başı sıkıştığında yanında olan babacan lider tiptemesi çalışanlara sağlık sektöründe çalışmanın en önemli getirilerinden biri olan insanların, toplumun yararına çalışma konusunda önemli bir rol modeli oluşturur. Ayrıca empati yeteneği üst düzeyde olan bu liderler çalışanların kendilerini hastaların yerine koyması yönünde de olumlu örnek olduğu not edilmelidir. Yöneticiler rol model olduklarının bilincinde olmalıdırlar.

- Son olarak da bu araştırmanın, yönetici ile lider kavramlarının aynı anlamı taşımamasına rağmen araştırmalarda aynı kategorilerde değerlendirilmeleri, liderliği etkileyen faktörlerin çokluğu ve soruda anlatılmak isteneni farklı algılama şeklinde kısıtları bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili çalışma yapmayı düşünen araştırmacıların uygulama yaptığı sektörlere liderlik kavramını açıklaması ve soruların anlaşılır bir şekilde olmasına dikkat etmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- ADAIR, J., **Bir Lider Nasıl Yetişir**, (Çev: G. Doğancalı), Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2009.
- ADAIR, J., **Etkili Liderlik**, (Çev: F. Beşenek), Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004.
- AKDEMİR, A., **Vizyon Yönetimi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.
- DENNIS, P.D., **Transforming: Leadership focusing On Outcomes Of The New Girl Scout Leadership Experience**, Girl Scout Research Institute New York, 2008.
- DERELİ, T., **Organizasyonlarda Davranış**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1976.
- ERÇETİN, Ş., **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- FINDIKÇI, İ., **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009.
- GERZON, M., **Çatışmalı Ortamda Liderlik**, (Çev: A. Kardam), Acar Basım, İstanbul, 2006.
- GUMEDE, C. M., **Leadership As a Variable ForPromoting Principals in Kwazulu and The Department of Education And Training**, University Of Zululand, January 1991.
- HARTLEY, J., J. MATIN ve J. BENINGTON, **Leadership In Healthcare a Review Of The Literature ForHealth Care Profossionals, Manegers and Researchers**, Institute of Governance and Public Management, Warwick Business School, 2008.
- HASS, H. ve TAMARKIN, B, **İnsan Lider Doğmaz**, (Çev: S. Köseoğlu), Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000.
- HERSEY, P., K.H. BLANCHARD ve D.E. JOHNSON, **Manegement of Organizational Behavior**, Pearson Prentive Hall, 2008
- HESSEELBEIN, F ve P.M. COHEN, **Liderden Lidere**, (Çev: S. Atay), Mü-Ka Matbaacılık, İstanbul, 1999.
- HODGKINSON, C, **Yönetim felsefesi**, (Çev: İ. Anıl ve B. Doğan), Beta Basım, İstanbul, 2008.
- JASPER, M ve M. JUMAA, **"Effective Healthcare Leadership"**, John Wiley & Sons, 5 Ara 2005.
- KAVUNCUBAŞI, Ş ve S. YILDIRIM, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- KAVUNCUBAŞI, Ş., **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.

- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın, İstanbul, 2010.
- MAXWELL, J.C., **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, (Çev: S. Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.
- MAXWELL, J.C., **Liderlik Nitelikleri**, (Çev: İ. Şener), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- MAXWELL, J.C., **Liderlik Yasaları**, (Çev: İ. Şener), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- MILLS, D.Q., **Leadership How to Lead, How to Live**, Harvard Business School Press, 2000.
- MILLS, D.Q., **Leadership: How to Lead, How to Live**, Mind Edges Press, Homtolive, 2005.
- OWEN H., V. HODGSON ve N. GAZZARD, **Liderlik El Kitabı**, (Çev: M. Çelik), Acar Basım, İstanbul, 2007.
- PHELPS, B., **Resources ForLeadership Sourcebook ForManagers of Learning**, TechPros Fifth Edition, January 2001.
- URAL, A ve İ. KILI., **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- UZKESİCİ, N., **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayıncılığı, Eskişehir, 2002.

Makaleler:

- ADIGÜZEL, O ve B. KEKLİK, “Sağlık Kurumlarındaki İş Görenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 29, s. 305-318, Nisan 2011.
- AKCA, C ve G. ERİGÜÇ., "Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 2, s. 126-132, 2006.
- ALKIN, C. ve S. ÜNSAR, “Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 3, s. 75-94, 2007.
- ALTUNTAŞ, C., “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University** , Cilt No 18, Sayı 5, s. 2995-3015, 2010.
- ANTONAKIS. J ve R. J. HOUSE, "On Instrumental Leadership: Beyond Ransactions and Transformations", **Faculty of Economics and Business Pennsylvania Paper Presented UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha**, p. 1-24 June, 2004.
- ANTONAKIS. J., B. AVOLIOB, "Context And Leadership: An Examination of the Nine-Factorfull-Leadership Theory Sing The Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership**, Volume 14, p. 261-295, 2003.

- ARI, S.G ve E. Ç. BAL, "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Organizasyonlar Açısından Önemi" **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA Yönetim ve Ekonomi**, Cilt No 15, Sayı 1, s. 131-148, 2008.
- ARVEY. R.D., Z. ZHANG., B. J. AVOLIO ve R. F. KRUEGER, "Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women", **Twin Cities Campus Journal of a Plied Psychology Copyright**, Volume 92, No 3, p. 693-706, 2007.
- ASLAN, Ş ve M. ÖZATA, "Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 2, s. 197-222, 2006.
- ASLAN. Ş., "Hastanelerde Organizasyonsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, s. 509-617, 2004.
- AVCI, U ve C. TOPALOĞLU, "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarının Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **KMU İİBF Dergisi**, Cilt No 11, Sayı 16, s. 1-20, Haziran, 2009.
- AVOLIO J.B., M. ROTUNDO ve F. O. WALUMBWA, "Early Life Experiences As Determinants of Leadership Role Occupancy: The Importance Of Parental Influence and Rule Breaking Behavior", **The Leadership Quarterly**, Volume 20, p. 329-342, 2009.
- AVOLIO. B.J ve B. M. BASS, "You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make It Drink Unless It Is Thirsty" **Reprinted with permission from The Journal of Leadership Studies**, Volume 4, No 1, p. 393-399, 1998.
- AYDINTAN, B., "Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 23, Sayı 2, s. 257-264, 2009.
- BAKAN, İ ve T. BÜYÜKBEŞE, "Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt No 12, Sayı 19, s. 73-84, 2010.
- BAKAN, İ., "Organizasyon Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki", **KMU İİBF Dergisi**, Cilt No 10, Sayı 14, s. 1-28, Haziran, 2008.
- BALLOW, C., "Leaders and Systems", **The Governance Institute White Paper**, p. 1-2, Winter 2009.
- BALOGLU, N ve E. KARADAG, "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt No 15, Sayı 58, s. 165-190, 2009.
- BASS, B.M., "The Future of Leadership in Learning Organizations", **The Journal of Leadership Studies**, Volume 7, No 3, p. 17-41, 2000.
- BASS. B.M., "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 8, No 1, p. 9-32, 1999.

- BAYINDIR. M.S., “Sağlık Hizmetlerinde İdarenin ve Hekimlerin Sorumluluğu”, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt No XI, Sayı 1-2, s. 551-591, 2007.
- BUCKLEY, P.F., D. DAUPHINAIS., D. MILLER., J.V. RAWSON., G. YOUNG ve N.D. CURD, "Academic Leadership Searches: Evolving Best Practices", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 2, p. 61-67, 2010.
- BULUÇ, B., “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt No 34, Sayı 152, s. 71-86, 2009.
- BULUT, D. ve Ç. İŞMAN, “Muğla ili Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt No 7, Sayı 3, s. 277-281, 2004.
- CAN, A ve H. İBİCİOĞLU, “Yönetim Ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 13, Sayı 3, s. 253-275, 2008.
- CANBOLAT, E., A. BERAHA., E. ÇELİKSOY ve Y. TÜRKER, “Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 2, s. 37-46, 2010.
- CENGİZ, E., T. ACUNER ve B. BAK, “Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Organizasyonsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 7, Sayı 1, s. 421-434, 2006.
- CHEN, C.C., "Leadership and Teamwork Paradigms: Two Models ForBaseball Coaches", **Society ForPersonality Research (Inc.) DOI**, Volume 38, No 10, p. 1367-1376, 2010.
- CHENG, B.S., L.F.CHOU., T.Y. WU., M.P. HUANG ve J.L. FARH, "Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations", **Asian Journal of Social Psychology**, Volume 7, p. 89-117, 2004.
- CHOI, J., “A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Volume 13, No 1, p. 24-44, 2006.
- CHU, P ve C. C. YANG, "A Study of the Relationships among Paternalistic Leadership, and Working Morale: The Mediating Effect of Subordinate-Supervisor Relationship", **Journal of Human Resource and Adult Learning**, Volume 5, No 2, p. 1-14, 2009.
- CREVANI. L., M. LINDGREN ve J. PACKENDORFF, "Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction", **SwedenInternational Journal of Leadership Studies**, Volume 3, No 1, p. 40-67, 2007.
- ÇAKAR, U. ve Y. ARBAK, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi?”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No 18, Sayı 2, s. 83-98, 2003.

- ÇAKINBERK, A. ve T. DEMİREL, “Organizasyonsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No, 24, s. 103-120, 2010.
- ÇETİN, C., “Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması”, **İstanbul Ticaret Odası**, Sayı 55, s. 1-192, İstanbul 2009.
- ÇETİN, N., “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 23, s. 74, 2008.
- ÇİÇEK, I., “Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 1, s. 45-56, 2011.
- DALZIEL, M., "Leadership ForHealth. How Can We Ensure That The Values and Principles of Public Health Become Central To Health and Social Policy?", **Epidemiol Community Health**, Volume 54, p. 703-704, 2000.
- DEANS, F., L. OAKLEY., R. JAMES ve R. WRIGLEY, “Coaching and Mentoring ForLeadership Development in Civil Society”, **International NGO Training and Research Centre**, , Volume 14, p. 1-45, January 2006.
- DENİZ, M ve M. ÇOLAK, "Organizasyonlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 7, Sayı 23, s. 304-332, 2008.
- DOĞAN, O., ”Şizofrenik Bozukluklarda Psikososyal Yaklaşımlar”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Cilt No 3, s. 240-248, 2002.
- DONUK, B., "Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 21, s. 180-187, 2009.
- EAGLY. H.A ve M. C. JOHANNESSEN-SCHMIDT, "The Leadership Styles of Women and Men", **Journal of Social Issues**, Volume 6, No 22, p. 1-31, June 2001.
- ENZENAUER, R.W., "Leadership Insights of The Chinese Military Classics: ForPhysician Leaders and Healthcare Administrators", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 2, p. 1-9, 2010.
- ERASLAN. L., “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, ISSN: 1303-5134, s.1-32, 2006.
- ERBEN, G.S ve A. B. GÜNEŞER, “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Volume 2008, No 82, s. 955–968, Springer 2007.
- ERDEM, R., "Organizasyon Kültürü Tipleri ile Organizasyonsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 2, s. 63-79, Ekim 2007.

- ERENÇİN, A ve Y. YOLCU, "Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Dönüşümü ve Yerinden Yönetimi", **Memleket Siyaset Yönetim**, Cilt No 3, Sayı 6, s. 118-136, 2008.
- ERKAN, E ve S. ABAAN, "Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi", **Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Sayı 13, s. 1-13, 2006.
- ERKUŞ, A ve E. GÜNLÜ, "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 2, s. 187-209, 2008.
- FAR, J. L., ve B. S. CHENG, "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization", **Indigenous Psychological Research in Chinese Societies**, Volume 13, s. 126-180, 2000.
- GARDINER. J.J., " Transactional, Transformational, and Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution of The Theory and Practice of Governance", **Seattle University Leadership Review**, Volume 6, p. 62-77, Spring 2006.
- GASTILL. J., "A Definition and Illustration of Democratic Leadership", **Human Relations**, Volume 47, No 8, p. 953-965, 1994.
- GEDİK, T., K. C. AKYÜZ ve C. BATU, " Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)", **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 1, s. 1-11, 2009.
- GOLEMAN, D., "What Makes a leader?", **Harvard Business Review**, p. 1-12, January 2004.
- GORDON, S.E., "What Leaders Do", **A Governance İnstitute White Paper**, p. 3-5, Winter 2009.
- GÖKMEN, A., "Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 2, s. 11, 2010.
- GREIMAN, B.C ve A. PROFESSOR, " Transformational Agricultural Education: A Synthesis of The Literature", **University of Minnesota Journal of Agricultural Education** Volume 50, No 4, p. 50 - 62, 2009.
- GREIMAN, B.C., "Transformational Agricultural Education: A Synthesis Of The Literature", **University of Minnesota Journal of Agricultural Education**, Volume 50, Number 4, p. 50 - 62, 2009.
- GÜNDÜZ, H.B., Ş. BEŞOLUK ve İ. ÖNDER, "Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 1, s. 520-545, 2011.
- GÜNEŞ, İ., S. BAYRAKTAROĞLU ve S. R. KUTAN, "Organizasyonlerin Organizasyonsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 14, Sayı 3, s. 481-497, 2009.
- GÜZ, H ve N. DİLBAZ, "Sosyal Kaygı Bozukluğu ile Panik Bozukluğu Olgularının Demografik ve Bazı Klinik Özellikler Açısından Karşılaştırılması", **Klinik Psikiyatri**, Cilt No 6, s. 32-38, 2003.

- HALL, J., S. JOHNSON., A. WYSOCKI ve K. KEPNER, "Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates", **Institute of Food and Agricultural Sciences**, p. 1-3, June 2002.
- HAMIDIFAR. F., "A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran", **Islamic Azad University Branches**, P. 44-59, 2009.
- HAWKINS, J.W ve H. B. FONTENOT, "Mentorship: The Heart and Soul of Health Care Leadership", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 2, p. 31-34, 2010.
- HELVACI. A., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", **Zeitschrift für die Welt der Türken (ZfWT)**, Cilt No 1, Sayı 2, s. 391-410, 2010.
- HORWITZ, I.B., M. SONILAL ve S. K. HORWITZ, "Improving Health Care Quality Through Culturally Competent Physicians: Leadership And Organizational Diversity Training", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 3, p. 29-40, 2011.
- HUMPHREYS. H.J., "Transformational and Transactional Leader Behavior The Relationship with Suport ForE-Commerce and Emerging Technology", **Journal of Management Research**, Volume 1, No 3, p. 151-163, May-August 2001.
- İBİCİOĞLU H., ÖZMEN İ., ve S. TAŞ, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi**, Cilt No 14, Sayı 2, s. 1-23, 2009.
- İBİCİOĞLU, H., Ö. TURUNÇ ve H. DALGAR, "Süreç Yenileme'nin (BPR) Çalışan Tatminine Etkileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 1, s. 27-41, 2004.
- JUDGE, T.A., E. F. WOOLF., C. LIVINGSTON ve B. LIVINGSTON, "Charismatic and Transformational Leadership", **Zeitchrift für Arbeit-u. Organisationspsychologie**, Volume 50, No 4, p. 203-214, 2006.
- JUDGE. T. A., E. F. WOOLF., C. HURST ve B. LIVINGSTON, "Leadership Barling: Organizational Behavior", **Handbook Page**, Volume 5124, p. 334–352, 2008.
- KANTOS, Z.E., "Organizasyon Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 1, s. 135-159, Haziran 2011.
- KARAHAN, A., "Hastanelerde Liderlik Ve Organizasyonsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt X, Sayı 1 s. 147, Haziran 2008.
- KART, E., "Küreselleşen Ekonomide Yeni Çalışan Tipi", **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 1, s. 1173-1180, 2011.

- KESKEN, J ve N.A. AYYILDIZ, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", **Ege Akademik Bakış**, Cilt No 8, Sayı 2, s. 729-754, 2008.
- KIDAK, L. B., "Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 25, s. 159-172, 2011.
- KIREL, Ç., "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 44-46, 2001.
- KÖKSAL, O., "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 15, s. 101-122, 2011.
- KUCHINKE, K.P., "Leadership and Culture: Work-Related Values And Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees", **Human Resource Development Quarterly**, Volume 10, No 2, p. 135-155, (1999).
- KURÇER, M.A., "Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", **Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt No 2, Sayı 3, s. 10-15, 2005.
- KÜÇÜKİLHAN, M ve M. LAMBA, "Üniversite Hastanelerinde Organizasyonsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar (Hasta Hakları Örnek Olay)", Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No IX, Sayı II, s. 111-138, 2007.
- LAZARUS, A., "Professional And Career Issues In Administrative Medicine", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 1, p. 1-5, 2009.
- LEBLEBİCİ, D.N., "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 32, Sayı 1, s. 61-72, Mayıs 2008.
- LIEVENS, F., P. VAN GEIT, ve P. COETSIER, "Identification of Transformational Leadership Qualities: An xamination of Potential Biases", **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, Volume 6, No 4, p. 415-430, 1997.
- MERKENS. B.J ve J. S. SPENCER, "A Successful And Necessary Evolution To Sharedleadership: A Hospital's Story", **International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services**, Volume 11, No 1, p. 1-4, 1998.
- MEYDAN, C.H ve M. POLAT, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt No 65, Sayı 4, s. 123-140, 2010.
- MICHELSON, B.J., "Leadership and Power Base Development: Using Power Effectively to Manage Diversity and Job-Related Interdependence in Complex Organizations", **Concepts ForAir Force Leadership: Air War College of Air University Rewiev**, Volume 24, p. 193-200, 10 December 2010.

- MOLERO. F., I. CUADRADO., M. NAVAS ve J. F. MORALES, "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles", **The Spanish Journal of Psychology**, Volume 10, No 2, p. 358-368, 2007.
- MURPHY, L., "Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction" **Journal of Nursing Management**, Volume 13, p. 128-136, 2005.
- NAKTİYOK, A ve C. N. KARABEY, "İş Koliklik ve Tükenmişlik Sendromu", **İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 19, Sayı 2, s. 180-200, Eylül 2005.
- OKTAY, E ve H. GÜL, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 10, s. 403-428, 2003.
- OLIVER, S., "Leadership in Health Care", **Musculoskelet Care**, Volume 4, No 1, p. 38-47, 2009.
- OWENS, M.T., "Abraham Lincoln: Leadership and Democratic Statesmanship in Wartime", **Foreign Policy Research Institute**, p. 1-45, January 2009.
- ÖKTEM, M.K., "Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz - X ve Y Kuramları Üzerinde Bir Alan Araştırması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt No 24, Sayı 3, s. 47-63, Eylül, 1991.
- ÖZUTKU, H., V. AGCA ve E. CEVRİOĞLU, "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşim İle Organizasyonsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik İnceleme", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 22, Sayı 2, s. 193-211, Temmuz 2008.
- PAGAN. N., "The Leadership Challenge – A Call Forthe Transformational Leader", **Managing Organizational Behavior**, p. 1-5, Spring 2008.
- PAOCHING. C ve H. CHICHUN, "The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication", **Journal of Human Resource and Adult Learning**, Volume 5, No 2, p. 66-73, December 2009.
- PAPATYA, G., "Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği: Bir Kamu Kurumunda Geliştirmeye İlişkin Harekât Önerileri ve Üst Yönetim Görevleri Araştırma", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt No 4, Sayı 2, s. 1-24, 2007.
- PARRY, K.W ve S. B. PROCTOR-THOMSON, " Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings", **Journal of Business Ethics**, (Kluwer Academic Publishing). Volume 35, No 2, p. 75-79, January 2002.
- PARTLAK GÜNÜŞEN, N ve G. BESTİ ÜSTÜN, " Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 1, s. 40-51, 2010.
- PAULES, P.M., "Leadership Relationships", **The Governance Institute White Paper**, p. 15-19, Winter 2009.

- PELLEGRINI, E.K ve T.A. SCANDURA, " Paternalistic Leadership: A Review and Agenda ForFuture Research", **Journal of Management**, Volume 34, No 3, p. 566-593, June 2008.
- RICKETTS, K.G., "Leadership Management", **Leadership Behavior**, Volume 2, p. 1-5, 2009.
- RUST, A.A.B ve J. W. J. D. JAGER, "Leadership In Public Health Care: Staff Satisfaction In Selected South African Hospitals", **African Journal of Business Management**, Volume 4, No 11, p. 2277-2287, 4 September 2010.
- SAYIM, F. ve T. ORHAN, "Sağlık Bakanlığı Web Tabanlı Merkezi Muhasebe Kayıt ve İstatistik Modüllerinin Hastanelerde Kurumsal Yönetim İşlevleri Açısından Değerlendirmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 16, Sayı 1, s.185-204, 2011.
- SCOTT, E.S., "Perspectives On Healthcare Leader And Leadership Development", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 2, p. 83-90, 2010.
- SERİNKAN, C. ve İ. İPEKÇİ, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 10, Sayı 1, s. 281-294, 2005.
- SERRAT, O., "Exercising Servant Leadership", **Knowledge Solutions**, No 63, s. 1-6, September 2009.
- SHAMIR, N., HOUSE, R.J., ve ARTHUR M.B., "The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory", **Organization Science** Volume 4, p. 577-594, 1993.
- SLAVKIN, H.C., "Leadership ForHealth Care in The 21st Century: A Personal Perspective", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 2, p. 35-41, 2010.
- SOYSAL, A., "Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Organizasyonsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'de Bir Çalışma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt No 14, Sayı 2, s. 333-359, 2009.
- SOYSAL, A., "İş Yaşamında Stres", **Çimento İşveren**, Sayı 11, s. 17-40, Mayıs 2009.
- SÜNTER, A.T., S. CANBAZ., Ş. DABAK., H. ÖZ ve Y. PEKŞEN, "Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri", **Genel Tıp Dergisi**, Cilt No 16, Sayı 1, s. 9-14, 2006.
- ŞAFAKLI, O.V., "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 6, Sayı 1, s. 132-143, 2005.
- ŞAHİN, A ve H. TEMİZEL, "Bilgi Toplumunun Organizasyonsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması", **Maliye Dergisi**, Sayı 153, s. 179-194, Temmuz-Aralık 2007.

- ŞAHİN, F., "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt No 11, Sayı 2, s. 277-288, Nisan, 2011.
- ŞAMA, E ve C. KOLAMAZ., "Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Organizasyonsel Bağlılık Arasındaki İlişki", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt No 9, Sayı 2, s. 313-342, Bahar 2011.
- TAHAOGLU, F ve T. GEDİKOGLU., " İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt No 15, Sayı 58, s. 274-298, 2009.
- TANRIVERDİ, H., O. ADIGÜZEL ve M. ÇİFTÇİ, "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 11, s. 101-122, 2010.
- TARLAN, D ve Ö. TÜTÜNCÜ., "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 2, 2001.
- TASLAK, S., "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisel Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, s.121-144, Temmuz-Aralık, 2008.
- TEL, H., M. KARADA., H. TEL ve Ş. AYDIN, " Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Başetme Durumlarının Belirlenmesi", **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi**, Sayı 2, 2003.
- TENGİLİMOĞLU, D ve A. YİĞİT, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 3, 2005.
- TİTREK, O ve D. ZAFER, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Organizasyonsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt No 15, Sayı 60, s. 657-674, 2009.
- TOKMAK, C., Ç. KAPLAN ve F. TÜRKMEN, "İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt No 3, Sayı 1, s. 49-68, 2011.
- UGUZ, Ş., B. YAZGAN İNANÇ, E. E. YERLİKAYA ve H. AYDIN, "Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk Toplumunda Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt No 15, Sayı 3, s. 209-214, 2004.
- UNO, H ve K. ZAKAIASEN, "Public Health Leadership Education In North America", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 2, p. 11-15, 2010.
- UZUN, E ve S. DİRLİK, "Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 6, Sayı 11, s. 133-148, 2007.

- ÜNGÜREN, E ve H. DOĞAN, "Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 11, Sayı 2, s. 39-43, 2010.
- VADNJAL, J., J. BERNIK ve A. BARICIC, "Some Aspect of The Health-Care Institutions Management In Slavenic", **Organizaaja**, Cilt No 42, Sayı May-June, s. 95, 2009.
- VAN DE VLIERT, E., "Autocratic Leadership Around The Globe Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Volume 37, No 1, p. 42-59, January 2006.
- VAN VUGT, M., S. F. JEPSON., C. M. HART ve D. DE CREMER, "Autocratic Leadership İn Social Dilemmas: A Threat To Group Stability", **Journal of Experimental Social Psychology Elsevier Science (USA)**, Volume 4, No 1, p. 140-143, January 2004.
- VARSTVOSLOVJE, D.D., "Transformational Leadership Styles in Slovenian Police" **Journal of Criminal Justice and Security**, Volume 13, No 2, p.188-207, 2011.
- WILSON, D.S., R. W REDMAN ve K. M. POTEPA, "A Vision and Compass ForHealth Care Leadership: Lessons From The Migrant Nurse Resolution For Recurrent Nursing Shortages", **Journal of Healthcare Leadership**, Volume 2, p. 91-96, 2010.
- WIRTH, M., "The Joint Commission Leadership Standardss", **The Governance Institute White Paper**, p. 7-35, Winter 2009.
- WOSOOGH, H., "Hospital Culture and System Performance", **The Governance Institute White Paper**, p. 19-21, Winter 2009.
- YAĞCI, İ ve T. DUMAN, "Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 7, Sayı 2, s. 218-238, 2006.
- YAVUZ, E., "İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt No 1, Sayı 2, s. 51-69, 2009.
- YEŞİLYURT, C., "Türkiye'deki İktisat Bölümlerinin Göreceli Performanslarının Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Ölçülmesi: KPSS 2007 Verilerine Dayalı Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt No 23, Sayı 4, s. 135-147, 2009.
- YETİŞ, Ü., D. KATKAT ve Y. BAKICI, "Atatürk Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler", **Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt No 10, Sayı 4, s. 42-49, 2008.
- YILMAZ, A VE Ç. B. CEYLAN, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim**, Cilt No 17, Sayı 2, s. 277-394, 2011.
- YÖRÜK, S ve İ. KOCABAŞ, "Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 11, Sayı 1, s. 225-234, 2010.

ZAGORŠEK. H., V. DIMOVSKI., ve M. ŠKERLAVAJ, "Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning", **JEEMS**, Volume 2, p. 144-165, 2009.

Tezler:

DERYA. S., **Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010.

ERDEM, R., **Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2003.

ERTÜRK, C., **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Organizasyonsel Başarı Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2008.

GEYEF, A., **Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Organizasyon İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

GÜLTEKİN, M., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008.

GÜNER, Ş., **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002.

KURTULUŞ, İ., **"Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama"**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.

ÖZTOP, İ., **Liderlik Tarzları Ve Organizasyon Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2008.

SAYIN, Ç., **Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Organizasyonsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.

SEYFİKLİ, C., **Hastane yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007.

- TAŞKIRAN, E., **Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2005.
- YILDIRIM, C., **Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Organizasyonsel Sağlık Üzerine Etkisi: Ankara İli Örneği**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.
- YILDIZ, Y., **Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetimsel Sorunların İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne, 2008.

İnternet kaynakları:

- EYMEYEN, U.E., **SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri**, Ekim 2007, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15.0_ile_Veri_Analizi.pdf>, (02.01.2012).
- 2001, <www.isletmetoplulugu.net>, (01.06.2011).
- <www.collaborativeleadership.org>, (01.06.2011).
- A Review of the Literature**, Turning Point, January 2000, <www.collaborativeleadership.org/pages/resources.html>, (15.06.2011).
- ANDERSON, A., <<http://www.greenvillebusinessmag.com/View-Article/ArticleID/578/Adam-Anderson.aspx>>, (01.06.2011).
- İNANIR, İ., **Hemşirelik Yönetiminde Destekleyici ve Geliştirici Liderlik** <http://www.acibademhemsirelik.com/edergi/yeni_tasarim/files/ilknur%20%C4%B0nan%20%C4%B1r.pdf> (20.11.2011).
- Leadership Styles**, <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unssc/unpan024704.pdf>>, (15.06.2011).
- MAXWELL, J.C., **The 21 Irrefutable Laws of Leadership**, <<http://www.marshallcf.com/assets/book%20summaries/the%2021%20irrefutable%20laws%20of%20leadership-w.pdf>>, (01.06.2011).
- ÖZGENER, S. ve F. KÜÇÜK, **Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi, Anadolu üniversitesi**, Yayın No 845, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%C5%9Eevki%20%C3%96ZGENER%20Fatma%20K%C3%9C%C3%87%C3%9CK/%C3%96ZGENER,%20%C5%9EEVK%C4%B0%20VD..pdf>, (01.06.2011).
- PALSHIKAR, K., **Charismatic Leadership**, <http://www.unc.edu/~ketan/documents/Charismatic%20Leadership.pdf>, (17.11.2011).
- The Sentinel Event Alert Includes Additional Details and References**, <www.jointcommision.org>, (02.11.2011).

WATERS, T., R.J. MARZONA ve B. MCNULTY, **Balanced Leadership: What 30 Years Of Research Tells Us About The Effect Of Leadership On Student Achievement**, 2003, <www.mcrel.org>, (01.06.2011).

WILLIAMS, A., < <http://www.linkedin.com/title/supply+chain+manager/at-michelin/>>, (01.06.2011).

<<http://tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE>>, (25.12.2011).

Diğerleri:

Raporlar:

BOLDEN, R., “What Is Leadership”, **University of Exeter Centre For Leadership Studies Research Report**, July 2004.

BOLDEN, R., GOSLING, J., MARTURANO, A ve P. DENNISON, “A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks Edited Version of a Report For Chase Consulting and the Management Standards Centre”, **Centre For Leadership Studies University of Exeter**, s. 1-44, June 2003.

PAGON, M., E. BANUTAI ve U BIZJAK., “Leadership Ompetencies For Successful Change Management”, **University of Maribor A Preliminary Study Report**, Slovenia, s. 1-25, 2008.

Kongreler:

ATEŞ, H., N. I. ÇETİNKAYA ve M. ES, "Değişim Çağında Hastane Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Profilleri", **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi**, Cilt 2, s. 69-79, Mayıs, Ankara, 2010.

ATMAN. Ü., "Kalite, Hastane Yönetimi ve Liderlik", **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi**, Cilt 2, s. 70-80, Mayıs, Ankara, 2010.

BİLGİN. G ve Z L. ÇIRAKLI, "Hastanelerde Kurum Kültürü", **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi**, Cilt 2, s. 103-117, Mayıs, Ankara, 2010.

KESKİN, G., Z. ÇINAR, Ö. ALPARSLAN ve V. ÖZMERCAN, "Türkiye'deki İl Sağlık Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkileri", **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi**, Cilt 2, s. 90-102, Mayıs, Ankara, 2010.

TABAK, A., H. YALÇINKAYA ve A. ERKUŞ, "Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış", **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi**, Cilt 2, s. 117-123, Mayıs, Ankara, 2010.

TOP. M., M. TARCAN, S. TEKİNGÜNDÜZ ve İ. YILMAZ, "Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Organizasyonsel Bağlılık, İş Doyumu ve Organizasyonsel Güven Araştırması", **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi**, Cilt 2, s. 217-223, Mayıs, Ankara, 2010.

Konferanslar:

BOLTON, P., M. K. BRUNNERMEIER ve L. VELDKAMP, "Leadership, Coordination and Corporate Culture", **Harvard Business School Strategy Research Conference**, s.1-47, August 15, 2011.

LUCAS CONWELL, F., "Technology Evangelists: A Leadership Survey, "Technology Leadership and Evangelism In the Participation Age", **SD Forum Conference on**, s. 1-33, December 4, 2006.

Sempozyumlar:

AYHAN. B ve K.CANÖZ, "Hastaların Hastane Tercihinde Etkili Olan Halkla İlişkiler Faaliyetleri", **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, s. 71-90, 27-28 Nisan, 2006.

TOPRAK, M.A., "Çalışanların Bakışı Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri: Bir Alan Araştırması", **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, s. 379, 25-27 Kasım, 2005.

Bildiriler:

CÖMERT, M., "Dönüşümcü Liderlik", **"XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildirisi"**, s. 1-12, 6-9 Temmuz 2004.

REZAKI, M., "Sağlık Çalışanlarında Ortaya Çıkabilecek Ruhsal Sorunlar", **Sağlık Çalışanlarının Sağlığı 1. Ulusal Kongresi**, s. 79, 26-28 Kasım, Ankara, 1999.

UYSAL, B., E. TATOĞLU., M. TOP, Ö. GİDER ve M. YORULMAZ., "Hastane Yöneticilerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları Üzerinde İstanbul'da Bir Alan Araştırması", **Uluslar Arası 8. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirisi**, s. 657-653, 2010.

Gazeteler:

GÜVEN, B., **Liderlik Yolundaki Yedi Cehennem Durağı**, Sabah Gazetesi, 8 Mayıs, 2011.

MCQUILLAN, L., **"What is Leadership?"**, USA Today, No 1, December 27, 2001.

Projeler:

ERDAL, M., **"İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi"**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, Ocak 2007.

HOUSE, R.J., P. J. HANGES ve S. A. RUIZ-QUINTANILLA., P. W. DORFMAN., M. JAVIDAN ve M. DICKSON, **"Cultural Influences On Leadership and Organizations: Project 170 Globe and About"**, Country Co-Investigators To Be Listed By Name And Institution, s. 1-93, 1997.

LEITHWOOD, K., K. S. LOUIS., S. ANDERSON ve K.WAHLSTROM, “**How Leadership Influences Student Learning**”, Learning From Leadership Project, s. 1-87, 2004.

SARI, İ., “**Dönüşümcü Liderlik**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Haziran 2007.

Çalışmalar:

ANCONA, D., “**Leadership in an Age of Uncertainty**”, MIT Leadership Center, Cambridge University, s. 1-4, 2005.

BROWN, L., G. BECKETT., M. GOODEN ve A. HAWKINS, “**A Case Study of Democratic Leadership: From Crisis to Leadership Opportunity**”, s. 1-10, 10April 2001.

FREEMAN, R.F ve L. STEWART,” **Developing Ethical Leadership**”, Business Roundtable Institute For Corporate Ethics, s. 1-17, 2006.

KIM, W.C ve R. MAUBORGNE., “**Tipping Point Leadership**”, Harvard Business Review, s. 60-71, April 2003.

LESLIE, J.B “**What You Need, And Don’t Have, When It Comes To Leadership Talent**” Center For Creative Leadership The leadership GAP, s. 1-16, June 2009.

MARTIN, A., “**The Changing Nature of Leadership**”, Center For Creative Leadership, North Amerika Europe Asia, s. 1-23, 2007.

EKLER

EK 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İşte Üretkenlik Düzeyleri ile ilgilidir. Elde ettiğimiz bilgiler bulgular şahsınız, hastaneniz ve diğer katılımcı hastane ile ilgili spesifik bilgiler **kesinlikle gizli tutulacaktır.** Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar ve çalışmalarınızda başarılar dileriz. (Ş. Alev UYSAL, S.D.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim için: alev_uysal83@hotmail.com)

Yaşınız	Cinsiyetiniz	Eğitiminiz	Göreviniz	Kurumdaki görev süreniz
Belirtiniz:	() Erkek () Kadın	() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü	() Hekim () Hemşire () İdari Personel () Diğer Sağlık Personeli () Diğer Personel	Belirtiniz:

NOT: Anketin numaralandırma şekilleri olumsuzluktan olumluya doğru gitmektedir ve açıklamaları şu şekildedir.
1=Hiç, 2= Çok Nadir, 3= Bazen, 4=Sık Sık, 5= Her Zaman

İŞ ÜRETKENLİĞİ

1	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?	1	2	3	4	5
2	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla öğle yemeğiniz ya da çay-kahve molanız normalden daha uzun sürdü?	1	2	3	4	5
3	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde çalışmadınız?	1	2	3	4	5
4	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde hayal kurduğunuzu, endişe duyduğunuzu ya da dalıp gittiğinizi farkettiniz?	1	2	3	4	5
5	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla hata yaptığınız ya da yeni baştan yapmanız söylendiği için bir işi, sil baştan yaptınız?	1	2	3	4	5
6	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yanlış yere koyduğunuz eşyaları, malzemeleri, kağıtları, telefon numaralarını vb. aramakla zaman kaybettiniz?	1	2	3	4	5
7	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla birini telefonla aramayı unuttüğunuzu farkettiniz?	1	2	3	4	5
8	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizden istenenleri yapmayı unuttüğunuzu farkettiniz?	1	2	3	4	5
9	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?	1	2	3	4	5
10	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işiniz sırasında başkalarına karşı tahammülsüz davrandınız?	1	2	3	4	5
11	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla toplantılara katılmaktan kaçındınız?	1	2	3	4	5
12	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinizle görüşmekten kaçındınız?	1	2	3	4	5
13	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın silbaştan yapması gerekti?	1	2	3	4	5
14	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla elinizdeki işe dikkatinizi vermekte zorlandınız?	1	2	3	4	5
15	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken beklenmedik şekilde uyuyakaldınız ya da çok uykunuz geldi?	1	2	3	4	5
16	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken kendinizi huzursuz hissettiniz?	1	2	3	4	5
17	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük verimle yaptığınızı farkettiniz?	1	2	3	4	5
18	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük kalitede yaptığınızı farkettiniz?	1	2	3	4	5
19	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe ilginizi kaybettiniz ya da işinizden sıkıldınız?	1	2	3	4	5
20	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yavaş çalıştınız ya da elinizdeki iş bitirmeniz gerekenden uzun sürdü?	1	2	3	4	5
21	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla amiriniz ya da iş arkadaşlarınız, size yapmanız gereken işleri hatırlattı?	1	2	3	4	5
22	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla telefonlara cevap vermek istemediniz ya da geri aramayı ertelediniz?	1	2	3	4	5
23	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işlerinizi düzenlemekte ya da hangi işi önce yapacağınıza karar vermekte güçlük çektiniz?	1	2	3	4	5
24	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yapmanız gereken işleri bitiremediniz?	1	2	3	4	5
25	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla kendinizi işinizi yapamayacak kadar bitkin hissettiniz?	1	2	3	4	5

NOT: **Lütfen soruları bir üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız.** Anketin numaralandırma şekilleri olumsuzluktan olumluya doğru gitmektedir ve açıklamaları şu şekildedir. **1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Orta Düzeyde Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum**

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

1	Amirim, çalışanları katı kurallarla yönetir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların faaliyetleri ve işlevleriyle ilgili tüm politikalar amirim tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
3	Çalışanların işleriyle ilgili teknik ve faaliyet basamakları amirim tarafından iletilir.	1	2	3	4	5
4	Amirim, her bir grup üyesinin çalışma arkadaşının ve görevinin belirlenmesi sorumluluğunu üstlenir.	1	2	3	4	5
5	Politikalar amirimin aktif yardım ve teşviki tartışılarak oy birliği ile yapılır.	1	2	3	4	5
6	Amirim, normal bir grup üyesi gibi davranır.	1	2	3	4	5
7	Amirim, ekip üyelerinin yaptığı tercihleri destekler.	1	2	3	4	5
8	Amirim, her grup üyesini çalışma arkadaşı seçme konusunda serbest bırakır, iş bölümü ve sorumluluk gruba aittir.	1	2	3	4	5
9	Amirim, grupla bilgileri paylaşır.	1	2	3	4	5
10	Amirim, astlarına arkadaş gibi davranır.	1	2	3	4	5
11	Amirim, astlarından gelen öneriyi uygulamaya koyar.	1	2	3	4	5
12	Amirim, astlarına kendine eşitmiş ve denkmiş gibi davranır.	1	2	3	4	5
13	Amirim, problemle karşılaştığında astlarına danışır.	1	2	3	4	5
14	Amirim, karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
15	Amirim, astlarının önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
16	Amirim, eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
17	Amirim, çalışanlar arasında sorunlar çıktığı zaman kendi aralarında çözmelerini bekler.	1	2	3	4	5
18	Amirim, bir çalışanın sorunu olduğunda çözüm yollarını kendisinin bulmasını ister.	1	2	3	4	5
19	Amirim, bir işle ilgili karar vermeden o kişinin kendiliğinden gerçekleşmesini bekler.	1	2	3	4	5
20	Amirim, çalışanların kafasındaki işle ilgili sorulara kendilerince cevap bulmalarını arzu eder.	1	2	3	4	5
21	Amirim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
22	Amirim, ortak bir görev bilinci oluşturur.	1	2	3	4	5
23	Amirim, amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	1	2	3	4	5
24	Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
25	Amirim, takım üyelerini fikirleri ile heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
26	Amirim, statükoyu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.	1	2	3	4	5
27	Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5
28	Amirim, çalışanlarını bir insan ve işçi olarak gözetir.	1	2	3	4	5
29	Amirim, çalışanların performansı etkileyen problemlere karşı özel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
30	Amirim, astların kişisel problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
31	Amirim, bu kurumda ömür boyu iş güvencem olmasını ister.	1	2	3	4	5
32	Amirim, çalışanların temel ihtiyacını karşılaması için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
33	Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	1	2	3	4	5
34	Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	1	2	3	4	5
35	Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	1	2	3	4	5
36	Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
37	Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5
38	Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
39	Amirim, değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	1	2	3	4	5
40	Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
41	Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	1	2	3	4	5
42	Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	1	2	3	4	5
43	Amirim, yapılacak işleri programlar.	1	2	3	4	5

EK 2: Araştırma İzni

T.C.
ISPARTA VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : B.10.4.ISM-4-32-00-58/156.02-689
Konu : Araştırma İzni

17.10.11 023101

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şerife Alev UYSAL "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İşte Öretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" konulu tez çalışmasını ilimiz Isparta Devlet Hastanesi, Gülkent Devlet Hastanesi ve Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde anket yöntemi ile araştırma yapmak istemektedir.

Araştırmaya katılımların gönüllülük esasına ve hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, yapılacak çalışmanın sonucundan bir suretinin Müdürlüğümüze gönderilmesi ve Müdürlüğümüzün bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Bilgi ve gereğini rica ederim.


Uz. Dr. Süleyman ÖNAL
Sağlık Müdürü

DAĞITIM :

Gereği için:

S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi için:

Isparta Devlet Hastanesi

Gülkent Devlet Hastanesi

Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi

Adres : İl Sağlık Müdürlüğü 32040 Isparta

Telefon : 0 (246) 211 68 21 - 211 68 22 - 211 68 23

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat: Aile ve Toplum Sağlığı Şb.Müd.

Faks No: 0 (246) 2181432

ÖZGEÇMİŞ

Adı -Soyadı : Ş. Alev UYSAL
 Doğum Yeri : Eğirdir
 Doğum Tarihi : 18.05.1983
 Medeni Durum : Bekâr
 Yabancı Dili : İngilizce

Eğitim Durumu:

Lise : Ticaret Meslek Lisesi (1999-2001)
 Ön Lisans : S.D.Ü M.Y.O İşletme Bölümü (2002-2004)
 Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü (2004-2006)
 Yüksek Lisans : S.D.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
 Çalıştığı Kurum ve Yıl : 1. SDÜ Gönen MYO (2008–2010)
 : 2. SDÜ Yalvaç MYO (2007-2008)
 : 3. Meselli Kozmetik (2004–2006)
 : 4. IYAŞ (2001-2004)
 E-Posta : alev_uysal83@hotmail.com

Bilimsel Çalışmalar:

Keklik, B., E. Akkaş, A. Oksay, **Ş. A. Uysal**; “Sağlık Hizmetlerinde Bilgi Asimetrisinin Arz-Talep İlişkileri Üzerine Etkileri”, Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (International Congress on Knowledge, Economy & Management), Bosnia and Herzegovina, Sarajevo, p.315-323, Jun 23-25, 2011.