

**SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ
LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ:
AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR UYGULAMA**

Alihan PASİN
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Kemal KARAYORMUK
Ocak, 2021
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ LİDERLİK
TARZLARININ İNCELENMESİ: AFYONKARAHİSAR
İLİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan
Alihan PASİN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Kemal KARAYORMUK

AFYONKARAHİSAR 2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Sağlık Sektörü Çalışanlarının Liderlik Tarzları İncelenmesi: Afyonkarahisar İlinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/01/2021

İmza

Alihan PASİN

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Alihan Pasin
	Numarası	170612108
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Liderlik Tarzlarının İncelenmesi: Afyonkarahisar İlinde Bir Uygulama	
Tez Savunma Sınav Tarihi	29.01.2021	
Tez Savunma Sınav Saati	14:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ: AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR UYGULAMA

Alihan PASİN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ocak, 2021

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi. Kemal KARAYORMUK

Bu çalışma temel olarak, sağlık sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzlarını incelemeyi ve yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının demografik özellikler ile aralarında bağlantı bulunup bulunmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Birinci bölümde; lider ve liderlik kavramlarının tanımlamalarından, tarihsel değişimlerinden, liderin özelliklerinden, lider ile yöneticinin farklılıklarından, liderin güç kaynaklarından ve dönemseller olarak klasik, neo-klasik ve modern dönemleri kapsayan ve yönetim yazınında önemli bir yere sahip olan çalışmalara değinilmekte ve her kuramın ortaya çıkma sebepleri, farklılıkları ve varsa eksikliklerinden ve eleştirilerden bahsedilmektedir. İkinci bölümde liderlik tarzları, sağlık sektöründe liderlik ve alanda yapılmış çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde; sağlık sektörü çalışanlarının liderlik tarzları, liderlik tarzlarının incelenmesi amacıyla hazırlanmış bir ölçeğe yer verilmiştir. Uygulanan ölçekten elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde sağlık sektörü çalışanlarının liderlik tarzlarında; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları pozisyonları ile aralarında farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Liderlik Kuramları, Sağlık Sektöründe Liderlik

ABSTRACT

ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES OF HEALTHCARE SECTOR EMPLOYEES: AN APPLICATION IN AFYONKARAHİSAR

Alihan PASİN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

January, 2021

Advisor: Asst. Prof. Dr. Kemal KARAYORMUK

This study basically aims to investigate the leadership styles of managers in the health sector and to determine whether there is a link between the leadership characteristics of managers and their demographic characteristics. In the first part; The definitions of the concepts of leader and leadership, historical changes, characteristics of the leader, the differences between the leader and the manager, the power sources of the leader and periodically covering the classical, neo-classical and modern periods and having an important place in the management literature are mentioned and the reasons for the emergence and differences of each theory. and any shortcomings and criticisms are mentioned. The second section includes leadership styles, leadership in the health sector and studies in the field. In the third part; A scale prepared to investigate the leadership styles and leadership styles of health sector employees is included. As a result of the evaluation of the data obtained from the applied scale, in the leadership styles of health sector employees; Differences were determined between them in terms of age, gender, marital status, education levels and positions they worked.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Leadership Theories, Leadership in Healthcare Sector

ÖN SÖZ

Yoğun ekonomik rekabet, sürekli teknolojik ve çevresel gelişim, emek yoğun iş gücü, karmaşık sistemler gibi faktörle sebebiyle sağlık sektörü başarılı ve etkili liderliğin en fazla önem arz ettiği sektörlerden biridir. Yapılan çalışmada sağlık sektörü çalışanlarının liderlik tarzları incelenmiş ve demografik özelliklere göre değişim gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim süresince varlıklarıyla ve felsefeleriyle hayatımda önemli kararlar almamı sağlayan; bilgi, birikim ve tecrübelerinden sonuna kadar faydalandığım değerli hocalarım Doç. Dr. Murad Tiryakioğlu'na ve Prof. Dr. Duygu Kızıldağ'a; her konuda destekleri ile motivasyon sağlayarak, kelimenin tam anlamıyla danışmanlık yapan sayın hocam Dr. Kemal Karayormuk'a saygılarımla gönülden teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteklerini benden esirgemeyen biricik anneme, babama ve anneanneme; çalışma sürecinde gerek bilgileri ile gerek varlıklarıyla beni destekleyen ve yanımda olan değerli dostlarım Şeyma Savaş ve İhsan Öğlek'e ve anlayışları sayesinde çalışmamı sürdürebildiğim iş arkadaşlarım Tezcan Avşar, Gülden Avşar ve Serap Işır'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Alihan PASİN
2021, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. LİDERLİĞİN TANIMI.....	3
1.1.1. Liderliğin Tarihi.....	4
1.2. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	7
1.3. LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ.....	9
2. LİDERLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	10
3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	12
4. LİDERLİK TEORİLERİ.....	14
4.1. KLASİK ÖRGÜT TEORİSİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	15
4.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	15
4.2. NEO-KLASİK ÖRGÜT TEORİSİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	16
4.2.1. Davranışsal Teoriler.....	16
4.2.1.1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	17
4.2.1.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli.....	18
4.2.1.3. R.Blake ve J. Mouton yönetim matris modeli.....	19
4.2.1.4. McGregor X Ve Y Modeli.....	21
4.2.1.5. Likert Sistem 4 Modeli.....	22
4.3. MODERN ÖRGÜT TEORİSİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	23
4.3.1. Durumsallık Teorileri.....	23
4.3.1.1. Fiedler Etkin Liderlik Modeli.....	24
4.3.1.2. House ve Evans Yol Açma Modeli.....	25
4.3.1.3. Hersey ve Blanchard Yaşam Dönemi Modeli.....	26
4.3.1.4. Vrom ve Yetton Karar Verme Modeli.....	27
4.3.1.5. Reddin 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK

1. LİDERLİK TARZLARI.....	32
1.1. Klasik Dönem Liderlik Tarzları.....	32
1.1.1. OTOKRATİK LİDERLİK	32
1.1.2. DEMOKRATİK LİDERLİK	33
1.1.3. LİBERAL LİDERLİK	33

1.2. Modern Dönem Liderlik Tarzları.....	34
1.2.1. STRATEJİK-VİZYONER LİDERLİK	34
1.2.2. PATERNALİST LİDERLİK.....	35
1.2.3. KARİZMATİK LİDERLİK	36
1.2.1. TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK	38
1.2.4. TRANSAKSİYONEL LİDERLİK.....	39
1.2.5. TRANSFORMASYONEL LİDERLİK.....	40
1.2.6. DANIŞMAN LİDERLİK	41
1.2.7. HAYALİ LİDERLİK.....	42
1.2.8. ASKERİ LİDERLİK.....	42
2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK.....	44
2.1. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL LİDERLİK.....	49
2.2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE HİZMETKÂR LİDERLİK.....	51
2.3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	52
2.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK LİDERLİK.....	53
2.5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PATERNALİST LİDERLİK.....	54
2.6. SAĞLIK SEKTÖRÜ VE LİDERLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ

1.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	56
2. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI ve SINIRLILIKLARI.....	57
3. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ.....	58
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	59
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
5.1 VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARAÇLARI.....	59
5.2. ÖRNEKLEME SÜRECİ	62
6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	63
7. VERİLERİN ANALİZİ.....	63
7.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	64
7.2. LİDERLİK TARZI ANALİZLERİ.....	66
7.2.1. Güvenilirlik Analizi.....	67
7.2.2. Faktör Analizi	69
7.3. LİDERLİK TARZLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERLERLE KARŞILAŞTIRILMASI.....	70
7.3.1. Liderlik Tarzlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	71
7.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	73
7.3.1.2. Etkileşimci Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	74
7.3.1.3. Paternalist Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	77
7.3.1.4. Etik Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	77
7.3.1.5. Liderlik Tarzlarının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	78
7.3.2. Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	79
7.3.2.1. Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Göre İncelenmesinin Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	80
7.3.3. Liderlik Tarzlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	80
7.3.3.1. Liderlik Tarzlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesini Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	81

7.3.4. Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi.....	81
7.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi	83
7.3.4.2. Paternalist Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi.....	84
7.3.4.3. Etik Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi.....	85
7.3.4.4. Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	86
7.3.5. Liderlik Tarzlarının Çalışma Pozisyonları Bakımından Değerlendirilmesi..	87
7.3.5.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çalışma Pozisyonları Bakımından Değerlendirilmesi	89
7.3.5.2. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çalışma Pozisyonları Bakımından Değerlendirilmesi.....	90
7.3.5.3. Paternalist Liderlik Tarzının Çalışma Pozisyonları Bakımından Değerlendirilmesi.....	92
7.3.5.4. Etik Liderlik Tarzının Çalıştığı Pozisyona Göre İncelenmesi.....	94
7.3.5.5. Liderlik Tarzlarının Pozisyonlara Göre İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	97
SONUÇLAR, TARTIŞMALAR VE ÖNERİLER.....	98
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	111

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Stodgill'in Liderlik Tanımları	6
Tablo 2. Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklar	8
Tablo 3. Liderin Özellikleri	15
Tablo 4. Davranışsal Yaklaşım Geliştiren Araştırmacılar ve Tanımlamaları	16
Tablo 5. McGregor' un X ve Y Tablosu	21
Tablo 6. Likert'in Dörtlü Sistem Modeli	22
Tablo 7. Fiedler'in Liderlere Önerdiği Teknikler	24
Tablo 8. Durumsallık Model Karşılaştırması.....	27
Tablo 9. 3d Liderlik Modeli Yaklaşımları	29
Tablo 10. Etkili ve Etkisiz Lider Grupları	30
Tablo 11. Karizmatik Lider ile Karizmatik Olmayan Lider Davranış Farkları.....	37
Tablo 12. Dönüşümcü Lider Özellikleri	40
Tablo 13. Klasik Fizik ve Kuantum Fiziğine Dayalı Liderlik Varsayımları	43
Tablo 14. Bütünleşik Lider-Yönetici Özellikleri	45
Tablo 15. Sağlık Yönetiminde Duygusal Zekâ	49
Tablo 16. Liderlik Tarzı Ölçeği Boyutları Ve Bu Boyutları Niteleyen Maddeler	60
Tablo 17. Demografik Özellikler.....	64
Tablo 18. Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 19. KMO ve Barlett Testi	66
Tablo 20. Faktör Analizi.....	67
Tablo 21. Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 22. Normallik Testi.....	68
Tablo 23. Liderlik Tarzlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi.....	71
Tablo 25. Etkileşimci Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi	73
Tablo 26. Paternalist Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi.....	75
Tablo 27. Etik Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi	76
Tablo 28. Liderlik Tarzlarının Cinsiyet Bakımından Karşılaştırılması	79
Tablo 29. Liderlik Tarzlarının Medeni Durum Bakımından Karşılaştırılması	81
Tablo 30. Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 31. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İkili Karşılaştırılması	83
Tablo 32. Paternalist Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İkili Karşılaştırılması.....	84
Tablo 33. Etik Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İkili Karşılaştırılması ...	85
Tablo 34. Liderlik Tarzlarının Çalışma Pozisyonu Bakımından İncelenmesi.....	87
Tablo 35. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çalıştığı Pozisyon Bakımından İkili Karşılaştırılması.....	89
Tablo 36. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çalışma Pozisyonu Bakımından İkili Karşılaştırılması.....	91

Tablo 37. Paternalist Liderlik Tarzının Çalıştığı Pozisyon Bakımından İkili Olarak Karşılaştırılması.....	93
Tablo 38. Etik Liderlik Tarzının Çalıştığı Pozisyon Bakımından İkili Olarak Karşılaştırılması.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Immagert'in Kavramsal Modeli	7
Şekil 2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	18
Şekil 3. Yönetim Tarzı Matrisi.....	20
Şekil 4. Yaşam Döngüsü Modeli.....	26
Şekil 5. Reddin 3 Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
Şekil 6. Sağlık Yönetimi Hizmet Modeli.....	45
Şekil 7. Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	51
Şekil 8. Araştırmanın Modeli.....	58

GİRİŞ

Toplulukların oluşumu, bireylerin yaşayabilmeleri için gerekli tüm işleri kendilerinin başaramamalarından dolayı, bu gerekliliklerin birlik içerisinde yerine getirilmesi konusunda kolaylaştırıcı bir unsur olmuştur. Toplukların oluşma süreciyle beraber toplulukların yönetim ihtiyaçları da ortaya çıkmaya başlamıştır. İnsanlık tarihi boyunca topluluklar bu yönetsel ihtiyaçlarının giderilebilmesi adına liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Dolayısıyla liderler, topluluklar için doğal bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Liderlik konusu, çalışma alanı bakımından ilgi çekici ve merak uyandırıcı bir konu olmasından kaynaklı günümüze kadar işletme ve yönetim literatüründe birçok çalışmanın ve araştırmanın konusu olmuştur. Yapılan çalışmalar ile beraber liderlik kavramı; tanım ve anlam bakımından sürekli değişime uğramıştır. Bu değişimlerin temelini ise değişen ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Toplumların sürekli bir değişim için olan sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik ve psiko-sosyal değerleri ile birlikte ihtiyaçları da değişmektedir. Bu bağlam toplulukların değişen ihtiyaçlarını karşılamak için gereksinim duydukları liderlik tarzları da değişkenlik gösterebilmektedir.

Değişen dünya düzenine adapte olabilmek için organizasyonlar, yenilikleri güncel olarak takip edebilmelerini ve artan rekabet koşullarının üstesinden gelebilmelerini sağlayacak etkili liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Etkili liderlik hakkında pek çok farklı görüş olsa da tanımların ortak paydada buluştuğu özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları güvenilirlik, cesaret, yönetme kabiliyeti, motivasyon kaynağı olmak gibi kişisel özelliklerdir. Bahsedilen özellikler farklı alanlarda birçok çalışma ile test edilip birbirinden farklı birçok liderlik tarzı tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları; paternalist lider, tam serbestlik tanıyan lider, hizmetkâr lider, etik lider, etkileşimci lider, dönüşümcü lider, demokratik lider ve karizmatik liderdir.

Etkili bir lider ihtiyacının her sektör için temel bir ihtiyaç haline geldiği günümüz yönetim anlayışında, sağlık sektörü bu ihtiyacın en yoğun hissedildiği sektörlerden birisidir. İnsan faktörünün fazlaca önem arz ettiği, yoğun emek gerektiren, rekabet koşullarının sürekli ağırlaştığı, teknolojinin her geçen gün geliştiği ve yeniliği takip etmenin elzem olduğu sağlık sektöründe yöneticilerin, yönettiği operasyonlara etkili bir şekilde liderlik etmeleri beklenmektedir.

Çalışma temel olarak katılımcıların liderlik tarzlarını tespit edip; liderlik tarzlarında değişime sebep olabilecek demografik özellikleri karşılaştırarak, anlamlı

farklılıklar olup olmadığı sorusuna cevap aramaktadır. Katılımcılar Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında yönetici pozisyonunda çalışan kişilerden seçilmiş ve liderlik tarzları etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, paternalist liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere toplam 6 boyutta incelenmiştir. Sonrasında katılımcıların demografik özellikleri tespit edilip liderlik tarzları ile aralarındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak kavramsal olarak ortaya konulmuştur. Lider ve liderlik kavramının açıklamaları, geçmişten günümüze yapılan farklı tanımlamaları, yönetici ile liderin arasındaki farklılıklar, liderin özellikleri, liderlik kuramları dönemsel ve yaklaşımsal olarak incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde liderlik tarzlarından klasik ve modern dönem başlıkları altında bahsedilmiştir. Liderlik tarzlarının araştırılması ardından sağlık sektöründe liderliğin ne olduğu ve neden önemli olduğu incelenmiş ve sağlık sektöründeki liderlik tarzları üzerine çalışılmıştır. İkinci bölümün sonunda ise literatürde sağlık sektöründe liderlik ile yapılan farklı çalışmalara yer verilmiştir.

Tezin son bölümünde Afyonkarahisar ilinde 250 sağlık çalışanından elde edilen demografik bulgular ile katılımcıların liderlik tarzları; çalışmanın konusu olan etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik ve paternalist liderlik boyutlarında incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular yorumlanmış, tartışılmış ve hem durumsal olarak hem de daha sonraki yapılabilecek çalışmalar için öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI

Lider, TDK'nın sözlüğünde bir parti veya bir kuruluştaki en üst düzeyde yetkili kimse, önder olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamıyla ise mensup olduğu topluma yarar sağlayan ve değişimi yönetmek amacıyla sorumluluğunu; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı kararlar alıp uygulayan kişi olarak nitelendirilmektedir. Lider ve liderlik kavramları ilgi çekici konular olması nedeniyle geçtiğimiz yüzyılın yönetim alanında başlıca çalışma konularından olmuşlardır.

Peter F. Drucker “Geleceğin Lideri” kitabında lider, kendisini izleyen bireyleri iyi sonuçlara ulaştırabilen kişi olarak tanımlamıştır. Tanımlamadan yola çıkarak liderin doğru şeyler yapması, astlarını etkileyerek onları motive etmesi ve onların yeni fikirlerini açığa çıkaracak bir ortam sağlamalıdır. Kişinin lider olabilmesi için grubun diğer üyelerinden farklı karakter özellikleri bulundurması gerekmektedir. Takipçilerinden daha zeki ve farkındalığın daha yüksek olması lider bireyden beklenen özelliklerdendir (Drucker, 2000: 131).

Lider kavramına yapılan tanımlamalarda ortak noktalar güç, otorite ve etki kavramları olarak ortaya çıkmaktadır. Tanımların genelinde bu üç kavram ön plandadır. Lider yöneten kişiyi ifade ederken liderlik kavramı süreci tanımlamaktadır (Erçetin, 1998: 11). Liderlik geniş anlamıyla toplumu belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla birleştirmek ve yine hedefleri gerçekleştirmek adına grubu harekete geçirmek için bilgi ve becerinin etkili şekilde kullanılmasıdır. Lider ise bu amaç uğruna bu misyonu edinen ve grupta hedeflerin belirlenip, yönlendirmenin sağlayan kişidir (Eren, 2008: 437).

Yapılan çalışmalar sonucunda liderlik kavramına 400'den fazla tanım kazandırılmıştır. Tanımlamalardan bazıları şu şekildedir; Heifetz'e göre liderlik, farklı durumlara farklı anlamlar yükleyebilmek olarak tanımlanırken, Certo'ya göre ortak amaçların başarılabilmesi için insanların diğerlerinin davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Kowalski ve Reitzig liderliği karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmek olarak tanımlarken, Gallagher ise liderlik eldeki tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Erçetin, 1998:5)

Birçok kaynakta önderlik olarak ifade edilen liderlik hayatın her alanında karşımıza çıksa da tam anlamıyla kesin sınırları olan bir tanımlama yapmak mümkün olmamaktadır. Sektör, konjonktür, zaman ve konu değişkenlerine göre tanımlamalar da farklılaşmaktadır. Liderin ortaya çıkma sürecinde uygun bir ortama, destekçilere ve ortak bir amaca sahip olunması gerekir. Bu koşulların temin edilemediği durumlarda birey her ne kadar gereken tüm vasıflara sahip olsa da lider olarak ortaya çıkamaya bilmektedir (Zel, 2001: 90).

Katz ve Kahn liderliği, örgüt üyelerinin örgütün standart yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans artışını etkileyecek bir etki yaratma olarak tanımlamışlardır (Katz ve Kahn, 1978'den akt. Bayrakdar, 2014: 24).

Yüzyıllardır üzerinde çalışılan liderlik kavramı için birçok farklı tanımlama yapılmış olsa da bu tanımlamaların ortak noktaları bulunmaktadır. Bu ortak noktalar; belli bir amacın var olması, bu amaca sahip bir grubun olması ve bu grubu yönlendiren bir liderin varlığıdır. Bu bağlamda liderlik bir grup insanı ortak amaçlar doğrultusunda hedefi gerçekleştirmeye yöneltmektir tanımı yapılabilir (Zel, 2001: 45).

1.1.1. Liderliğin Tarihçesi

Antik çağda geniş kitleleri etkileyen bireyleri anlatmak için kullanılan liderlik kelimesi zaman zaman mitolojik tanrılar ile ilişkilendirilmiştir. Liderliğin iletişim yeteneğinin Hermes ile strateji yeteneğinin Athena ile ve güç yeteneğinin Zeus ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Antik Mısır ve Çin'deki tanrı-kral inanışları da bu anlayışla benzerlik göstermektedir (Şahne ve Şar, 2019: 111).

Tarihte bilinen ilk liderlik tanımının Platon tarafından “Dolaşarak çevreyi yönetmek” olarak yapıldığı varsayılmaktadır. Liderlik üzerine yazılmış ilk kitabın Ksenophon'un yazdığı “Cyropaedia” olduğu bilinmektedir. Julius Ceaser ise Roma Senatosunda yaptığı bir konuşmada liderin taşıması gereken özellikleri anlatmıştır (Demir vd., 2010: 128).

Orta Çağ'a kadar liderlik, gücü ve yönetimi elinde bulundurmak olarak karşılık bulurken; demokratik yapını yaygınlaşması ile 20.yy'dan itibaren yapılan çalışmalar ile farklı karşılıklar bulmuştur (Şahne ve Şar, 2019: 112).

Lider kavramının varlığının çok daha eskiye dayandığı biliniyor olsa da ilk yazılı kaynaklarına on dokuzuncu yüzyılda İngiltere'de parlamento yazılarında ulaşılmıştır. Ulaşılan kaynakta liderlik, kontrol gücünü ve bu gücün politik etkisini anlatmak için kullanılmıştır (Demir vd., 2010: 131).

Türk tarihinin bilinen en eski yazılı belgesi olarak kabul edilen Orhun Abide'lerinden olan Bilge Kağan, Kül Tigin ve Bilge Tonyukuk yazıtlarında temel liderlik özellikleri ve yönetim anlayışlarına yer verilmiştir. Yazıtlardan otokratik, hizmetkâr, vizyoner ve stratejik liderlik özelliklerinin, döneminin hâkim liderlik tarzları olduğu anlaşılmaktadır (Ayan, 2015: 68).

Erçetin'in, 1998 yılındaki çalışmasında yirminci yüzyılın başından sonuna kadar bir asır boyunca yapılmış liderlik tanımlamalarından oluşturduğu kronolojik sıralama şu şekildedir (Erçetin, 1998: 8):

1902- Liderlik, sosyal hareketin merkezinde olabilmektir (Cooley, 1902).

1906- Liderlik, sosyal değişimin kontrol edilmesi sürecinde bir kişinin ön plana çıkmasıdır (Mumford, 1906).

1911- Liderlik, tüm grubun gücünün, bir kişinin çabasıyla ortaya çıkarılmasıdır (Blackmar, 1911).

1921- Liderlik, en büyük iş birliği ve en düşük çatışma ile grubu başarıya ulaştırma yeteneğidir (Munson, 1921).

1924- Liderlik, gruptaki iş birliğine bir anlam verebilmektir (Bernard, 1927).

1927- Liderlik, takipçilerin isteklerinin belirlenerek enerjilerini, isteklerini karşılamaya yöneltmektir (Chapin, 1924).

1930- Liderlik, insanları ikna etme kabiliyetidir (Bundel, 1930).

1935- Liderlik, hayran olunacak özelliklerin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir (Kilbourne, 1935).

1939- Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi adına moral birliğini sağlamak ve sürdürülebilmektir (Phillips, 1939).

1942- Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal etkileyebilme sanatıdır (Copeland, 1942).

1948- Liderlik, takipçiler ile onların isteklerini karşılayabilecek tüm araçları karşılama ve kontrol etme gücüdür (Knickerboard, 1948).

1950- Liderlik, amaç oluşturup gerçekleştirebilmek için organizasyonu etkileyebilme gücüdür (Stogdill, 1950).

1959- Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanları etkileme hareketidir (Koontz ve O'Donnell, 1959).

1960- Liderlik, amaçları gönüllü gerçekleştirmek adına grubu harekete geçirmektir (Terry, 1960).

1964- Liderlik, grup amaçlarına ulaşabilmek için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (Lipham, 1964).

1968- Liderlik, yetkileri kullanarak kararlar alabilmektir (Dubin, 1968).

1974- Stodgill, liderliği 10 başlık altında incelemiştir (Stodgill, 1974).

Tablo 1. Stodgill'in Liderlik Tanımları

Grup süreçlerinde odak noktası olarak liderlik
Kişilik ve kişiliğin etkileri olarak liderlik
İzleme ve uymaya ikna etme sanatı olarak liderlik
Etkinin kullanılması olarak liderlik
Davranış ve eylem olarak liderlik
İnancı şekillendirme olarak liderlik
Etkileşimsel olarak liderlik
Farklılaşma olarak liderlik
Başlatıcı olarak liderlik
Başarmanın aracı olarak liderlik

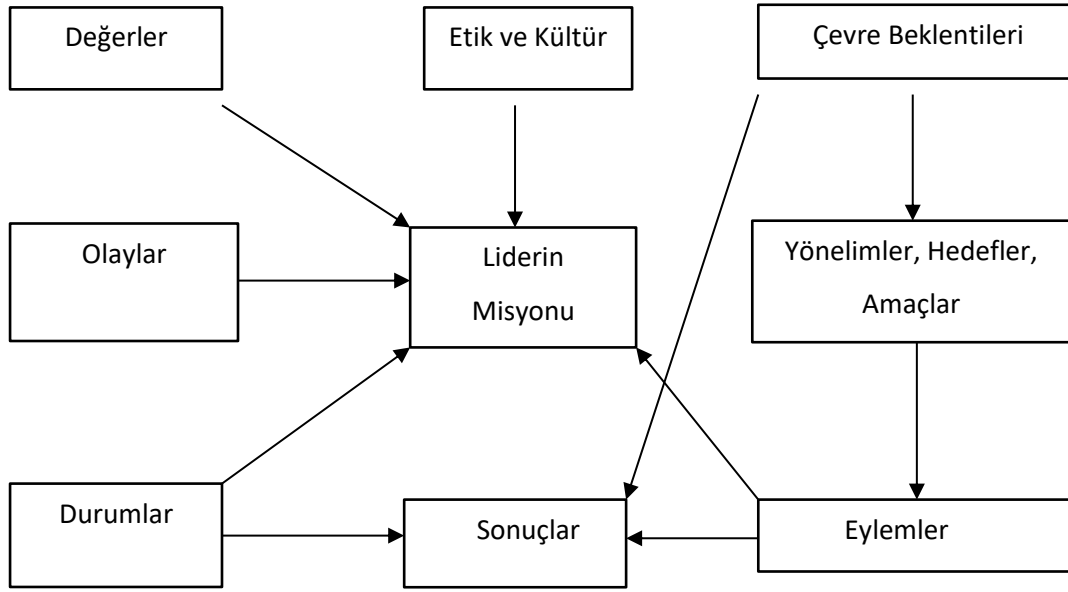
Kaynak: Stodgill, (1974).

1978-Liderlik, üyeleri rutin yönelimler ve mekanik uyum yerine, performans güdülemeyecek etki yaratmaktır (Katz ve Kahn, 1978).

1986-Liderlik, takipçi faaliyetlerini etkilemek için kullanılan güç şeklidir (Krausz, 1986).

1988- Immagert, liderliğin tek bir kavram dâhilinde açıklanamayacağını ve açıklayabilmek için değerler, etik, kültür, yönelimler, eylemler, durumlar, olaylar ve çevreyi anlamak ve bunlar çerçevesinde değerlendirmek gerektiğini söylemiştir ve şekil 1 kavramın karmaşıklığını anlatmaktadır.

Şekil 1. Immagert'in Kavramsal Modeli



Kaynak: Immegart, (1988).

1990- Liderlik, sezgisel ve ussal düşünceyi beraber kullanarak yaratıcı olmaktır (Norris, 1974).

1994- Liderlik, sorunlu ve karmaşık görülen işlere girebilmektir (Heiffetz, 1994).

1997- Liderlik, insanları etkileyerek tüm performansları açığa çıkarma sürecidir (Gallagher, 1997).

1.2. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik birbirleriyle aynı olmayan fakat birbirilerini tamamlayan düşünce ve eylemleri içermektedir. Modern örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü tam olarak anlamaları ve buna göre hareket etmeleri bir zorunluluk olarak görülmektedir (Erçetin, 1998: 16).

Genellikle liderlik ve yöneticilik terimleri birbirlerinin yerine kullanılsa da birbirlerinden farklı kavramlardır. Yönetim; planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol gibi birçok fonksiyona sahipken liderlik yönetim kavramının önemli bir aracı olarak etkileşim fonksiyonu temel alan bir eylemdir (Yılmaz, 2011: 67).

Liderler güçlerini takipçilerinden alırken yöneticiler takipçilerine yaptırım uygularken elindeki güçlerden faydalanır. Takipçiler, yöneticiyi takip edip etmeme konusunda bir seçim hakkına sahipler ise ve yöneticiyi kendi seçimleri doğrultusunda takip ediyorlarsa burada liderlikten bahsedilebilir. Başka bir deyişle yönetici, güç

kullanmadan ve takipçilerinin kendi özgür iradeleriyle kendini takip etmelerini sağlayabiliyorsa orada liderlik var demektir (Gibson vd., 1997).

Tablo 2. Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklar

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve tutumları benimser	Yönetsel amaçları benimser
İnsanların fikirlerini değiştirir	Aklına yatan fikirleri uygular
Yeni moral değerleri yaratırlar	Anlaşma pazarlık yapma gibi esnek taktikler kullanırlar
İşlerinin bir zorunluluk olarak görmezler	Günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar
Coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı severler	Var olanı koruma güdüleri vardır
Eski durumlara yeni yaklaşımlar geliştirebilirler	Statükoyu korurlar
Empatik yollarla önce düşünce ve duyguları sonra eylemleri ele alırlar	Astlarıyla dolaylı iletişim kurarlar ve emirlere itaate zorlarlar
Olayların diğer insanlar için ne ifade ettiğini önemserler	Olayların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar

Kaynak: Arıkan, (2001).

Organizasyonlarda yöneticiler sistemli ve denetlenebilir hareket etmeye ve kurallara uyulmasına dikkat ederken; liderler gelişmiş bir iletişim seviyesiyle, yeni fikirlerle ve harekete geçmekle ilgilenirler. Bu farklardan yola çıkarak yönetici elindeki muhafaza etme eğilimindeki kişiyken, lider değişim başlatan kişi olarak tanımlanabilir (Kavrakoğu, 2001).

Yöneticilik, makamın verdiği haklara ve yetkilere sahip olma durumu iken liderlik, bireyin kendinde var olan özel gücü kullanılabilme yeteneğidir. Etkilenme sürecinde grup yöneticinin mevkiinden, liderin ise kişilik özelliklerinden etkilenir (Koçel, 2005).

Lider ile yönetici arasında bulunan temel farklılık biri de liderin doğruyu yapan kişi yöneticinin ise görevinin doğru yapan kişi olmasıdır. Bu iki kavram yapıları gereği farklı karakter özelliklerine sahip bireyleri tanımlamaktır (Zaleznik, 2004). Akar'a göre yöneticilik ile liderlik arasındaki ilişki fotoğrafçılık ve ressamlık ilişkisine benzemektedir. Yönetici tıpkı bir fotoğrafçı gibi sadece karşısındaki durumları farklı

metotlar vasıtasıyla bir kopyasını tespit eder ve doğru olanı yapar. Lider ise bir ressam gibi var olan veya olmayan olguları kendi tutumu ve yaratıcılığı ile birleştirerek bir sonuç ortaya çıkarır. Yönetici için sonuç yalnızca eylemde ortaya çıkarken, lider sonucu hem zihninde hem de eylemde iki kez ortaya koymuş olur (Akar, 2004: 27).

Yönetici ile lider arasındaki farkların ele alındığı bir başka bakış açısı da lideri ön plana çıkararak diğer birçok görüşün aksine liderliği, yöneticiliğin sadece bir fonksiyonu olduğunu savunur. Bakış açısına göre liderlik sadece bir etkileşim sürecinden oluşurken; yöneticilik, yaratma, planlama, organize etme ve kontrol etme gibi birçok fonksiyonla beraber liderlik fonksiyonunu da barındırması gereken bir eylemler bütünüdür (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Sahip oldukları roller açısından liderler gibi yöneticiler de takipçilerini yönlendirme güdüsüyle hareket ederler. Fakat liderler ve yöneticilerin takipçilerini yönlendirmek için kullandıkları araçlar farklılık göstermektedir. Yöneticiler, astlarını hali hazırda planlanmış hedeflere yönlendirmek yetkilerini kullanırlarken liderler yeteneklerini kullanırlar. Diğer bir deyişle yönetici yetki sahibiyken lider yetenek sahibidir (Yıldırım, 2010).

Liderlik ve yöneticilik ne kadar farklı kavramlar olsa da değişen dünyada biri olmadan diğerinin işlevselliğinden bahsedilemez. İstikrar isteyen yöneticiler ile değişimi destekleyen liderler arasındaki etkileşim hızla değişen dünyada örgütleri ayakta tutacak en önemli unsurlardan biridir (Kotter, 1990: 68).

1.3. LİDERLİĞE İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ

Örgütlerde bir lidere ihtiyaç duymanın çeşitli nedenleri vardır (Berkman, 2001: 268):

Örgütsel Tasarımda Eksiklik: Davranışların, karmaşık ve planlama olmaksızın kapsamlı olmasından dolayı örgütlerde faaliyet planlamaları tüm faaliyetleri kapsayıcı nitelikte değildir.

Değişken Çevre Koşulları: Organizasyonlar sürekli değişim gösteren aktif çevrelere sahiplerdir. Değişen koşulların organizasyon için uyumlu hale getirilmesini sağlamak adına lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütlerde İç Dinamikler: Organizasyonlar büyüme eğilimlidirler. Büyüyen organizasyon yapıları giderek karmaşıklaşır. Bu karmaşıklaşan yapılar ile mevcut durum arasındaki uyumu sağlamak için yeni planlar ve politikalar üretmek gerekir.

İnsan Varlığının Doğası: Bireyler tecrübe edindikçe gereksinimlerinde, güdülerinde ve tepkilerinde değişimler meydana gelir.

Bu maddelerin yanı sıra, grubun yeni durumlara uyum sağlayabilmesi, grubun ortak amacı gerçekleştirebilmesi, üyelerin tatmin olabilmesi, bütünlüğün korunabilmesi, grupta iş bölümü yapıp motivasyon sağlanabilmesi için organizasyonlar liderlere gereksinim duyarlar.

Değişimin kurumsallaşması noktasında lider, tüm süreçler içinde örgütün tutum, anlayış ve davranışlarının yerleşmesinde büyük öneme sahiptir. Bu yüzden örgütlerde yarının dünyasını görebilen liderlere, bugünün dünyasını şekillendirmek için çok iş düşmektedir (Şimşek vd., 2011: 246).

Tarih boyunca toplumlar, zorluklar karşısında varlıklarını sahip oldukları liderler sayesinde sürdürebilmişlerdir. Karşılaştıkları baskı, zulüm, savaş ve açlık gibi büyük sıkıntıları, inanç ve değerlerinden aldıkları güçlerin yanında sahip oldukları liderler sayesinde aşmışlardır. Hemen her toplumun zaman zaman başarılı liderlere ihtiyacı olmuştur ve olmaya devam edecektir (Barutçugil, 2004: 223).

2. LİDERLİKTE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

“Liderlik öğrenilebilir ama öğretilemez” (Geneen ve Moscow, 1984: 29). Bu söz liderlik doğuştan mı gelir yoksa edinilebilen bir yetenek midir sorusuna en sık verilen cevaplardan biridir. İçinde liderlik yeteneği olmayan bir kişinin sadece eğitim alarak kendini bir lider olarak yetiştiremeyeceğini ancak sadece kişisel özellikleri ve yetenekleri sayesinde kişinin bir lider olabileceğini vurguluyor. Zira böyle olmasaydı iş hayatında eğitimsiz birinin başarılı olması beklenemezdi. Fakat yine de günümüzde bir liderin etkili ve başarılı olabilmesi için alanında yeterli bilgiye de sahip olması gerekliliği inkâr edilemez (Yavuz, 2019: 1008)

Liderlik tanımlamalarının ortak paydada bulunduğu özelliklerden birisi etkileme sanatıdır. Etkili bir liderin grubun diğer üyelerini etkileyebilmesi için bir takım kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sahip olduğu kişisel özelliklerin yanı sıra lider, bulunduğu organizasyonda başarı ve verim artışı sağlayabilmek için bu özellikleri efektif şekilde kullanabilmelidir. Sokrates’in belirttiği gibi “iyiyi kötünden ayırma yeteneği ve neyi yapıp neyi yapmayacağına karar vermek” bir liderde bulunması gereken en önemli özelliktir (Dural, 2006: 33).

Liderlerin ön plana çıkan farklı özellikleri bulunmakla beraber, genel özellikleri de bulunmaktadır. Bir organizasyonu etkilemek için değerlendirilebilecek ortak özellikler aşağıda sıralanmıştır (Becerren vd., 2007: 124):

- Güvenilir
- Cesur
- Öz güvenli
- Bilgi sahibi
- Yönetme yeteneğine sahip
- Yaratıcı
- Stratejik
- Değişime ayak uydurabilen
- Kendini tanıyan
- Yenilikçi
- Karizmatik

Liderlik için genellikle tek bir unsur ve özellik yeterli değildir. Toplumdan topluma, kültürden kültüre ve birçok diğer etmene bağlı olarak değişiklik gösterebiliyor olsa da bir genellemeyle liderin özellikleri aşağıdaki gibi üç başlık altında incelenip sınıflandırılabilir (Eraslan, 2004: 630):

• Karakter Özellikleri: Dikkatli, uyumlu, girişkenlik, güçlü bir hafızaya sahip, dinamik, düzenli, çalışkanlık, atik, kararlı ve ciddi olmaktır.

• Sosyal Özellikler: Grubu anlayıp hitap edebilme yeteneği, iş birliği, iş disiplini ve karizmatiklik bu özelliklerdendir.

• Entelektüel Özellikler: Genel kültür, mantık, analiz ve sentez yeteneği, hayal ve sezgi gücüne sahip olmaktır.

Uslu'ya göre lider her şeyden önce dürüst olmalı ve etik değerlere sahip olmalıdır. Bu yüzden lider kendini ve toplumu iyi tanımalı ve ilkelerine bağlı bir şekilde tutarlı olmalıdır (Uslu, 2011: 455).

Tekin'e göre lider olabilmenin temel özellikleri şunlardır (Tekin, 2008: 189):

- Lider, örgüt içi gelişimi takip ederek örgütü motive eder.
- Lider, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olup hatalarından ders çıkarır.
- Lider, iletişimi etkili bir şekilde kullanabilir.
- Lider, sorgulayıcıdır.
- Lider, takım ruhuna inanır ve başarıyı tüm gruba paylaştırır.

- Lider, değişim mühendisidir.
- Lider, başarıya sürükler.

Etkin bir lider öneriler sunan ve getirilen önerileri değerlendiren, açık fikirli ve açık sözlü, sorunları ortaya çıkaran ve çözüm arayışında bulunan, samimi duygularla sonuç odaklı tartışabilen kişidir (Özkaya, 2000: 164).

3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Karizmatik Güç: Karizmatik güç, liderin içinde bulunduğu topluluktaki çekiciliğini ve saygınlığını ifade eder. Karizmatik liderler insanları etkileme konusunda oldukça yetenekli kişilerdir. Diğer iş görenlerin karşılarında karizmatik bir lider görmeleri hem çalışanları pozitif etkilemekte hem de motivasyonlarını yüksek tutmaktadır (Deniz ve Çolak, 2008: 308).

Liderin karizmatik güce sahip olduğu organizasyonlarda, çalışanlar, liderleri ile kendilerini özdeşleştirebildikleri için, liderin talep ve isteklerine uyumlu olma eğilimlidirler. Karizmatik güç, liderin takipçilerini bu eğilime sevk edebilmesini sağlayan sosyal güçtür (Elias, 2008: 269).

Ödüllendirme Gücü: Ödüllendirme gücü, liderin, grubu amaçlarına etkili şekilde ulaştırabilmek adına takipçilerinin daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve motivasyonlarını artırmak için kullandığı güçtür. Ödüllendirme gücü ile kontrol gücü doğru orantılıdır. Takipçiler değerli ödüllere ulaşabildiklerini görünce, liderin kontrol gücü ve ödül gücü artacaktır. Lider ödüllendirme gücünü etkili kullanarak değişim sağlamayı ve değişimi kontrol altında tutmayı amaçlar (Özkaya, 2000: 191).

Liderin ödüllendirme sisteminin bir sonucu olarak elinde tuttuğu güç ödüllendirme gücüdür. Ödüllendirme gücünde bahsi geçen ödüller; ek ödemeler, terfi, övgü, onurlandırma ve sorumluluk verme şeklinde olabilir (Canbolat, 2016: 307).

Ödüllendirme gücü kullanırken liderin dikkat etmesi gereken koşullar bulunmaktadır. Lider, ödüllerin adil dağıtıldığına emin olmalıdır. Verilen ödüllerin kalıcı olmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Ödül sistemi tasarımında yapılması gereken en önemli işlerden biri önem sırasının belirlenmesidir. Ödenecek ücretler belirlenmeli ve ödüllendirilecek performansı belirleyecek bir performans değerleme sistemi geliştirilmelidir. Ödüllendirme gücü sistemli bir şekilde işlendiğinde şirketi ivmesini olumlu yönde etkilerken systemsiz bir ödüllendirme uygulaması çalışanlarda

anlaşmazlıklara, huzursuzluklara ve hatta isyanlara sebebiyet verebilir (Şimşek, 2001: 170).

Cezalandırma Gücü: Lider, iş görenlerin başarılarını ödüllendirebileceği gibi performans yetersizliklerin, başarısızlıkları veya başarının ivmesinin kaybolması gibi negatif etkilerden dolayı cezalandırma gücünü de kullanabilmektedir. Bahsedilen cezalardan bazıları ücret kesintisi, zam iptali, ilişik kesme gibi mekanizmalardan oluşabilir. Cezalandırma gücü temelinde korku güdüsüne dayanır ve amaç istenilen performans düzeylerine bireysel ve örgütsel olarak ulaşabilmektir (Acar, 2001: 22).

Liderin cezalandırma gücü arttıkça korkutma gücü de aynı oranda artacaktır. Kısa vadede korkutma gücü olumlu sonuçlar veriyor gibi dursa da uzun vadede istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. Liderlerinden korkan takipçiler geri çekilme hareketi göstererek işten ve örgütten uzaklaşma eğilimine sahip olurlar (Özkaya, 2000: 164).

Ödüllendirme gücünün tam tersi olan cezalandırma gücü, zorlayıcı güç olarak da tanımlanabilir. Lider astlarını ve takipçilerini cezalandırabilecek tüm ceza yetkisini elinde bulundurur ve bu ceza gücünü otoriteyi sağlamak amacıyla kullanır. Cezalandırma kelimesi kötü bir çağrışıma sahip olsa da geçmiş dönemlerde ihtiyaç olması durumunda örgüt yönetimi için önemli ve hatta gerekli olarak görüldü. Fakat günümüz kurumsallaşmış ve modern yönetim bakış açısıyla çalışan örgütlerde cezalandırma sistemine ihtiyaç duyulmamaktadır (Atamam, 2002).

Cezalandırma gücü iki yönlü bir güçtür. Bir yönünde liderin astlarına karşı bu gücü kullanabilirken, diğer yönünde astlar da lidere karşı cezalandırma gücünü kullanabilmektedir. Çalışanın elinde bulundurduğu cezalandırma gücü elementleri; bilgi saklama, kendini işe vermeme, işi yavaşlatma, sabotaj ve işten ayrılmadır (Koçel, 2015: 664).

Yasal Güç: Yasal güç, kaynağını bireyin bulunduğu hiyerarşik düzenden alır. Diğer bireyler örgütsel yapıda yer almaya karar verdikleri anda bu hiyerarşik düzeni de kabul etmiş olurlar ve bu durum liderlere kabul edilmiş bir yasal güç verir. Bu nedenle yasal güç, astların itaat etmeleri gereken bir güç kaynağı olarak ifade edilmektedir (Gürsoy, 2005: 134).

Lider, yasal gücünü kullanarak emirler verirken, takipçilerine verdiği emirlerin mantıklı açıklamalarını da yapmak durumundadır. Aksi takdirde çalışanlar emri yerine

getirirken tereddüt yaşayacaklardır. Bu durumun önüne geçilmesi adına verilen emirlerin mantık çerçevesinde verilmesinin yanı sıra lider takipçilerine kendisine itaatin aslında örgüte itaat olduğu mesajını açık bir şekilde vermelidir. Bu sayede çalışanlar liderin bireysel ihtiyaçlarının değil, örgütün ortak amaçlarının gerçekleşmesi adına verilen emirleri uygularlar iken tereddüt yaşamayacaklardır (Közleme, 2013).

Uzmanlık Gücü: Uzmanlık gücü, liderin bulunduğu grupta astlarının ve takipçilerin yaptığı işlerle ilgili olarak elinde bulundurduğu tecrübe, bilgi ve becerilerden oluşur. Liderin bu gücü elinde bulundurmasının hem örgüt açısından hem de liderin kendisi için avantajları vardır. Uzmanlık gücüne sahip lider iş takibini ve değerlendirmesini daha hızlı ve daha doğru bir şekilde yürütecektir ve örgüt olarak hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır. Bu durum dışında liderin uzmanlık gücüne sahip olması, diğer bireyleri etkileyebilmesi adına en etkili güç kaynaklarından biridir (Deniz ve Çolak, 2008).

Lider ve yönetici için uzmanlık gücü genellikle üstlerini etkilemekten ziyade astlarını motive etmek, bilgi paylaşımı sağlamak için kullanılmaktadır. Lider elindeki uzmanlığı etkili bir şekilde kullanırsa astlarına pozitif yönde etkileyebilir.

1.2 LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik kavramı geçmişten günümüze birçok araştırmada kullanılmış ve hakkında fazlaca teori ortaya atılmıştır. Bu teorileri dönemsel olarak üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bu kategoriler (Zel, 2001: 101):

- Klasik dönem (1940' a kadar)
- Neo-klasik dönem (1940- 1960 arası)
- Modern dönem (1960' dan günümüze kadar)

İlk zamanlarda liderlik, tamamen bireysel özelliklerin oluşturduğuna inanılan bir kavram iken sonrasında yapılan çalışmalar, bireyin lider olabilmesi için bireysel özelliklerinin yanında davranışlarının da önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan yeni çalışmalar doğrultusunda, davranışların da tek başına yeterli olmadığı anlaşılıp davranışların durumsallığı önem kazanmıştır (Begeç, 1999: 18).

4.1. KLASİK ÖRGÜT TEORİSİ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Klasik teori, 1940'a kadar yapılmış çalışmalar ile liderin kişisel özelliklerini anlatan özellikler yaklaşımını kapsamaktadır.

4.1.1.Özellikler Yaklaşımı

Özellikler kuramının varsayımı, insanların lider olarak doğup sonradan lider olamayacakları yönündedir. Ayrıca bu insanlar doğuştan sahip oldukları bazı özellikler ve üstün yetenekleri sayesinde diğer bireylerden ayrılırlar. Kurama göre liderlik tarzını açıklayabilmenin tek yolu, bu tarz insanların özelliklerini ölçmektir (Alkın, 2006: 55).

Özellikler yaklaşımı, 1. Dünya Savaşı sırasında ABD hükümetinin orduda Amerikan Psikoloji Derneğinden birçok psikoloğu görevlendirmesiyle doğmuştur. Askerlere uygulanan Alfa Zekâ Testi gibi birçok testin sanayi ve iş dünyasına entegrasyonu ile çalışmalar başlatılmıştır (Şahin, 2009: 115).

Tablo 3: Liderin Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Kişisel Özellikler
Yaş Boy Cinsiyet İrk İyi Görünüm Olgunluk Güven Verme	Etkili konuşma Zekâ Bilgi Etkili İletişim Öngörü İnisiyatif Hissel olgunluk	Dürüstlük Samimiyet Açık sözlülük Özgüven Kararlılık Tutarlılık Yeterlilik

Kaynak: Elma, (2000).

Özellikler yaklaşımı; dış görünüş, statü, duygusal yapı, retorik yeteneği gibi özellikler üzerinde durmuştur. Yönetme arzusu, dürüstlük, yüksek özgüven ve zeka, aktiflik gibi nitelikler özellikler yaklaşımına göre etkili bir lider olmak için önemlidir (Robbins ve Coulter, 2011).

Fakat yapılan farklı çalışmalar sonucunda özellikler yaklaşımının sınırlılıkları ve başarısızlıkları ortaya çıkmıştır. Bu sınırlılıklardan birisi grupta liderden daha fazla liderlik özelliğine sahip bireyler olmasına rağmen bu bireylerin lider olamamalarıdır. Diğer bir sınırlılık ise etkin bir lider olabilmek için sadece bu özelliklerin yeterli olmamasıdır. Ayrıca bu yaklaşımda etkileşim göz ardı edilmiştir. Bunlardan dolayı sadece belirli özelliklere sahip bireylerin lider olabileceği hipotezi teori olarak yetersiz kalmıştır (Koçel, 2013: 588).

4.2. NEO-KLASİK ÖTGÜT TEORİSİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

4.2.1. Davranışsal Teoriler

Bu teorinin yönetim kavramına kattığı en büyük değer, çalışanların davranışlarının ve bu davranışların sebeplerinin anlaşılmasına çalışılmasıdır. Teori genel olarak bireylerin birbirlerinden farklı oldukları düşüncesi temeline dayanır. Davranışsal yaklaşımların ortak sonuçları şu şekilde sayılabilir (Zel, 2001):

- Bireyler sadece ekonomik faktörlerden etkilenmez.
- Kişisel ihtiyaçlar zamanla değişebilir.
- İş gören davranışlarının mutlaka bir sebebi vardır.
- İnsanlar farklı liderlik tarzlarına farklı tepkiler gösterirler.
- İnsan ilişkileri örgüt etkinliğini büyük ölçüde etkiler
- Örgütler sosyal görevleri olan sistemlerdir.

Davranışsal liderlik çalışmalarında bazı liderlik tiplerinin daha etkili olduğunu belirlenmiş ve belirli liderlik tarzları altında sınıflandırmalar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar ve lider davranışları üzerine tanımladıkları boyutlar şu şekildedir (Erçetin, 1998: 33):

Tablo 4. Davranışsal Yaklaşım Geliştiren Araştırmacılar ve Tanımlamaları

Araştırmacılar	Tanımlamalar	Boyutlar
B.M. Bass	Görev Etkililiği	Etkileşim Etkililiği
A.F. Brown	Sistem Merkezli	Birey Merkezli
F.Fiedler	İş Merkezli	İlişki Merkezli
Hersey ve Blanchard	İş Merkezli	İlişki Merkezli

Kaynak: Erçetin, (1998).

Davranışsal teorilerin geliştirilmesinde birçok araştırma ve teorik çalışma katkı sağlamıştır. Yapılan çalışmaların neticesinde ortaya çıkan lider davranışları belirlenmiş ve bu davranışların sebep olduğu etkiler araştırılmıştır. Davranışsal teorilerden en çok kabul görenleri ise şunlardır (Cevahiroğlu, 2012: 32):

- Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Blake ve Mouton'ın Matris Modeli
- McGregor'ın X ve Y Modeli
- Likert'in 4'lü Sistem Modeli

4.2.1.1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert öncülüğünde bir grup, davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine Michigan Üniversitesi çalışmalarıyla fayda sağlamışlardır

Bu çalışmada öne çıkan 2 liderlik türü vardır bunlar (Canbolat, 2016: 25):

İşe Yönelik Lider: İşlerin nasıl yapıldığı ve çalışanların bu işleri yaparken grup amaçlarının ne kadarının gerçekleştiğiyle ilgilenir ve işlerin istediği gibi yürümesi adına yasal yetkilerini kullanmaktan çekinmezler.

Kişiyeye Yönelik Lider: İş görenlerin güdülenmesi için gerekli koşulları tahsis etmeye çalışan ve takipçilerinin kişisel gelişimleriyle birebir ilgilenen kişilerdir.

İşe yönelik ya da bir diğer adıyla üretim merkezli liderler için öncelik yüksek üretim seviyesidir ve bu seviyeye ulaşmak için sürekli arayış içindedirler. Genellikle istenilen üretim seviyesine ulaşmak için aşırı baskı kullanırlar. İlgileri görevin eksiksiz tamamlanması üzerinedir. Diğer yandan kişiyeye yönelik ya da iş gören merkezli liderler, saygı atmosferi yaratır ve takipçilerinin duyguları üzerine yoğunlaşırlar. Çalışanların tatmini, refahı, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması bu tip liderler için oldukça önemlidir (Keçecioglu, 2003).

Çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminlerine ve verimliliklerine katkısı olan faktörlerin belirlenmesidir. Çalışmada etkili olmayan bir yöneticinin, etkili bir yöneticiden nasıl ayırt edileceği üzerinde durulmuş ve araştırma işe yönelik liderlik davranışlarındansa kişiyeye yönelik liderlik davranışlarının, etkili liderlik için daha önemli ve daha verimli olduğu sonucunu vermektedir (Koçel, 2005).

İki ayrı boyut olarak incelendiğinde kişiyeye yönelik liderlik davranışları işe yönelik liderlik davranışlarından daha etkili bir liderlik davranışdır. Michigan çalışmalarına göre lider ya kişiyeye önemseyen ya da işi önemseyen davranışlar sergileyebilir. Fakat yapılan eleştiriler iki davranışın da yüksek oranda gerçekleştiği bir denge noktasının sağlanması durumunda maksimum verim elde edileceği yönündedir. Michigan çalışmaları gibi Ohio

Üniversitesi çalışmaları da “Davranışsal Yaklaşımlar” geliştirmiş ve literatüre yeni kuramlar kazandırmıştır (Erçetin, 1998: 34).

4.2.1.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal modelin bir diğer önemli çalışması da Ohio State Üniversitesi çalışmalarıdır. Belli başlı liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasını hedefleyen çalışmalar, 1945 yılında başlamış ve çalışmalar sonucunda 1800’e yakın liderlik davranışı ortaya çıkarılmıştır. Belirtilen davranışların tespit edilmesinin ardından bu davranışlar soru haline getirilerek “Liderlik Davranış Tanımlama Anketi” oluşturulmuştur (Daft, 2000: 214).

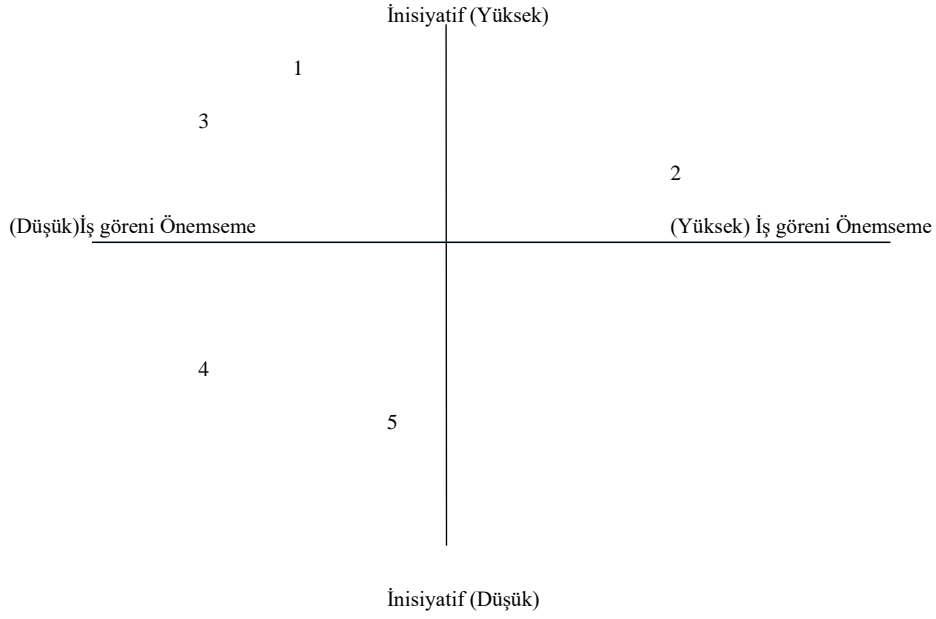
Çalışma; askerleri, özel sektör çalışanlarını, idarecileri ve öğrencileri karşılaştırarak, bu grupların aynı liderlik özelliklerini gösterip göstermediklerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda genel olarak liderlerin rol bakımından iki tip özellik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar iş görenle ilgilenme ve işi başarmaya yönelik olarak gruplandırılmıştır (Helms, 2005: 447).

Çalışmada izleyiciler liderleri temel olarak iki davranış türünde kümelenmişlerdir. Bunlar yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemsemedir (Küçüközkan, 2015). Kişiye ve işe yönelik davranışlar şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 1’de farklı iki davranış boyutundaki beş farklı liderlik türü gösterilmektedir. Şekil 1’e göre 1 numaralı lider hem iş göreni önemseyen hem de yapılmasını istediği işi önemseyen bir lider tipindedir. 4 numarada ise lider ne iş görenin istek ve ihtiyaçlarını ne de işi önemseyen bir davranış sergilemektedir.

İş göreni önemseyen liderler dostça davranan, danışman, astlarına itibar eden, etkili iletişim kurabilen, astlara destek sağlayan ve onların isteklerinin temsilciliğini yapan kişiler iken iş odaklı liderleri planlayıcı, kontrol edici, yönetici, problem çözücü, rol belirleyici, eleştirmen ve baskılayıcı kişilerdir (Koçel, 2015: 667).

Şekil 2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları



Kaynak: Lussier ve Achua, (2010).

Şekil 1’de farklı iki davranış boyutundaki beş farklı liderlik türü gösterilmektedir. 1 numaralı lider hem iş göreni önemseyen hem de yapılmasını istediği işi önemseyen bir lider tipindedir. 4 numarada ise lider ne iş görenin istek ve ihtiyaçlarını ne de işi önemseyen bir davranış sergilemektedir.

Ohio State Çalışmaları ile Michigan Üniversitesi çalışmalarının ayrıldığı temel husus Ohio State Çalışmalarında lider aynı zamanda hem iş göreni hem de işi aynı derecede önemseyebilmektedir. Ancak Michigan Çalışmalarında liderin sadece tek bir davranışa yönelebildiğini savunulmasıdır. Michigan çalışmalarına göre lider iş göreni önemsedikçe aynı oranda işe verdiği önem azalacaktır (Horner, 1997: 270).

4.2.1.3. R. Blake ve J.Mouton Matris Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarını inceleyip bu sonuçlar üzerine çalışan Blake ve Mouton, lider davranışlarının incelemesi amacıyla yönetim matrisi oluşturmuşlardır. Yönetim ızgarası olarak da bilinen model 1964 yılında Teksas Üniversitesinden çıkmış; liderliği üretime ve insana yönelik olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Modelde 5 liderlik boyutu ortaya çıkarılmıştır (Blake ve Mouton, 1979).

Şekil 3. Yönetim Tarzı Matrisi

1,9 Klüp Yönetimi								9,9 Takım Yönetim i
				5,5 Orta Yol Yönetimi				
1,1 Başarısız Yönetim								9,1 Otoriter

Kaynak: Blake ve McCauley, (1991).

Yönetim Tarzı Matrisi 5 farklı liderlik davranışı ortaya çıkarmıştır. Bunlar (Ekici, 2006: 92):

• 1,1 tipi yönetici hem üretime hem işçiye ilgisiz lider tarzını temsil etmektedir. Liberal lider olarak da adlandırılır. İşgörene iş gösterildikten sonra onun işine karışmamayı uygun görür ve müdahalede bulunmaz. Verimsiz liderdir.

• 1,9 tipi yönetici çalışanlara ilgili ancak üretime ilgisiz liderdir. Şehir kulübü lideri olarak adlandırılır. Lider, çalışanlara baskı kurmadığı sürece onlardan maksimum verimi alır düşüncesi bu liderlerde hâkimdir.

• 9,1 tipi yönetici otoriter lider olarak bilinen lider üretime azami ilgi gösterirken çalışana ilgisi asgaridir. McGregor yaklaşımına göre çalışanları ve astları X grubu olarak görür ve sürekli baskı ile işlerin daha iyi yürüyeceğini düşünür.

• 9,9 hem çalışana hem üretime ilgili lider demokratik lider özelliği taşır. Çalışana ve işe verdiği ilgi verimliliği maksimuma taşır. Güvenin ve iş birliğinin çok önemli olduğuna inanan bu liderler, gruplarda koordinatör statüsündedir.

•5,5 tipi lider tüm ilişkileri dengede tutar gerekli ölçüde baskı ve gerekli ölçüde ilgi ile astlarının kontrolünü sağlar. Yönetim, görev ve çalışanlar eşit ölçüde önemlidir.

Diyagram modelinin en önemli faydası liderin davranışlarını temel alarak, kavramsallaştırmaya imkân vermesidir. Lider, kendi tarzını anlayabilirse, kendini geliştirme imkânı bularak gerekli eğitim ve değişikliklerle istediği sonuçlara ulaşabilir. Blake ve Mouton da kendileri verdikleri eğitimlerde bu yöntemi sıklıkla kullanmışlardır. Fakat uygulamalı araştırmalarda modelin çok tercih edilmemesi nedeniyle model araştırmacılar arasında tartışmalı bir hale gelmiştir (Koçel, 2005: 587). Başka bir eleştiri ise gösterilen 5 liderlik tipinin 4 tanesinin ya üretim odaklı ya da bireysel odaklı olarak gösterilmesidir. Eleştiriler etkili bir liderin her iki noktaya da hâkim olması gerektiği yönündedir. Modern liderlik beklentisi komple bir lider arayışı içerisindedir (Erçetin, 1998: 79).

4.2.1.4. McGregor X ve Y Modeli

Motivasyon kavramı, anlaşılması kolay olmayan ve karmaşık bir kavramdır. İyi bir lider takipçilerini doğru kaynaklarla motive ederek, örgütü amaçları doğrultusunda ileriye götürebilmelidir. İnsanların nasıl motive edildiğine dair yapılan çalışmalar ile motivasyonun tek bir neden ile açıklanamayacağı sonucuna varılmıştır (Robbins ve Judge, 2013).

1957 yılında Douglas McGregor tarafından X ve Y modeli, insan doğasıyla ilişkili olarak geliştirilmiştir. X grubu bireyleri insan doğasındaki negatif özellikleri, Y grubu bireyleri ise pozitif özellikleri gösteren gruplardır (Charles, 2005: 456). Teori, liderin grubundakilere karşı davranışlarının altındaki nedenleri açıklamaktadır. Teoriye göre McGregor çalışanları X ve Y şeklinde sınıflandırır ve liderlerin davranışlarının karşısındakinin sınıfına göre şekillendiğini söyler (Hodson, 2001: 92). X ve Y sınıflarının varsayımları şu şekildedir (Ekici, 2006: 95):

Tablo 5. McGregor' un X ve Y Tablosu

X Kuramı	Y Kuramı
Çalışanlar genellikle işi sevmez ve fırsat bulduklarında kaytarırlar	Kişisel kontrol örgüt amaçlarına ulaşmada gereklidir
İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınır ve yönetilmeyi tercih ederler	Uygun şartlarda iş yapmak zevklidir

Tablo 5. (Devam) McGregor' un X ve Y Tablosu

Alışkanlıklar ağır basar	Bireysel kontrol tatmin edici bir olgudur
Bireyler örgüt amaçlarını yerine getirmeleri için denetlenmeli, yönetilmeli ve gerekirse cezalandırılmalıdır	Yaratıcılık seviyesi geniş bir dağılıma sahiptir

Kaynak: Ekici, (2006).

4.2.1.5. Likert'in Dörtlü Sistem Modeli

Rensis Likert'in 1961 yılında Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak ortaya çıkardığı bu modelde lider davranışlarının temel 3 varsayımdan oluştuğunu ileri sürmüştür. Belirtilen 3 davranış ise 4 grupta incelenmiştir. Bu davranışlar (Luthans, 1981):

Tablo 6. Likert'in Dörtlü Sistem Modeli

Liderlik Tipi	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Astlara Güven	Güven yoktur	Formal bir güven anlayışı vardır	Kısmi güven vardır. Karar kontrolü lider dedir	Çalışana tam güven duyar
Özgürlükçülük	Çalışanlar kendilerini özgür hissetmezler	Çalışanlar kendini kısmen kontrol altında hisseder	Genel bir özgürlük hissi vardır	Astlar tamamen özgürdürler
İş Gören Katılımı	Astların fikrine başvurulmaz	Sorun çözümünde çalışan fikri az da olsa alınır	Astların fikirleri önemsenir	Daima çalışanlardan fikir alınır ve önemsenir

Kaynak: Luthans, (1981).

Likert'in araştırma sonuçlarına göre liderlikte performansı etkileyen 3 ana değişken olduğu tespit edilmiştir. Bunlar durumsal değişkenler, ara değişkenler ve sonuç değişkenleridir. Durumsal değişkenler bağımsız değişkenlerdir ve gelişmeleri doğrudan etkilerler. Organizasyon yapısı ve bireysel özellikler bu değişkenlerdendir. Ara değişkenler örgütsel atmosferin yansıtıldığı değişkenlerdir. Hedefler ve tedbirler buna örnek gösterilebilir. Sonuç değişkenleri ise bağımlı değişkenlerdir. Birer çıktı olarak ele alınırlar. Verimlilik ve kalite bu değişkenlerin örneklerindedir (Zel, 2001: 137).

Sonuç olarak araştırma, Sistem 1 ve Sistem 2 yapısındaki liderlerin takipçilerinin üretim seviyesi, Sistem 3 ve Sistem 4 yapısındaki liderlerin takipçilerinin üretim

seviyelerine göre düşük olduğunu tespit etmiştir. Ancak sistemsel bir döngü ve sarkma etkisi sebebiyle performans değerlendirilmesinde hatalar ortaya çıkmaktadır. Örneğin Sistem 1’de lider göreve geldiğinde kısa sürede bir başarı elde eder ancak ara değişkenler bu zaman diliminde kötüleşir. Fakat bu sürecin sonuçları daha açığa çıkmadan başarısından dolayı lider terfi alır. Yerine gelen bir Sistem 4 lider ise ara değişkenleri iyileştirme süreci başlatır ancak olumlu ivme henüz görülmeden performans düşüklüğü sebebiyle görevden alınır ve yerine yine bir sistem 1 yönetici geçer ve ara değişkenlerin olumlu ivmesi performansta görülmeye başlanır (Koçel, 2005: 605).

4.3. MODERN ÖRGÜT TEORİSİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

4.3.1. Durumsallık Yaklaşımları

Durumsal yaklaşımlar konusunda değerlendirilecek çalışmalar, etkili liderliğin 4 farklı fonksiyonunun olduğunu belirtmektedir. Bu fonksiyonlar; izleyiciler, liderin kişisel özellikleri, liderlik biçimi ve liderin içinde bulunduğu durum olarak sıralanabilir (Erçetin, 1998: 35).

Durumsallık yaklaşımlarında liderin davranışları, liderin içinde bulunduğu koşullara göre farklılık göstermektedir. Kimi zaman otokratik özellikleri baskın şekilde davranan lider kimi zaman tam anlamıyla katılımcı bir lider gibi davranabilmektedir. Liderin farklı durumlarda farklı davranışlar sergilemesi üzerine yapılan araştırmalarda araştırmacılar, liderin hangi durumlarda nasıl davrandığı anlayabilmek üzerine çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Sonuçlar liderlik davranışlarının tek bir biçiminin olmadığını ve liderin davranışlarının içinde bulunulan duruma göre şekillendiği yönünde ortaya çıkmıştır (Bakan, 2009: 7).

Yaklaşımın temel felsefesi “her ortamda etkili tek bir lider davranışı yoktur, en etkili liderlik değişkendir ve koşullara bağlıdır” şeklinde ifade edilebilir. Durumsal liderlik yaklaşımlarından en önemlileri şunlardır (Şirin, 2014: 31):

- Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli
- House ve Evans’ın Yol Açma Kuramı
- Herset ve Blanchard’ın Yaşam Döngüsü Modeli
- Vroom, Yetton ve Jago’nun Karar Verme Modeli
- Reddin’in 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı
- Etkileşimci (transaksiyonel) Liderlik
- Dönüşümcü (transformasyonel) Liderlik

• Kuantum Liderlik

4.3.1.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler örgütsel davranışı, kişisel özellikler ile içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak nitelendirmiştir. Liderlik sürecini ise bu etkileşime bağlayarak çözümlenmiştir. Daha önceki yaklaşım bulgularını da değerlendirerek liderin kişisel özelliklerinin ve bulunduğu durumun, liderlik davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaya yönelik çalışmış ve sonucunda liderliğe yönelik iki büyük soruya cevap aramıştır (Fiedler, 1967).

- a- Neden belli durumlarda hemen hemen aynı özelliğe sahip liderlerden birisi etkili olurken diğeri etkili olamaz?
- b- Neden belli bir durumda etkili olan lider başka bir durumda etkili olamaz?

Fiedler iki türlü liderlik biçimi belirlemiştir. Bunlar iş ve ilişki merkezli liderlerdir ve Fiedler'e göre lider sahip olduğu liderlik biçimini kolaylıkla değiştiremez. Bu nedenle iş merkezli bir lider, duruma bağlı olarak ilişki merkezli liderlik gerektiren noktada yetersiz kalacaktır. Yetersiz kalan liderin izleyebileceği en etkili yol bulunduğu durumu değiştirmesidir. Bu konudaki Fiedler'in önerileri ise aşağıda yer almaktadır (Erçetin, 1998: 36).

Tablo 7: Fiedler'in Liderlere Önerdiği Teknikler

Durumsal Faktörler		
Lider-İzleyen İlişkisi	Görevin Yapısı	Makam Gücü
Astlarınıza yeterli zamanı ayırdığınıza emin olun	Yatay örgütlenmeye gidin	Konumunuzun gücünü yerinde kullanın
İş dışı etkinlikler düzenleyin	Örgüt içi eğitim faaliyetlerini artırın	Çalışanlarınızın işleriyle bilgi sahibi olun
Güvendiğiniz astlarınız sizin için çalışsın	Görevle ilgili yönerge, diyagram geliştirin	Astlarınızın edindiği bilgiyi kontrol edin
Çalışanlarınızı ödüllendirin.	Sorun tanımlayın ve danışın	Yetkiyi devretmekten kaçınmayın
Bilgiyi paylaşın	Yeni sorumluluklara gönüllü olun	Astlarınızı karar alma ve planlama sürecine dâhil edin
Tuzaklar kurmayın	Kararlı olun	
Bilgiyi saklamayın		

Kaynak: Fiedler ve Chemers, (1984).

4.3.1.2. House ve Evens'in Yol Açma Kuramı

House ve Evans'ın 1971 yılında geliştirdiği kuram beklenti teorisini temel almakta olup onun güncellenmiş versiyonudur. Yaklaşımında liderin örgütsel amaçlar doğrultusunda astlarını nasıl motive edeceği üzerinde durulmaktadır. Kurama göre lider farklı durumlarda geçerli olmak üzere dört liderlik davranış sergileyecektir (House ve Mitchell, 1974).

Katılımcı Lider: Astlarının fikrine sık sık danışan ve onları süreçlere dâhil eden liderdir.

Başarıya Yönelik Lider: Astlarını ve iş görenleri, belirlediği örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneten, motive eden ve onlardan yüksek performans bekleyen liderdir.

Destekleyici Lider: Çalışanlarla dostluk ilişkileri kuran ve taleplerine önem veren liderdir.

Yönlendirici Lider: Teknik konularda çalışanları bilgilendiren ve onları yönlüten liderdir.

Kuramda liderin benimsemesi gereken ve önerilen üç temel vardır. Bunlardan ilki lider örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemelidir. Diğer astların ulaşmaya çalıştıkları noktaya gelmesi için uygun koşullar sağlanarak, örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken onlardan maksimum performans düzeyinde faydalanmalıdır. Sonuncusu ise lider, çalışanların maksimum performans düzeyinde çalışabileceklerine onları inandırmalıdır (Erçetin, 1998: 45).

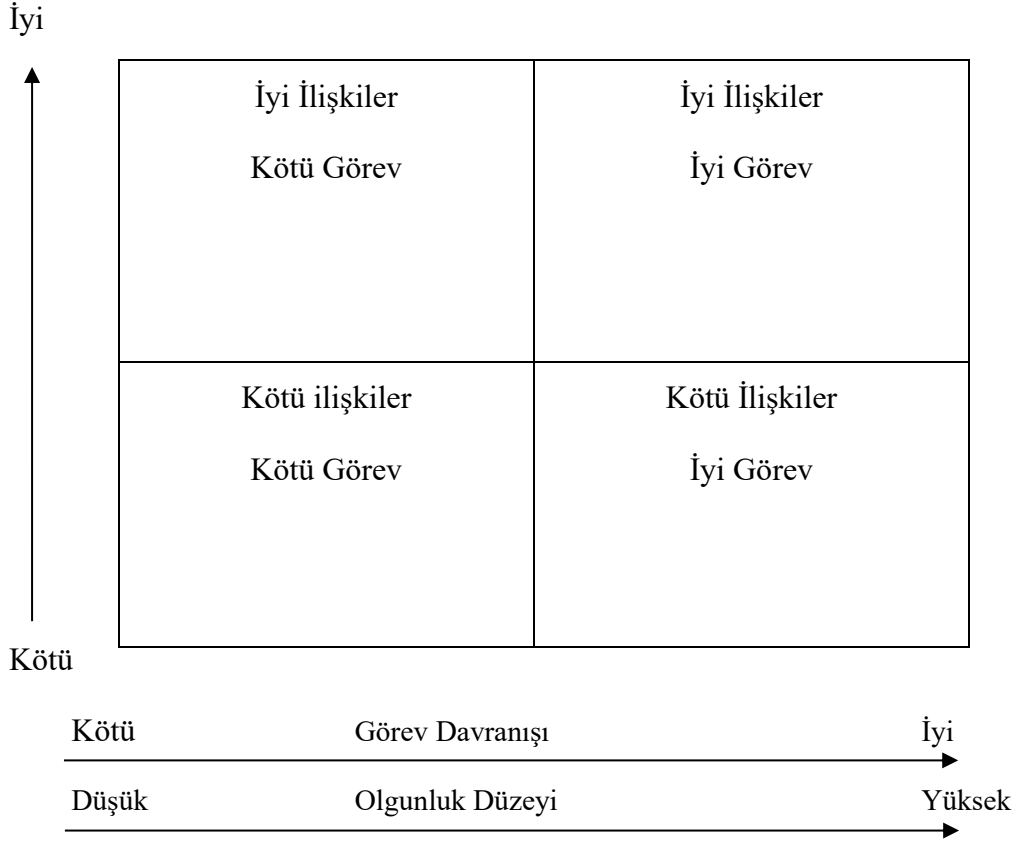
Bu kuram motivasyon ve liderlik arasındaki bağlantının kurulabilmesi için önemlidir. Liderlik tarzı, çalışanların performanslarından doğrudan etkilenebileceği için lider, farklı durumlarda farklı liderlik davranışları sergileyebilmektedir. Böylece lider duruma en uygun liderlik davranışını gösterecek ve her durum için etkili bir lider olabilecektir. İlerleyen zamanda bu kuram farklı çalışmalarda liderliğin incelenmesinde önemli değişkenleri göz ardı ettiği düşünüldüğü için birçok eleştiriye maruz kalmıştır (Griffin, 2013: 490).

4.3.1.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli

Hersey ve Blanchard, etkili liderliği sağlamak için farklı durumlar ile liderlik tarzları arasında rasyonel bir bağlantı kurmaya çalışmışlardır. Model, liderlik tarzlarını görev ve ilişki merkezli olarak iki boyutta ele almıştır. Bu boyutlar aracılığı ile liderin izleyicilerinin olgunluk düzeyleri arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik tarzı ile izleyici olgunluk düzeyinin uygun olması gerektiği vurgulanmıştır.

Olgunluk düzeyi ise bireyin iş başarma arzusu ve ek sorumluluk üstlenme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Erçetin, 1998: 41).

Şekil 4. Yaşam Döngüsü Modeli



Kaynak: Hersey ve Blanchard, (1969).

Kurama ilişkin çalışmalarda liderlik tarzları 4 biçimde şekillenmiştir. Bunlar yöneltici lider, öğretici lider, destekleyici lider ve yetki devredici liderdir (Erçetin, 1998: 44):

Öğretici lider, izleyicilerine aldığı kararları açıklar ve onlardan öneriler alır fakat denetlemeyi hiç bırakmaz.

Yöneltici lider, izleyicilerin rollerini kesin şekilde tanımlar. Sürekli denetleyicidir ve iletişim tek yönlüdür.

Destekleyici lider, izleyicileri dinler, destekler ve etkileşim sağlar. Karar verirken izleyici katılımı sağlar ve iletişim çift yönlüdür.

Yetki Devredici lider, yetki ve sorumluluk verir.

4.3.1.4. Vroom, Yetton ve Jago Karar Verme Modeli

1973 yılında Vroom ve Yetton'un çalışmaya başladığı yaklaşımda araştırmacılar, liderin görevinin karar verme üzerine olduğu noktasında buluşmuşlardır. Daha sonra

model 1980 yılında Jago'nun katılımıyla desteklenmiş ve 1988 yılında model son halini almıştır (Begeç, 1999: 54).

Modelde liderin karar verme sürecinde; otokratik davranış için iki, danışman davranışı için iki ve grup katılımı davranışı için bir adet olmak üzere toplam beş değişken bulunmaktadır (Yetton ve Vroom, 1973: 13):

Otokratik 1: Problem çözümünde mevcut bilgi ile karar verilir

Otokratik 2: Problem çözülürken astların fikri ve görüşleri alınarak karar verilir.

Danışman 1: Problem çözümünde her bir astın fikri alınır

Danışman 2: Problem çözümünde astlardan oluşan bir grup lidere fikirleriyle yardımcı olurlar ancak fikirleri uygulayıp uygulamamak liderin elindedir.

Grup Katılımı: Problem çözümünde aynı danışman 2 gibi astlardan oluşan bir grubun fikri alınır ancak farklı olarak karar yine grubun isteği doğrultusunda alınır.

Tablo 8. Durumsallık Model Karşılaştırması

Model	Davranış	Durumsallık	Etkililik
Fiedler	Görev ve ilişki	Görev yapısı gruplaşma lider gücü	Performans
House ve Evans	Emir veren destekleyen başarılı	İş gören ve görev	İş doyumu ve performans
Vroom ve Yetton	Otokrasiden demokrasiye	Karar niteliği ve kabulü	Karar kalitesi ve grubun kabulü

Kaynak: Çelik, (2000).

4.3.1.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

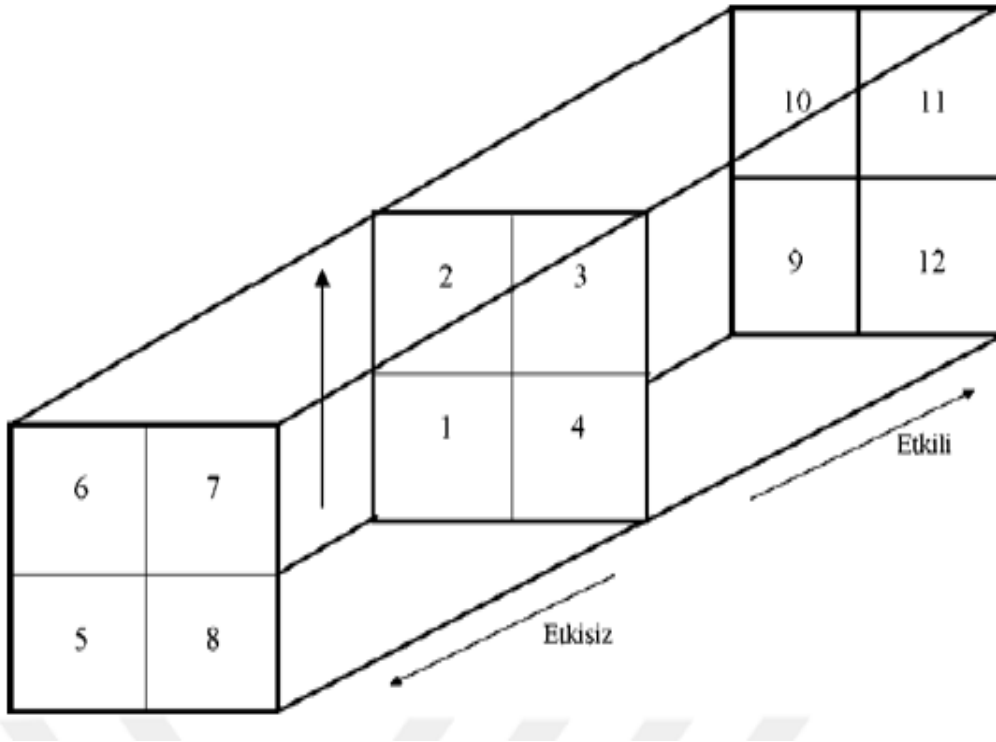
Ohio ile Blake ve Mouton'ın çalışmalarından esinlenerek 1967 yılında Reddin liderlikte etkin olabilmek için hangi davranışların belirleyici olduğu üzerine çalışmalarda bulunmuştur. Yapılan çalışmaların üzerine etkinlik boyutunu da ekleyerek 3-D adını verdiği liderlik teorisini geliştirmiştir (Cole, 2004: 451).

Reddin'in (1971) teorisinin temel dayanak noktası yönetsel etkinliktir. Yönetsel etkililik, liderin pozisyonu gereği yapması gerekli olan işleri yerine getirebilmesi

derecesidir. Literatürde Reddin öncesinde yapılan çalışmalar incelendiğinde liderliğin, girdilere göre derecelendirildiği görülmektedir ancak Reddin yönetsel etkililiği, girdiler ile değil çıktılar ile değerlendirmek gerektiğini söylemiştir. Dolayısıyla liderin ne yaptığıyla değil neyi başardığıyla ile ölçülmesinin doğru olacağını ifade etmiştir.

Yönetsel etkinlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için görünüş etkinliği ve bireysel etkinlik kavramlarının anlaşılması gerekmektedir. Kavrama göre etkili liderlerin özellikleri ile etkisiz liderlerin özelliklerinin ayrımları şunlardır (Reddin, 1977:3):

Şekil 5. Reddin 3 Boyutlu Liderlik Modeli



Tablo 9. 3d Liderlik Modeli Yaklaşımları

Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar	Etkisiz Yaklaşımlar
1-Kopuk	5-Terk eden	9-Bürokrat
2-İlgili	6-Görevci	10-Geliştirici
3-Birleştirici	7-Uzmanlaştırıcı	11-Yürütmeçi
4-Adanmış	8-Otoriter	12-Paternalist

Kaynak: Can vd., (2011).

Üç boyutlu liderlik teorisinde Reddin, Ohio State Çalışmaları ve yönetsel ızgara çalışmalarına üçüncü bir boyut olarak etkililik kavramını ekleyerek, liderliğin üç boyuttan oluştuğunu açıklamaktadır. Ohio ve Blake'in çalışmalarından iş ve ilişki temelli olma

boyutlarını esas alan Reddin bu boyutlarda 4 tip temel liderlik yaklaşımı belirlemiştir. Bunlar (Zel, 2001: 127):

Kopuk Liderlik: İlişki ve görev boyutları düşük olan bu liderler kurallar ve prosedürlere bağlı bir yönetim davranışı sergilerler. Lider organizasyonu ve bireylerden ayrı bir yapı olarak görür ve çalışanlarını sürekli düzeltmeye yönelik bir yönetim anlayışına sahiptir.

İlgili Liderlik: Görev boyutu düşük olan bu liderlik tarzında liderin ilişki boyutu yüksektir. İlgili lider, takipçilerini anlamaya, onlarla etkili iletişim kurmaya özen gösterirler anlaşmazlıkları uzlaşma yoluyla çözmeye gayret ederler. Organizasyon onlar için sosyal bir yapıdır.

Adanmış Liderlik: Bu liderler düşük ilişki ve yüksek iş boyutunda yer alırlar. Otoriter kontrol sağlama ve hükmetme eğilimindedirler. Astlarına sözlü emirler verirler ve onları üretkenliklerine göre değerlendirirler. Takım çalışmalarından aktif rol alırlar. Anlaşmazlıkları bastırırlar ve hatayı cezalandırırlar.

Birleştirici Liderlik: İlişki boyutları da iş boyutları da yüksek olan birleştirici liderler için yönetimde en etkili faktörler etkili iletişim ve takım çalışmasıdır. Bu liderler takımın bir parçası olmak isterler ve katılımcı bir tarz benimserler. Anlaşmazlık durumlarında anlaşmazlığın kaynağına inmeye çalışırlar ve yapılan hatalardan ders çıkartırlar.

Tanımlanan 4 liderlik tarzının ardında, bu tarzların her durum için geçerli olamayacağına karar veren Reddin bu boyutlara “etkililik” ekleyerek yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Yeni yaklaşım toplam sekiz boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan dördü etkisiz liderlik tarzlarını diğer dördü etkili liderlik tarzlarını nitelemektedir. Bu tarzlar şu şekildedir:

Tablo 10. Etkili ve Etkisiz Lider Grupları

	Etkili	Etkisiz
Kopuk	Bürokrat	İlgisiz
İlgili	Geliştirici	Misyoner
Adanmış	Paternalist	Otokrat
Birleşik	Yürütmeçi	Uzlaştırıcı

Kaynak: Can, (1981).

Etkili Liderler

Bürokrat Lider: Kurallara uyulması bu liderler için önemlidir. Özgüvenleri yüksek olan bürokratik liderler eşitliğe ve dürüstlüğe önem verirler.

Geliştirici Lider: En yüksek ilişki düzeyi ve en düşük görev ilgisine sahip liderdir.

Paternalist Lider: Lider ne istediğini ve bu isteklerine nasıl ulaşabileceğini bilir ve astlarını bu konuda yönlendirir. Verimlilik, çalışkanlık ve israf engelleyicilik uzun ve kısa vadede bu liderlerin en önemli özelliklerindedir.

Yürütme Lider: Astlarına güvenir ve onların gelişimine katkı sağlamayı hedefler. Buldukları organizasyonlarda Anlayış, destek ve iş birliğine yönelik çift taraflı bir iletişim kurulmasına çaba gösterirler.

Etkisiz Liderler

İlgisiz Lider: Liderin hem ilişki düzeyi hem de göreve ilgisi düşüktür. Kurallar sadıktır ve az çıktıyla yetinir. Engelleyici bir tavırla iş birliğinden ve haberleşmeden kaçınır.

Misyoner Lider: Lider nazik yapıdadır ve grup içi anlaşmazlıklardan kaçınır. Çıktılarla ve denetimle ilgilenmez ve pasif bireylerdir.

Otokrat Lider: Lider emirler buyurur ve verdiği emirlerin acilen yerine getirilmesini bekler. Eleştirel ve tehditkârdır. Fikir danışmaz ve ast-üst iletişiminin gereksiz olduğunu düşünür.

Uzlaştırıcı Lider: Uzlaştırıcı lider, baskılara açıktır ve kötü karar verme eğilimindedir. Üretimi önemsemeden aşırı katılımcı davranışlarıyla baskılara direnç

2.BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK

1 LİDERLİK TARZLARI

1.1 Klasik Liderlik Tarzları

1.1.1 OTOKRATİK LİDERLİK

Otokratik liderler, elinde bulundukları makamsal güçlere bağlıdırlar ve onlara güvenirlir. Bu güçler yasal güç, cezalandırma gücü ve ödüllendirme gücü gibi güçlerdir. Liderin otokrat olduğu gruplarda başarı, lider grubun başında olduğu sürece sağlanabilir. Otokratik lider karar alma süreçlerine, amaç ve vizyon belirlenmesi gibi kararlara kimseyi karıştırmadan kendisi yapmayı uygun görür. Bu tarz davranışların sonucunda lidere takipçileri tarafından içten içe bir düşmanlık beslendiği tespit edilmiştir (Bayyurt ve Kılıç, 2017: 6).

Buyurucu liderler olarak da ifade edilebilen otokratik liderler, amaçlara ulaşmak konusunda genellikle başarılı liderlerdir. Ancak başarılı olabilmeleri için gerekli donanıma ve altyapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte otokratik liderin yönettiği grubun başarılı olması için takipçilerinin emir bekleyen bireylerden oluşan itaatkâr bir grup olması gerekmektedir. İtaatkâr ve süreçlere katkı sağlamayı tercih etmeyen takipçiler otokratik liderin tamamlayıcılarıdır (Arıkan, 2001: 240).

Otokratik liderin bulunduğu gruba başlıca faydalarından birisi güçlü bir güdü, ceza ve ödül sistemidir. Güdülünen, cezalandırılan ve ödüllendirilen grup hızlı ve doğru karar verme eğilimi göstermektedir. Lider katı bir disiplinle tüm süreçleri denetler, emirler verir ve ivedilikle uygulanmasını bekler. Otokratik lidere göre merhamet bireyleri şımartarak ortak amaçlardan uzaklaştırır. Bu sebeplerden otokratik liderin grubunda aşırıya kaçan olumsuz güdüleme sonucunda, lider takipçilerinde bireysel nefrete hedef olabilir. İnisiyatife güvenmeyen bu liderlerin gruplarında dedikodu, iftira ve sorumluluktan kaçış yaygındır. Grup güvensiz, gergin ve saldırgan olabilir (Drafke ve Kossen, 1998: 377)

1.1.2. DEMOKRATİK LİDERLİK

Demokratik liderlik, çalışanlara gereken saygının ve değer verilmesini gerektiğini savunan ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyan bir liderlik

türüdür. Takipçiler yönetim süreçlerine ve kararlara dâhil edilirler. Lider, çalışanları içinde buldukları sistemin adil bir sistem olduğuna inandırabilir. Sistemin adaletine güvenen çalışanlar, sistemdeki ödül ve ceza sistemlerini sorgulamazlar. Demokratik liderlik uygulanan örgütlerde çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam sağlanması gerekmektedir (İnce, 2013: 15).

Demokratik lider takipçilerine fikir danışır ve onları karar alma, planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik eder. Ayrıca çalışanların etkilendikleri durumları saptayarak onları bilgilendirir, yönlendirir ve cesaretlendirir (Eryeşil ve Iraz, 2017: 131).

Sorunları astlarıyla paylaşan ve çözüm arayışında takipçileriyle istişarelerde bulunan demokratik lider aynı zamanda astlarının alternatif çözümlerine güvenir ve bu çözümler ile sonuç elde etmeye özen gösterir. Çözüm sürecine dâhil edilen takipçiler ile lider arasında bir güven birliği oluşturulur. Grup politikası, liderin teşviki sonucunda ortaya çıkan tartışmalarda üyeler tarafından belirlenir. Tartışmalar öncesinde grup, lider tarafından bilgilendirilir ve seçenekler sunulur. Gruptan seçim yapılması istenir aynı zamanda sorumluluk dağılımı ve iş bölümü de gruba bırakılır (Karakaş, 2006).

1.1.3. LİBERAL LİDERLİK

Liberal liderlik liderlik, liderin içinde bulunduğu organizasyonda kendisini takip edenlere yönetim yetkisini paylaştırmaya dayanan demokratik bir liderlik tarzıdır. Bu konuda amaçlar ve politikalar belirlenirken de uygulanırken de tüm grup üyelerinin fikirleri alınır ve çalışanlar bu süreçlere dâhil edilir. Katılımcı liderler, kişinin iç motivasyon unsurlarının dış motivasyon unsurlarına göre daha etkili olduklarına inandıkları için daha az kontrolcü bir yapıda ilerlerler (Karakaş, 2006).

Katılımcı lider, çalışanlarını kararlara katılmaya teşvik ederek örgütte biz algısını artırır. Biz algısıyla beraber iş görenler arasında daha etkili ve toleranslı bir iletişim sağlanır ve çatışma azaltıcı bir etki yaratılmış olur (Bitmiş vd., 2015).

Katılımcı liderliğin boyutları şunlardır (Keklik, 2017: 77):

- İş birliği ve takım ruhu.
- Etkili iletişim ve aktif dinleme.
- Demokrasi ve katılımcılık.
- Esnek iletişim.
- Sosyal sorumluluk.
- Geniş perspektif.

- Saygı ve diyalog.

1.2. Modern Dönem Liderlik Tarzları

1.2.1. STRATEJİK- VİZYONER LİDERLİK

Yönetim literatüründe hem kendi başına bir liderlik süreci olarak, hem de modern liderlik teorilerinin önemli bir parçası olan vizyon kavramı, eylemsel ve düşünsel boyutlarıyla liderlik yaklaşımlarının başlıca öğelerinden biridir (Erçetin, 1998: 87).

1990'lardan itibaren liderlik üzerine yapılan çalışmalarda stratejik-vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Verilen önemin en büyük sebeplerinden bir tanesi vizyoner liderlik ile örgütlerin gelecekteki karşılıklarına çıkabilecek problemleri ve belirsizlikleri gidermek konusunda elde edilebilecek başarıya dayanmaktadır. Meydana gelen hızlı değişimleri öngören ve bu değişim sürecinde örgütleri örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 1997: 468).

Liderlik kavramının popüler olması sebebiyle hemen her probleme ve duruma uygun bir liderlik teorisinin ortaya atıldığı söylenebilir. Stratejik-vizyoner liderler, kriz durumlarında başarılı olması beklenen liderler olarak tanımlanabilir (Aksu, 2009). Ancak geliştiren vizyon tamamen bir rüya görme olayı değil ve geleceğin bir yansımasıdır. Çözümlemeler ile birlikte düşünme, değerlendirme, algılama, yaratma, değerler, inançlar gibi temel elementlere sahip olan vizyon kavramının diğer öğeleri şunlardır (Sashkin ve Rosenbach, 2005: 5):

- Liderin kavramsal becerileri.
- Vizyonu açıkça ifade edebilme yeteneği.
- Liderin vizyon geliştirme yeterliliği.
- Duygusal uyarı ve çekicilik.
- Tetikleme ve hayran bırakma.
- Alışkanlıklar oluşturma.
- Hatırlama yeteneği geliştirme.
- Yenilikçilik.
- Öncülük ve bütünleşme.

Stratejik-vizyoner liderliğin üç temel yolu bulunmaktadır. Bu yollar (Ekici, 2006: 137):

Yolu Görmek: Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsü ve ulaşılması gereken hedeftir.

Stratejik lider, farklı yollar içerisinde en uygun olanı öngörüp seçerek gelecek planlarını bu doğrultuda yapan liderdir.

Yolda Yürümek: Yolu gördükten sonra vizyoner lider seçilen yolda yürümeyi de başarabilmelidir. Bunu başaramayan pek çok lider vardır. Yolda yürümek liderin kararlılığını ve hedefe ulaşma azmini gösterir.

Yol Olmak: Vizyoner lider kendisinin öngördüğü yolda kendini takip edenleri de peşinden sürükleyen kişidir. Bu durum ciddi fedakârlıklar gerektirse de etkili bir vizyoner lider ortak amaçlara ulaşma doğrultusunda en güvenilir yolu bulup takipçilerini de bu yola sevk etmeyi başarandır.

Stratejik liderler ne kadar bilgi ve deneyim sahibi olsalar bile zaman zaman strateji belirleme ve uygulama süreçlerinde bazı problemlerle karşılaşır. Bu sorunların bazıları şu şekildedir (Kılıç, 2019):

- Üst yönetimin belirlediği stratejiler ile uygulanan stratejilerin uyumsuz olması
- Uzmanlara gereğinden fazla bağlanmak
- Strateji oluşturmaktansa hazır çözümlere yönelme
- Belirlenen stratejinin uygulanabilir olmaması
- Krizlerin hesap edilmemesi ve krizlerle başa çıkamama

Belirlenen noktalar stratejik liderlerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel başarısızlığa sebep olabilecek iletişim bozukluğu, örgütsel güç yapısındaki aksaklıklar, otoritenin yanlış kullanımı, hiyerarşik yapının başarısızlığı gibi etmenler dikkatle incelenerek, stratejiler geliştirilmelidir.

1.2.2. PATERNALİST LİDERLİK

Paternalist liderlik kavramı, 1976'da Silin'in Tayvan'daki yöneticiler ile batıdaki yöneticilerin liderlik anlayışın farklı olduğunu tespit ettiği çalışma ile ortaya çıkmıştır (Silin, 1976). Karakteristik olarak kültürel özellikleri ağır basan paternalist liderler daha çok Orta Doğu, Latin Amerika ve Pasifik Asya toplumlarında gözlemlenmektedir. Aycan ve Kanungo'nun 2006 yılında yaptıkları 10 ülkeyi kapsayan çalışmada Türkiye paternalist lider sayısı bakımında ikinci sırada gelmektedir (Aycan vd., 2000: 195).

Örgütlerde paternalizm kavramına batı literatüründe fazla rastlanmamasına karşın kolektivist toplumlarda paternalizm sıkça karşılaşılan bir kavramdır. Bu kavram ikili ilişkilerin niteliğini belirler ve tarafların tavırlarını ortaya koyar (Keklik, 2012: 88).

Paternalist liderlik 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar otoriterlik, yardım severlik ve ahlaklı olmaktır. Weber, paternalist liderlerin daha çok ataerki toplumlarda ortaya çıktığını söylemiştir. Liderin astlarına karşı lütuflarda bulunur ve onlara karşı örnek teşkil eden davranışlarda bulunur. Bu durum astların etkilenmesine ve performans artışına neden olabilir. Ancak bu liderler zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılık davranışlarında da bulunabilirler. Cezalandırma yöntemi paternalist liderlerin çok sık başvurduğu bir yöntem olmasa da çalışanlara zaman zaman çok sert cezalar verebilmektedirler (Çetin ve Beceren, 2007: 122).

Aycan (2006), paternalist liderlik davranışlarını beş başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar:

- Sadakat: Lider takipçilerinin zaman zaman oluşan problemlere ve sıkıntılara katlanmalarını bekler. Lidere göre çalışan hiçbir anlaşmazlık karşısında örgüte bağlılığını, aidiyet hissini ve sadakatini kaybetmemelidir.
- Takipçilerle bireysel ilişki: Lider her bir astı ile çift yönlü iletişim halindedir. Özel hayatları hakkında ve kişisel problemleri hakkında bilgi sahibidir.
- İş dışında beraberlik: Lider takipçilerinin özel anlarında (cenaze, düğün, vb.) maddi ve manevi anlamda destek olur ve elinden geleni yapar.
- İşyerinde aile ortamı: Lider, takipçilerinin profesyonel ve kişisel yaşantılarına tıpkı bir baba gibi müdahalelerde bulunur ve tavsiyeler verir.

1.2.3. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik liderlik; inisiyatif almaya, sonuç odaklılığa, değişime ayak uydurmaya, kendine güvene ve etkileyiciliğe dayalı bir liderlik anlayışıdır. Karizma kavramı göreceli bir kavram olsa da genel olarak liderin takipçilerinin gözündeki saygın konumunu, çekiciliğini ve etkileme gücünü ifade etmektedir (Begeç, 1999: 18).

Karizmatik liderler, alternatif sonuç üretme ve çözüm bulma gibi konularda bir zaman ustasıdır. “Tarihsel An” a inanırlar ve gelecek o an için çalışırlar. Martin Luther, Wittenburg Kilise’sinin kapısına isteklerini çivilediğinde Katolik kilisesinin bir reforma ihtiyaç duyduğunun farkındaydı ve tarihsel anın geldiğine inanıyordu. Başarılı olmasının

ardındaki en önemli sebepler gerekli olan reformu gerektiği zamanda dile getirmesi ve doğru zamanda harekete geçmesi olduğu söylenebilir (Vries, 2007: 239).

Karizmatik liderler genellikle örgütlerin geçiş dönemlerinde ve zor durumlarında ortaya çıkarlar. Popüler ve merak edilen bir konu olmasından dolayı karizmatik liderler ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalara rağmen hala karizmanın bir kişilik özelliği mi yoksa lider ile izleyici arasındaki karşılıklı bir etkileşim mi olduğuna tam olarak karar verilememektedir. Max Weber karizmayı, makam otoritesine dayanmayan etkileşimler ve takipçilerin liderde olağanüstü özelliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları olarak tanımlamıştır (Edwards, 2012: 45).

Bryman karizmayı durumsal bir açıdan ele almış ve bir kişinin karizmatik lider olarak adlandırılabilmesi için sahip olması gereken 5 faktörü şu şekilde sıralamıştır (Bryman, 1974: 411):

- Kişisel Nitelikler: Önemli başarılarla imza atmış olma, kendini takipçilerle özdeşleştirebilme ve duyarlılık sahibi olmak.
- İzleyici Faktörü: Çalışanların sıkıntılı bir durumda olmaları, işin içinden çıkmak konusunda zorluk yaşamaları ve yaş durumları (genç birinin yaşlı birine göre bir kişiye karizma atfetmesi çok daha olağandır) gibi faktörler.
- Kararlar: Önemli kararlar genellikle üst makamlar tarafından verileceği için karizmatik liderin de üst kademedede olması beklenir.
- Bilinçli olarak efsane oluşturma çabası: Prestij göstergeleri ile kendine karizma yaratma çabası, semboller ve ayinsel törenlerle farklılık oluşturma.
- Örgüt ideolojisi oluşturma: Örgüt misyon ve vizyonunun güçlü olması liderin karizmasını da pozitif şekilde etkiler.

Karizmatik liderlik sürecinde liderler bir yandan izleyicileri etkilemek için karizmalarını kullandıkları düşünülürken diğer yandan karizmatik liderliğin kavramsal ve işlemsel olarak tanımlanması güç bir durumdur. Gordon karizmatik liderlik alanında yapılan çalışmaların bulgularından yola çıkarak karizmatik lider davranışları ile karizmatik olmayan lider davranışları arasındaki farkları açığa çıkarmıştır. Bunlar şu şekildedir (Gordon, 1993: 224):

Tablo 11. Karizmatik Lider ile Karizmatik Olmayan Lider Davranış Farkları

Davranışlar	Karizmatik Olmayan Liderler	Karizmatik Liderler
Statüko	Statüko koruyucu	Statüko değiştirici
Gelecek	Statükoyu koruma amacı	İdealize edilmiş vizyon
Hoşnutluk	Farklı bakış açılarından mutlu olmak	Farklı perspektif ve idealize vizyondan hoşnut
Güvenilirlik	Tarafsızlık	Kişisel risk ve bedel sorgulanması yönüyle tarafsızlık
Uzmanlık	Uygun amaç için uygun araç kullanımını uzmanlığı	Geleneksel olmayan yöntemlerde uzmanlık
Davranış	Geleneksel ve normcu	Yenilikçi
Çevre Duyarlılığı	Statüko korumak için çevreye duyarsız	Statükoyu değiştirmek için çevreye aşırı duyarlı
Üslup	Amaç tanımında belirsizlik	Açıkça tanımlanmış görevler
Güç Kaynağı	Makam ve kişilik	Kişilik
Lider-ast ilişkisi	Eşitlikçi ve uzlaşmacı	Girişimci ve insanları değiştirmeye yönelik

Kaynak: Gordon, (1993).

1.2.4. TAM SERBESTLİK SAĞLAYAN LİDERLİK

Tam serbestlik tanıyan liderler, astlarının kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini gerektiğini savunan liderlerdir. Tam serbestlik tanıyan lider, astlarına verdiği kaynaklar ve bilgiler dâhilinde onların kendi planlarını yapmalarına olanak tanır. Süreçleri ellerindeki otoriter gücü kullanmadan yönetmeyi tercih etmektedirler. Tam serbestlik tanıyan liderlik modeli bazı çalışmalarda pasif ve kaçınmacı liderlik olarak da yer almaktadır (Keklik vd., 2014: 252).

Tam serbestlik tanıyan liderlik modeli, takipçilerin mesleki uzmanlığının gelişmiş ve yenilikçi fikir geliştirme yeteneğine sahip olduğu durumlarda uygulanması olumlu sonuçlar verecektir (Eren, 2008: 437).

Bu liderler, iş görenleri kendi hallerine bırakmakta ve yasal yetkilerini kullanmamayı uygun görmektedirler. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan kaçınırlar bu nedenle hedeflerin gerçekleştirebilmesi için yetenekli bir gruba ihtiyaç duyarlar. Bireylerin gelişimi için çaba harcamazlar ve gelişimi bireylerin kendilerinden beklerler. Bu durum çalışanların bireysel gelişimine katkı sağlasa da otorite yoksunluğuna ve örgüt içi kaosa sebep olabilir (Yılmaz, 2011).

1.2.5. ETKİLEŞİMCİ (TRANSAKSİYONEL) LİDERLİK

Etkileşimci ya da bir diğer ismiyle transaksiyonel liderlik; performansların ve başarıların ödüllendirildiği, kusursuzluğu hedefleyen ve yöntemlerin geleneklerden kopmadan uygulandığı bir liderlik tipidir.

Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerine ödüller vadettiği, bunun karşılığında da izleyicilerinden üst düzey performans ve çaba talep ettiği bir değiş tokuş sürecidir. Etkileşimci liderlik, çalışanlarını açık ve net belirlenmiş görevler için motive edildiği ve hedeflere ulaşanların ödüllendirildiği bir sistemdir (Doğan, 2007: 75).

Etkileşimci liderlikte değiş tokuş yapılan değerler sürekli aynı kalmamaktadır. Bundan dolayı iki farklı davranış belirlenmiştir. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuşlardır. Kalitenin düşük ve yüksek olması değiştirilen değerlerle alakalıdır. Mal ve hak değişimi düşük kaliteli davranış iken yüksek kaliteli davranış kişisel bağlarla ilgilidir. Düşük kaliteli davranışta liderin gücünü belirleyen ölçülebilen ödülleri elinde tutması iken yüksek kaliteli davranışta liderin gücünü belirleyen şey ölçülemeyen ödüllerdir (Kunhert ve Lewis, 1987: 648).

Etkileşimci liderlik genellikle durgun büyüme politikaları veya tasarruf politikaları benimseyen organizasyonlarda görülmektedir. Etkileşimci liderler 3 tip yönetim tarzına sahip olabilirler. Bunlar (Alkın, 2006: 95):

Aktif istisnalar: Lider, belirli standartlar belirlenmiş ve geçmişten gelen davranışların etkin ve verimli kılınması hedefler. Problem oluşana kadar müdahalede bulunmaz.

Pasif istisnalar: Lider ilgisizdir. Sadece amaçlara ulaşamadığında yaptırımlarda ve müdahalelerde bulunur. Kendisini yönetme konusunda başarısız gruplarda etkisiz ve verimsiz bir liderliktir.

Koşullu ödüllendirme: Üstün performans tespit edilir ve ödüllendirilir. Çalışanlar beklentilerden haberdardır. Ödül maddi ve statü verme şeklinde olabilir.

1.2.6. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK

Literatürde İngilizce “transformational leadership” olarak geçen dönüşümcü liderlik, yapılan Türkçe araştırmalarda “dönüştürümcü liderlik”, “dönüşümsel liderlik” ve “değişimci liderlik” olarak da karşımıza çıkmaktadır (Zel, 2001: 90).

Dönüşümcü liderlikten ilk olarak Dawson’un 1973’de yazdığı “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında bahsedilmiş ve Burns bu kavramı bir teori haline getirerek “Liderlik” adlı kitabında liderliği etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki başlık altında incelemiştir (Eraslan, 2002). Dönüşümcü lider modern organizasyonlarda yeni alan yaratılması becerisine sahip olan tek liderdir çünkü transformasyonel lider bir dönüşüm ustası ve gelecek planlayıcısıdır (Şahin, 2009: 120).

Dönüşümcü liderlik; örgütsel vizyonda, stratejilerde ve örgüt kültüründe değişimler yapabilmeyi gerektirmektedir. Lider, çalışanların değişim isteklerini maksimum düzeye çıkartarak duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Dönüşümcü lider, değişim süreçlerinde çalışanların vizyonlarını yeniden belirleyerek ve sorumluluklarını yeniden yapılandırarak hedeflere ulaşmakta kullanılan sistemlerin güncel kalmasını sağlamaktadır (Ackoff, 1997: 21).

Liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiş olan dönüşümcü liderlik; koruyuculuk, yol gösterme ve değişim odaklıdır. İş bölümü, performans değerlendirme ve karar alma gibi rutin işlerin yanı sıra bir liderde ek olarak hangi özellikler olması gerektiğinin saptanmasıdır. Dönüşümcü lider organizasyonlarda kültürün tanımlanması, farklı ekipler oluşturulması gibi önemli değişimleri yönetmekte ve harekete geçirmektedir (Gürsoy, 2005).

Dönüşümcü liderler, takipçileri ile aralarında birebir ilişkiler yaratırlar. Aralarındaki bağlılığın ve birçok duyunun yoğun yaşanmasını sağlarlar.

Dönüşümcü liderlik hakkında literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Tanımların ortak özellikleri şunlardır (Şahin, 2009: 119):

- Dönüşümcü lider vizyon sahibidir.
- Dönüşümcü lider vizyonunu etkili bir iletişim aracı olarak kullanır.
- Dönüşümcü lider davranışları amaçlara yönlendirmeyi başarır.
- Dönüşümcü lider tutarlı davranışlarıyla güven kazanır.
- Dönüşümcü lider değişimi öngörür ve değişimden başarı sağlar.

Hellriegel, Woodman ve Slocum; transaformasyonel liderliği karizma kullanma, duygu yoğunlaştırma ve güdülenme sağlamak olarak tanımlamışlar ve bu tanımları vizyon, tasarım ve etki yönetimi olarak belirlemişlerdir (Herriegel vd., 1995: 978).

Tablo 12: Dönüşümcü Lider Özellikleri

Karizma	Vizyon	Yönlendirme
İlham Verici Motivasyon	Saygı	İstek
Entelektüel Uyarım	Güven	Problem Çözme
Personel Güçlendirme	Risk Paylaşımı	İş Görenle İlgilenme
Birey Düzeyinde İlgı	İletişim	Doğruluk

Kaynak: Stone vd., (2004).

1.2.7. DANIşMAN LİDERLİK

Danışman liderlik hem işlerin yürütülmesine hem de takipçilerin kişisel gelişimlerine odaklanan bir liderlik türüdür. Danışman liderler duygusal tepki ile iş tatmininde ve çalışan performansında iyi sonuçlar elde eder. İletişimin çift yönlü ve açık olması karşılıklı çıkarlara hizmet eden bir ortam oluşturur. Lider iş görenlerin zayıf ve güçlü yönlerini açığa çıkararak beklenti ve isteklerini yönlendirir. Farkındalık sahibi olmaları ve empati yapabilme yetenekleri bu tip liderlerin en önemli özellikleridir. Liderin samimi ve yapıcı tavrı, çalışanların motivasyonlarını ve sorumluluk duygularını güçlendirir (Barutçugil, 2014).

1.2.8. HAYALİ / YETKİ VERİCİ LİDERLİK

İlk kez Dr. John Nicholls'un bahsettiği hayali yetki verici liderlik kavramında lider, yetkiler oluşturup katılım sağlayarak kişileri teşvik eder. Bunun için bu liderin sevecen bir kişilik yapısına ve gelecek fikirlerini diğer insanlara aktarabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Alkın, 2006: 50).

Yetki veren liderin amacı takipçilerini istemeyeceği işlere yönlendirmek ya da onlara kendi günlük rutin işlerini devretmek değildir. Asıl amaç ortaya özel projeler ortaya koymak ve ortaya konan projelerin minimum müdahale ile tamamlanmasına olanak vermektir. Hayali/yetki verici liderlik, liderin astlarına gücünü ve otoritesini bölüştürerek onlara yasal olmayan vekâletler vermesidir (Serinkan, 2008).

Danışman lider, yürütülen işte aksaklık olması durumunda problemin kaynağını araştırır. Görevin personele uygunluğu ile personelin istekliliği ve yeterliliği danışmanlık sırasında tartışılır. Sorun tespitinden sonra geliştirme aşamaları saptanır ve sorunu düzeltmek için yollar bulunur. Çalışan personelin göreve uygunluğu onaylanırsa gerekli eğitimler verilerek devam ettirilir (Alkın, 2006: 59).

1.2.9. ASKERİ LİDERLİK

M.Ö.500'lü yıllarda Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" adlı kitabında liderlik kavramı ilk kez askeri alanda ele alınmıştır. Kitabın yazıldığı tarih, liderlik kavramının; kurumsal, akademik ve sosyal bir gerçeklik olmasından çok daha öncesine dayanmaktadır. Bu nedenle askerlik ve liderlik arasında kültürel bir bağlantı olduğu söylenebilir (Künter, 2014).

Askeri liderlik modelinde lider, belirli amaçlar doğrultusunda görevin yerine getirilebilmesi için diğerlerini etkileyen kişidir. Astların perspektifinden ise askeri lider, vazifeyi başarıyla yürüten, koordine eden ve onların haklarını koruyan kişi olarak görülmektedir (Demiray vd., 2002: 90).

Dökmen'e göre askeri lider olmanın on altın kuralı vardır. Bu kurallar (Dökmen, 1998: 167):

- Değerlere önem vererek örgütsel değerler oluşturmak
- Hareketten önce düşünmek
- Aktif olmak
- Geleceğe odaklanmak
- Değişimi yönetmek
- Ekibe ve ekip çalışmasına önem vermek
- Esnek örgüt yapısı oluşturmak
- Vizyon oluşturmak
- En iyiyi aramak
- Bilgi alışverişi yapmak

1.2.10. KUANTUM LİDERLİK

Blank (1995), kuantum liderlik paradigmasının açıklamasını kuantum fizik ile temel fizik ayrımından ortaya çıkararak oluşturduğu tabloda şöyle anlatmıştır.

Tablo 13. *Klasik Fizik ve Kuantum Fiziğine Dayalı Liderlik Varsayımları*

Klasik Fizik Varsayımları	Klasik Fizik ve Liderlik Varsayımı	Kuantum Fiziği Varsayımı	Kuantum Fiziği ve Liderlik Varsayımı
Parça-dalga ayrımı	Liderlik onu oluşturan parçalar bütünüdür	Parça-Dalga ikilemi	Liderlik, lider ve izleyen ikileminde bir etkileşimdir
Sebe-sonuç ve kesinlikler	Liderlik sebep sonuç ilişkisiyle açıklanır	Belirsizlikler ve olasılıklar	Liderlik yapılandırılmaz
Enerjinin sürekliliği	Liderlik kişiye atfedilen bir özelliktir	Enerjinin kesintisi	Liderlik olgusu kesiklidir
Kuvvet - İvme	Lider etkisi güce dayanır	Kuvvetin belirli bir noktaya kadar uygulanabilmesi	Lider etkisi etkileşime bağlıdır

Kaynak: Blank, (1995).

Kuantum fiziğinde cisimler aynı anda hem parçacık hem de madde niteliği taşıyabilmektedir. Bu varsayımın liderlik bakış açısına dönüştürülmesiyle ortaya çıkan yaklaşıma göre liderlik, lider ile izleyen ikileminin bütünlüğünden oluşan bir etkileşimdir. Lider ve izleyici ayrı ayrı algılanamaz ve izleyici katkısı yadsınamaz (Blank, 1995).

Kuantum liderlik paradigmasında liderlik olgusu; kestirilemeyen, belirsiz ve tanımsız bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda liderlik, sürekli riske giren ve kazanma şansı, etkileşimi oranında artan bir kavrama dönüşmektedir (Wallace ve Redgeway, 1996).

Kesiklilik durumu bir kuantum fenomenidir ve kuantum adı verilen parçalardan oluşmaktadır. Kuantum boyutunda ise liderlik, kesikliliği olan bir gerçeklik olarak tanımlanmaktadır. Lider ile izleyici arasındaki bağlantı ve bağlılık zaman zaman kesilebilir ve lider ile farklı gruplar arasında da etkileşimler oluşabilir. Diğer bir deyişle liderlik el değiştirebilir. Kuantum liderlik kuramına göre liderlik olgusunun kesikliliğinin kabul edilmesi, izleyicilerin güçlendirilmesi ve yetkilendirmesine destek sağlamaktadır. Lider hükümdar değil danışman ve rehber olandır. Lider gücünü paylaştıkça ve takipçilerini güçlendirdikçe, liderlik gücünü arttırmaktadır (Erçetin, 1998: 78).

2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDERLİK

Günümüzde dünya ekonomisinde önemli bir paya sahip olan hizmet sektörünün en önemli alt dallarında bir tanesi olan sağlık sektörü, bireysel performanslara dayalı ve yoğun emek gerektiren bir sektördür. Hem teknolojik hem de yönetsel açıdan; ortaya çıkan problemlerin çözümü, sorunların ortadan kaldırılması ve sürekli gelişim sağlanabilmesi için sektörde etkili, yaratıcı ve vizyoner liderlerin varlığı önemlidir (Keklik, 2012: 75).

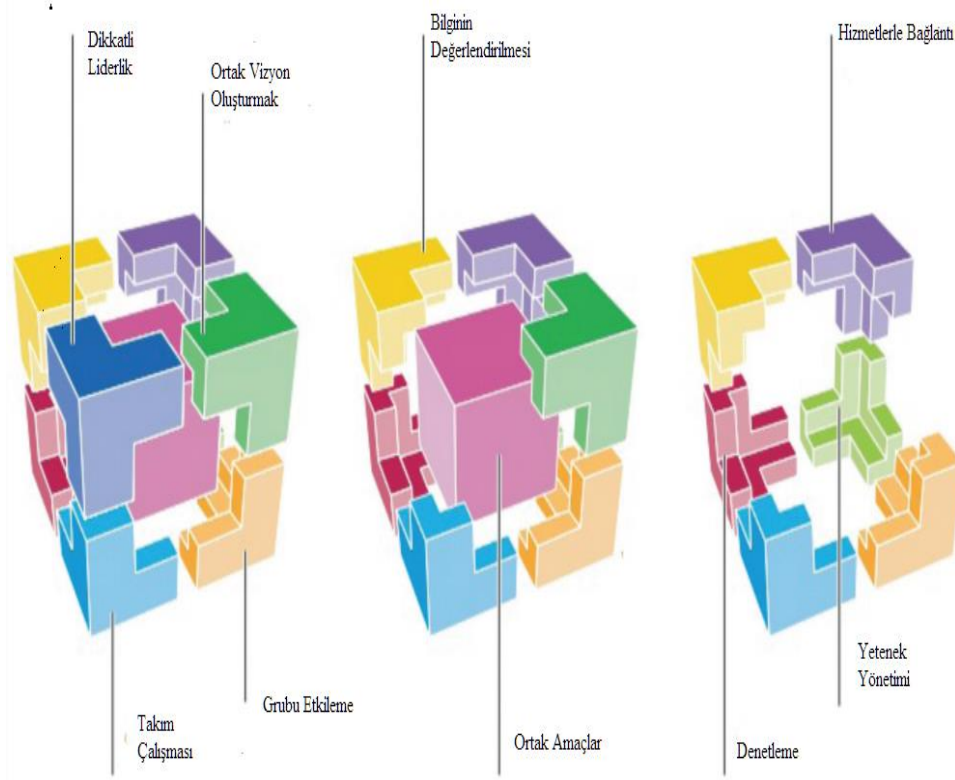
Sağlık hizmeti tüketicileri için geçmiş dönemlerde yöntemler ve maliyetler önemli konular değil iken günümüz sağlık hizmeti tüketicileri, kaliteli hizmet isteyen ve uygun fiyatlar talep eden ayrıca bilgiye ulaşabilen bireylerdir. Bu bireyler kendilerini hasta olarak değil; kaliteli ve uygun hizmet almak isteyen, bilgiye ulaşabilen ve karar alma sürecine dâhil olmayı talep eden rasyonel sağlık hizmeti tüketicileri olarak tanımlanmaktadır. Bu sebepten ötürü sağlık kuruluşları tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için; çalışanlardan maksimum şekilde faydalanabilen ve onları yönlendirebilen güçlü liderlere ihtiyaç duymaktadır (Çakmak ve Uğurluoğlu, 2019: 221).

Çalışma koşullarının zorluğu bakımından en zorlu sektörlerden birisi olan sağlık sektörü, etkili ve başarılı liderliğe en çok ihtiyaç duyan sektörlerden biridir. Etkili liderliğin büyük öneme sahip olduğu sağlık sektörü liderlerin büyük farklar yaratabileceği bir sektördür (Budak ve Kar, 2020: 18).

Sağlık işletmelerinde, örgüt kalitesini güçlendirebilecek en önemli kişiler liderlerdir. Başarılı bir lider, çalışanın güçlendirir ve karşılıklı güven iklimi oluşturarak çalışan bağlılığını artırır (Murphy, 2005: 68).

Uzun dönem rekabet gücü koruma konusunda sağlık işletmeleri çalışanlarının verimliliklerini artırıp, yaratıcılıklarını ortaya çıkartarak rekabet avantajını ele geçirmek ister. Bu bağlamda sağlık işletmelerinde liderler, astlarına ve izleyicilerini gerek yönlendirerek gerekse onlar için vizyon belirleyerek işletmeyi ileri taşımak konusunda çok önemli paya sahip kimselerdir (Doğan, 2001). Tüm örgütler gibi sağlık örgütleri de sürekli değişim içindedir. Sağlık sektöründe teknoloji kullanımının ve emeğin yoğun olması önemli yönetsel problemlere neden olabilmektedir. Bu durumla başa çıkılabilmesi için operasyonların etkili bir şekilde ve iyi bir lider önderliğinde yönetilmesi gerekmektedir (Velioğlu ve Vatan, 2002: 1).

Şekil 6. Sağlık Yönetimi Hizmet Modeli



Kaynak: NHS, (2013).

Sektördeki hızlı değişim ve gelişim, sağlık yöneticilerinin hem yönetsel hem de liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin önemini her geçen gün artırmaktadır. Her yönetici, maksimum düzeyde verim sağlayabilmek için yönetim ve liderlik yeteneklerini bir arada kullanmalıdır. Bütünleşik lider-yönetici özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Marquis ve Huston, 2009: 42):

Tablo 14. Bütünleşik Lider-Yönetici Özellikleri

Vizyon ve motivasyon vurgusu yaparlar ve takipçilerine karşı hassastırlar.
Bakış açıları geniştir ve olayları geniş bir perspektiften değerlendirirler.
Etkileyicidirler.
Kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlar yaparlar.
Değişim ve yeniliğin sıkı takipçileridir ve asıl odak noktaları bunlardır.

Kaynak: Marquis ve Huston, (2009).

Sağlıkta liderlik; hizmet alan bireye, hizmetin sağlanması konusunda hedeflenen amaçlara ulaşmak için sağlık yöneticilerinin diğer çalışanları etkilediği süreçlerin tamamıdır. Günümüz gelişmiş sağlık kurumlarında rekabet başta olmak üzere, özelleşme,

teknolojikleşme gibi faktörlerden dolayı sektörün tüm yöneticilerinin etkili liderler olmaları beklenmektedir (Duygulu ve Kubilay, 2008: 10).

Yüksek performanslı bir sağlık işletmesi kültürü oluşturmak konusunda liderler büyük bir öneme sahiptir. Bu yüzden lider, etkili ve güvenli araçlarla kaliteyi temel alan bir kültür oluşturur. Bununla birlikte izleyicilerinin katılımını sağlayıp, onlara fırsatlar ve eğitim imkânları sunarlar (Wosoogh, 2009: 20).

Sağlık işletmeleri ve sistemleri devasa ve karmaşık yapıdadırlar. Bu nedenle çalışanların iş birliği, uyumu ve koordinasyonu büyük önem arz etmektedir. İş birliği, uyum ve koordinasyon ise ancak etkili liderlik ile verimli bir şekilde sağlanabilir. Bu yüzden yöneticilerin etkili liderlik davranışları gösterip tüm faktörleri kullanabilmeleri gerekmektedir. Kurumlarda çalışanlar arası uyumu ve koordinasyonu sağlayan kişiler liderlerdir (Özçelik vd., 2019).

Sağlık işletmesi lideri rekabet konusunda iyi olmalı, analiz yeteneğine sahip olmalı ve değer yükseltilebilmelidir. Bunların yanı sıra problem çözümünde etkili, yaratıcı, vizyoner ve ilkeli liderlerin varlığı işletmeler için oldukça önemlidir. Sağlık sektöründeki hızlı değişim ve gelişim, sağlık işletmesi yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Keklik, 2012: 20)

Ülkelerin kalkınmışlık düzeylerinin en önemli göstergelerinden biri olan sağlık hizmetlerin tüm kaynaklar olabildiğince etkili kullanılmalıdır. Kaynakların etkili kullanılabilmesi ise etkili liderlerin önderliğinde gerçekleştirilebilir. Oldukça karmaşık yapıda olan ve içerisinde birçok meslek grubunu barındıran sağlık sektöründe lider önderliğinin önemi çok büyük önem taşımaktadır. Rekabet ve kaynak kısıtlarına rağmen hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi liderler aracılığıyla sağlanabilmektedir. İşletmeler yönetim süreçlerinde, uzmanlıklarını ve teknolojik imkânlarını etkili kullansalar da etkili bir lider önderliği olmadan tam anlamıyla verimli bir işleyişten söz edilemez (Budak ve Kar, 2020: 56).

Sağlık işletmelerinde liderler, izleyicilerini çok iyi gözlem yapabilmelidirler. Her personelin motivasyon kaynakları ve performans verimlilikleri birbirinden farklılık göstermektedir. Lider her bir izleyicisini tanımalı ve performansını nasıl maksimize edebileceğini saptamalıdır (Soykenar, 2008: 15)

Etkili liderliğin sağlık işletmelerindeki rolü giderek daha fazla önem arz etmektedir. Analiz çalışmalarında, işyerlerindeki stres kaynağının sebeplerinden en büyüğünün liderler olduğunu saptanmıştır. İyi lider iyi takım oluşturur ve iyi takım iyi çalışır. Bu sebeple iyi hizmet verilebilmesi için ilk basamak grubun iyi bir lidere sahip

olmasıdır. İyi bir lider ise astlarının istek, görüş ve ihtiyaçlarını bilmeli ve onlara cevap verebilmelidir. Yüksek güvene dayalı sağlık, havacılık gibi sektörlerde liderliğin en önemli faktörlerden biridir.

Sağlık sektöründe en önemli konulardan biri olan hasta emniyetinin sağlanabilmesi, gerekli vizyona sahip liderler aracılığıyla sağlanabilmektedir. Kültür oluşturma görevini üstlenen liderler, sağlık sektörünün en temel elementlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Sergar ve Aktaş, 2016: 159).

Krizler genellikle etkili liderler ortaya çıkarır. İçinde bulunduğumuz pandemi krizi, etkili liderliğin sağlık sektöründe ne kadar önemli olduğunu zor yoldan da olsa bir kez daha hatırlatmaktadır. Pandemi sürecinde etkili liderlerin önemini hatırlamak ile birlikte etkili liderin operasyonu yürütürken öngörmesi ve dikkatli olması gereken konular da şu şekilde sıralanabilir (Mysliwy, 2020):

Yükü paylaşmak: Etkili lider kriz anında ilk olarak doğru niteliklere sahip tek bir amaca hizmet edecek bir ekip oluşturmalıdır. Bu durum gerekli gereksiz her konuda liderin kafa yormasını engelleyecek ve dikkat etmesi gereken noktaya odaklanmasını sağlayacaktır.

Dürüst olmak: Lider bilmiyorum diyebilmeli ve öğrenmeye açık olmalıdır. İçinde bulunulan durumu güzelleştirmeye çalışmak amacıyla kötü bilgiyi gizlemek veya gerçek olmayan iyi bilgiler sunmak grubu başta motive etse dahi sonrasında gerçeklerle karşılaştıklarında grupta daha fazla endişeye ve probleme sebep olacaktır.

Uyumu sağlamak: Bir grup önlemler alınmış bir şekilde evde çalışırken diğer grup tüm risklerle karşı karşıya ve önlemleri alınmamış bir şekilde çalışmamalıdır. Bu konuda lider güvenilir biri olarak bu durumun oluşmasını engellemeli ve dengeyi sağlamalıdır.

Hikâye anlatıcısı olmak: Lider, birlik duygusu oluşturmak için astların görevlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve durumu ne kadar ileriye taşıdıkları ile ilgili ayrıntıları paylaşmalıdır.

Morali yüksek tutmak: Takipçilerin mental sağlıklarının korunması için liderin moralini yüksek tutması lazımdır. Morali yüksek bir lider morali düşük bir grubun moralini yükseltebilir iken, morali düşük bir lider ise morali yüksek bir takımı aşağıya çekebilmektedir.

Dünya Sağlık Örgütüne göre sağlık sadece hastalanma veya sakat olmama durumu değil ruhsal, fiziksel ve sosyal açıdan tam olarak iyi durumda olma hali olarak tanımlanmaktadır. Bahsi geçen fiziksel sağlık tüm vücut fonksiyonlarının eksiksiz ve uyumlu çalışmasına işaret ederken, ruhsal sağlık bireyin kendisini iyilik halinde olarak

tanımlaması anlamına gelmektedir. Sosyal sağlık ise kişinin birlikte yaşadığı sosyal toplumun bir parçası olarak hissetmesi ve bu sosyal grupla karşılıklı etkileşim halinde bulunması durumudur (Budak ve Kar, 2020). İnsan hayatının tamamını kapsayan ve bireyin tüm durumlarda iyilik halinde olmasına odaklanan bundan dolayı sektörler üstü bir sektör olarak nitelendirilebilen sağlık sektöründe liderlik, diğer sektörlerle kıyaslandığında çok daha fazla öneme sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Keklik, 2012: 24).

Budak ve Kar (2020), bağlamsal ve örgütsel açıdan insan kaynakları bakımından son derece öneme sahip sağlık sektörü yöneticilerinin, liderlik tarzlarının dört farklı boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar şunlardır:

- Sağlık yönetiminde duygusal liderlik
- Sağlık yönetiminde hizmetkâr liderlik
- Sağlık yönetiminde dönüştürücü liderlik
- Sağlık yönetiminde stratejik liderlik
- Sağlık yönetiminde paternalist liderlik

2.1. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL LİDERLİK

Günümüz modern sağlık sektöründe yöneticinin başarılı bir lider olabilmesi için yetenekli ve bilgili olması dışında yüksek bir duygusal zekâyâ da sahip olması gerekmektedir. Duygusal zekâsı yüksek bir lider sadece etkili bir lider olmakla kalmayarak öz kontrol, öz yeterlilik ve öz eleştiri yeteneklerine sahip, grubunu ileriye taşıyan bir liderdir. Bu liderler takipçilerini anlayıp motive ederek performanslarını olumlu şekilde etkilemektedir. Mükemmel iletişim, geniş esneklik, empati yeteneği ve yüksek tolerans gibi temel beceriler gerektiren sağlık sektörü hem sert yeteneklere hem de yumuşak yeteneklere sahip duygusal liderlere ihtiyaç duymaktadır (Al Ubaidi, 2018).

Duygusal zekâsı yüksek duygusal liderler tüm sağlık ve sağlık dışı personelin takım olabilmesi ve ekip olarak çalışma yürütebilmeleri için temel ihtiyaçlardan biri haline gelmiştir. Bununla birlikte duygusal liderler birçok yeterlilik ile doğrudan ilişki içerisindedir. Bu yeterlilikler (Budak ve Kar, 2020: 135):

- Bireyler arası yetkinlikler
- İletişim yetkinlikleri
- Uygulama temelli yetkinlikler
- Gelişmiş bilgi yetkinliği

- Hasta bakım yetkinliği
- Sistem temelli uygulama yetkinliği
- Profesyonellik

Duygusal zekâ yapısı gereği birçok liderlik türünün içeriğinde yer almaktadır. Bilişsel zekâ düzeyi yüksek olan liderler, duygusal zekâlarının düşük olması durumunda nitelikli ve etkili liderler olarak değerlendirilemezler. Ben merkezli, sürekli kendisini düşünen, takipçilerini yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda kullanan ve onların beklentilerini hiçe sayan liderler sağlık sektörü de dâhil olmak üzere hiçbir alanda sürdürülebilir bir başarı sağlayamayacaklardır (Keklik, 2012: 26).

Sağlık sektöründe duygusal zekâsı yüksek olan liderlere diğer sektörlerle kıyaslandığında daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet alan bireylerin hassasiyet durumları, takipçilerinin çok farklı altyapılardan farklı birikimlere sahip bireylerden oluşuyor olması, gerçekleşen tüm süreçlerin yoğun empati gerektiren süreçler olması gibi nedenlerden dolayı sağlık yönetiminde duygusal liderler önemli rollere sahiplerdir (Budak ve Kar, 2020: 77).

Tablo 15. Sağlık Yönetiminde Duygusal Zekâ

Özellik	Tanım	Uygulama
Sosyal yetenekler	İnsanları sizin istediğiniz yönde yönlendirmek	1-Çalışanların performans değerlemelerinin, onları mutlu etmesinin sağlamak 2- Yöneticiler ile konuşurken etkin dinleme becerilerini kullanmak
Sosyal farkındalık	Diğer insanların düşüncelerini değerlendirme	1-Hasta merkezli düşünmek 2-Çalışanlar ve problemleri ile ilgilenirken
Öz motivasyon	İşini tutkuyla yapmak ve problemleri ortadan kaldırmak için heyecan duymak	1- Bir yönetici olarak planlama süreci için en iyi ortamı oluşturmak 2- Fikir birliğinin sağlanamadığı durumlarda bile motivasyonu yüksek tutmak
Öz düzenleme	Değişimlere yüksek uyum gösterme ve anlık reflekslerle hareket etmemek	1- Herhangi bir tedarikçiyle tartışırken, tartışmayı nerede sonlandıracağına karar vermek 2- İlave kurulacak tesislerin sorumluluklarını alabilmek
Öz farkındalık	Kişinin kendini, duygu durumunu, güçlü ve zayıf yanlarını bilerek hareket edebilmesidir	1-Sistemlerin kendisi için uygun olup olmadığına karar vermek

Kaynak: Freshman ve Rubino, (2002)

2.2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE HİZMETKÂR LİDERLİK

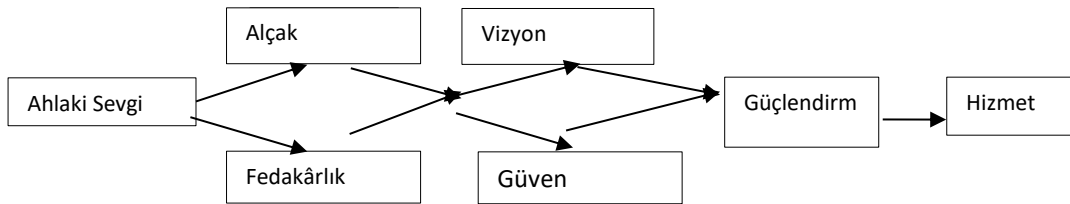
Hizmetkâr liderlik ya da bir diğer adıyla kâhya liderlik ilk kez, 1970 yılında Greanleaf'ın yazdığı Kâhyalık Teorisi'nde ortaya atılmıştır. Kavram güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinleyici olmayı, iş birliğine ve sahip olunan gücün etik kullanımını savunan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Greenleaf, 2002).

Hizmetkâr liderlik adından da anlaşılacağı üzere takipçilerine hem liderlik hem de hizmet etmeyi görev edinen bir liderlik türüdür (Şahne ve Şar, 2019). Lider ve hizmetkâr kelimeleri birbirleriyle çok uyumlu kelimeler gibi görünmese de hizmetkâr liderler çalışanını geliştirmeyi hedefleyen ve onlara değer veren liderlerdir ve örgüt kâr amacı gütsün ya da gütmesin her türlü organizasyon için kullanışlı bir liderlik modelidir (Yılmaz, 2013: 237).

Hizmetkâr lider, takipçilerinin menfaatlerini ön planda tutar, onları bilgilendirici ve onlara yol gösterir. Güven bağlarının oluşmasında çok önemli etkilere sahip hizmetkâr liderler, personel geliştirmek açısından en uygun tarzda liderlerden biridir. Beraber çalıştığı örgüte birçok farklı boyut kazandıran hizmetkâr liderliği benimseyen yöneticiler, hizmet almaktan çok hizmet etmeyi ve takipçilerinin refahını yükseltmeyi hedeflerler. Dolayısı ile kendilerinden çok buldukları organizasyonun çıkarlarını düşündükleri için başarılı olmak isteyen organizasyonlarda ihtiyaç haline gelmektedirler (Bakan ve Doğan, 2012: 5).

Sonuç olarak yoğun emek gerektiren ve karmaşık yapılara sahip sağlık sektöründe; güler yüzlü, etkili iletişim kurabilen, inisiyatif almaktan çekinmeyen, bilgili, yetkin, vizyoner bir liderin varlığı sağlık kurumları için en temel ihtiyaçlardan bir tanesidir. Bu sebeple hizmetkâr liderliği benimseyen liderlerin yönetimde yer alması kurumların verdiği hizmetlerin kalitesi artıracak ve iyi liderlerin yaptığı gibi sadece bulunduğu kurumu değil bütün sektörü ileriye taşıyacaktır (Budak ve Kar, 2020: 58).

Şekil 7. Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Waddel, (2006)

2.3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Sağlık işletmeleri sistemi sürekli köklü değişiklikler geçirmekte ve mali etkinlik hedeflerine ulaşmaya çalışırken aynı zamanda verdiği hizmetin kalitesini arttırmak durumundadır. Tüm bu nedenlere hızla değişen tüketici talepleri de eklendiğinde işletmeler ciddi baskılara maruz kalmaktadır. Baskılar, sağlık yönetiminde başarılı yönetimin ve etkili liderlerin önemini ortaya çıkarmaktadır (Gün ve Aslan, 2018: 219).

Değişimlerin hızlı ve sürekli yaşandığı sağlık sektöründe bu dinamizme ayak uydurabilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda sağlık sektöründeki liderlerin değişen teknolojiye ayak uydurabilmesi, yeni hedeflere doğrultusunda gerekirse kendisini ve liderlik tarzını da dönüştürerek bu değişimlere cevap verebilmesi gerekmektedir (Budak ve Kar, 2020). Sürekli değişen sağlık sektöründe tüm koşullara hızlı uyum sağlanması sadece etkili bir yönetim ve liderlik vasıtasıyla gerçekleşebilir. Bu konuda sağlık sektöründeki liderlerin, liderlik sürecini bugünün ihtiyaçlarına uyum sağlamanın gerekli olduğu dinamik bir süreç olarak anlaması ve bu anlayışla hareket edebilmesi son derece önemlidir (Gün ve Aslan, 2018: 222).

Sağlık hizmetleri, profesyonel, alanında uzmanlaşmış ve eğitilmiş bireyler tarafından verilen hizmetler olduğundan sağlık işletmelerinde değişime karşı direnç gösterilmesi oldukça yaygın bir durumdur. Takipçilerin yeteneklerinin ortaya çıkarıldığı ve takipçilerle liderler arasındaki güven bağının sağlamlaştırılması için çaba gösterilen dönüşümcü liderlik modeli, bu gibi durumlarda yaşanabilecek karmaşaları çözmek için en uygun liderlik modelidir (Öztürk vd., 2012: 44).

Sağlık Sektöründe dönüşümcü liderlerin buldukları organizasyonlara birçok faydası bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Mah'd Alloubani vd., 2014) akt (Budak ve Kar, 2020: 61):

- Değişime Hâkim Olma: Kurumların içinde bulduklarının durumun değişimini, hesaplanmış risklerin alınması ve yeni alternatiflerin değerlendirilebilmesi için bir fırsat olarak görebilme yeteneği sağlar.
- Sistemsel Düşünce: Kalıpları analiz ederek problemlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur.
- Vizyon Paylaşımı: Takipçiler ile örgütün geleceğine dair ortak bir vizyon oluşturur.

- Devamlı Kalite İyileştirmesi: Verilen hizmet kalitesinin sürekli artırılması için motivasyon sağlar ve bu konudaki tüm süreçleri destekler.

- Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Tanımlanması: Verdikleri hizmetlerin sonucu olan iyileşmeye odaklıdır. Zihinsel ve bedensel değişimlerin destekçisidirler.

- Topluma Hizmet: Sosyal misyonları ile örgütsel amaçlarını toplumsal fayda birleştirirler.

2.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK LİDERLİK

Sağlık sektörü yönetiminde yöneticiler, sektör yapısı gereği birçok sınırlılık ile karşılaşmaktadır. Bu sınırlılıklardan bazıları şunlardır (Budak ve Kar, 2020):

- Rekabet koşulları ağır ve küreseldir.
- Dış çevre çok dinamiktir.
- Karmaşık ve günden güne daha da karmaşıklaşan bir teknoloji kullanılmaktadır.
- Kaynak maliyetleri çok yüksek ve kaynaklar kısıtlıdır.

Bunlar gibi birçok karmaşa ve belirsizliğin bulunduğu sağlık sektöründe yönetim kaynaklı oluşacak küçük bir hata bile çok büyük sonuçlara sebep olabilmektedir. Oluşabilecek hataların zamanında öngörülüp doğru hamleler ile önlenmesi adına stratejik liderler, sağlık yönetiminde oldukça önemli konumdadırlar.

Analitik ve mekanik yaklaşımları yeterli olmadığı sağlık sektöründe liderlerin yenilikçi, yaratıcı ve sürekli öğrenen bireyler olması beklenmektedir. Hodder ve Marples, sağlık sektöründe başarılı olmak isteyen stratejik liderlerin başarıya ulaşabilmeleri için uygulaması gereken adımlar şu şekilde sıralamışlardır (Hodder ve Marples, 2005:132):

- Örgüt vizyonu açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Çalışanlara gerekli imkânlar sağlanarak verimleri artırılmalıdır.
- Gruplar, birbirlerinin güçlü özelliklerini tamamlayan kişilerden oluşturulmalıdır.
- Çalışanların motivasyon kaynakları analiz edilmeli ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- Örgütsel başarının sağlanabilmesi için yaratıcılığa ve çeşitliliğe önem verilmeli, başarılı çalışmalar mutlaka ödüllendirilmelidir.
- Risk yönetimi geliştirmelidir.
- Mutlak istatistikler yerine kullanılacak bir hissiyat geliştirilmelidir.

Sonuç olarak stratejik liderlik süreci, çapraz bulmaca çözme sürecine çok benzeyen bir süreçtir. Her ikisinin de zevkli ve anlamsız yönleri bulunmaktadır. İstedığınız yerden başlama özgürlüğünüzün yanında her hamlenizin bir önceki hamlenizi tamamlaması gerekmektedir. Her an farklı bir perspektife geçiş yapılabilir. Bütüne odaklanmaktansa parçalara odaklanmak tüm süreci kolaylaştırmakta ve sürecin takibini sağlanabilir kılmaktadır. Zaman zaman ikisi içinde ileriye hamle imkânı kalmadığı ve sistemin durma noktasına geldiği düşünülebilir. Ancak bulmacadan uzaklaşıp bir süre sonra tekrar elinize aldığımızda farklı çıkış noktaları ile farklı ilerleme rotaları ile daha canlı bir şekilde geri dönülebilir (Stumpf ve Mullen, 1991: 106).

2.5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PATERNALİST LİDERLİK

Paternalist lider kavramı, yönetim literatüründe görece yeni ortaya çıkmış ve gelişme sürecinde olan bir kavramdır. Takipçiler ile liderler arasında çocuk-baba ilişkisini anımsatan bir ilişki olmasından dolayı babacan veya babacıl liderlik isimleriyle de anılmaktadır. Paternalist lider hem otoriter, disiplinli, katı ve doğrudan karar verici özelliklere hem de yardımsever ve babacan özelliklere sahiptir. Paternalist liderin bulunduğu gruplarda lider takipçilerinden sadakat, itaat ve bağlılık beklerken; takipçiler liderden cömertlik, yardımseverlik ve ahlaklı bir duruş beklemektedir (Aycan vd., 2000: 68).

Sağlık sektörü, yapısı gereği yönetici ve doktor merkezli bir sektör olmasında dolayı paternalist liderliğin araştırılmasında önemli bir sektördür. Doktorların hastalarına karşı paternalist yaklaşımlarda bulunmasının dayanak noktaları şunlardır (Atıcı, 2007):

- Hastalar, kendileri için en uygun durumun hangisi olduğuna karar veremezler.
- Hastaların tıbbi bilgi seviyelerin yetersizliğinden, kendileri için en uygun olduğunu düşündükleri durumun doğruluğuna güvenilemez.
- Hekim, hastanın iyiliğini ondan daha iyi bilecek bilgi birikimine sahiptir ve karar verecek konumdadır.

Sağlık sektörü yöneticilerinin, çalışanlara yönelik paternalist lider yaklaşımlarında lider, takipçilerinin her şeyden önce birer birey olduklarının farkındadır ve ortaya çıkan tüm sorunların çözümünde aktif rol oynar. Sektördeki emek yoğunluğunun farkında olan lider çalışan bağlılığının ve sadakatının sağlanabilmesi için yöntemler geliştirir. Uysal ve diğerleri, 2012 yılında yaptıkları çalışmada, hastane çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları paternalist liderlik boyutunun iş üretkenliğini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Uysal vd., 2012: 26).

Paternalist liderlik ile iş doyumu, üretkenlik ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinse de hastaların ve astların özgürlüklerinin kısıtlanması konusunda eleştiriler mevcuttur. Bu eleştiriler sonucunda paternalist liderliği tamamen reddetmek yerine sınırları çizilmiş, ortak karar alınmasını destekleyen, liderin aynı zamanda bir danışmanda olduğu yaklaşımlar benimsenmelidir. Bu düzenlenmiş paternalist liderlik modeli hem verimlilik artışını sağlarken hem de lider-takipçi ilişkisinin korunması açısından oldukça önemlidir (Kılınç, 2018:10).

2.6. SAĞLIK SEKTÖRÜ VE LİDERLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Literatür incelendiğinde liderlik tarzlarının incelendiği birçok çalışmaya ulaşmak mümkündür. Yapılan çalışmalar sağlık sektörü, demografik özellikler ve çalışmaya konu olan liderlik tarzları kapsamında daraltıldığında araştırmanın sonucuna fayda sağlayacak veriler elde edilmiştir.

Serinkan ve İpekçi'nin 2005 yılında yaptığı çalışmada yönetici hemşireler üzerine yaptıkları çalışma, yönetici hemşirelerin genellikle orta yaş grubundan ve ön lisans mezunu bireylerden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin yatkın oldukları liderlik tarzının incelenmesi sonucunda ise yönetici hemşirelerde dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır (Serinkan ve İpekçi, 2005: 145).

Türkiye'de yapılan konu ile araştırmalardan 2006 yılında Yakaryılmaz'ın yaptığı çalışmanın sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği gösterme eğiliminde oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Hastane yöneticileri ile yapılan bir diğer çalışmada Sayın (2008) hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu saptamıştır (Yakaryılmaz, 2006: Sayın 2008).

Yazıcı (2020) yaptığı çalışmada liderlik boyutlarının demografik özelliklere göre değişimini incelemiştir. Elde ettiği sonuçlara göre katılımcıların liderlik tarzları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel fark tespit edilmiştir. Erkeklerin etkileşimci liderlik boyutunda puan ortalaması olarak kadınlardan daha yüksek puanda oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Şahin (2003), Zeren (2007) ve Kurt (2009) yaptıkları çalışmalarda ise cinsiyet boyutunun liderlik tarzı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmişlerdir.

Katılımcıların liderlik tarzlarının demografik özellikleri ile karşılaştırıldığı çalışmada Alsaqqa (2020), katılımcıların liderlik tarzları ile cinsiyetleri arasında dönüşümcü liderlik tarzı ile anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Puan ortalamaları

sonucunda ise çalışmada kadınların dönüşümcü liderlik boyutunda daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaşları ile karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Çalışmada katılımcıların pozisyonları ile liderlik tazları arasında bir ilişki tespit edilmemiştir (Alsaqqa, 2020).

Eğitim durumları ile dönüşümcü liderlik özelliğinin araştırıldığı çalışmada Sayın (2008), lisans ve yüksek lisans mezunu hemşirelerin dönüşümcü liderlik puan ortalamaların lise ve önlisans mezunu olanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Sayın, 2008).

Yöneticilerin liderlik özelliklerini cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre inceleyen Yücel ve Akgül (2016) liderlik davranışlarının bu değişkenlere göre farklılıkları olduğunu tespit etmişlerdir (Yücel ve Akgül, 2016: 223). Beşiroğlu (2013) yaptığı çalışmada evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Beşiroğlu, 2013).

Kazancı (2017)'nin çalışmasında yöneticilerin artan yaşları ile liderlik özelliklerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin etkileşimci liderlik özelliklerine evrildiği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan cinsiyet kıyaslamasında ise kadın liderlerin erkek lidere göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Kazancı, 2017: 144).

Rigg ve Sparrow (1994) çalışmalarında kadınların dönüşümcü liderlik özelliklere sahip oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır (Rigg ve Sparrow, 1994). Dümen (2008) yaptığı çalışmada kadınların dönüşümcü liderlik puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir (Dümen, 2008).

Orhan (2009) ise yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik boyutunda erkeklerin daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Orhan, 2009: 74). Eraslan (2003), Sezer(2005) ve Beşiroğlu (2013) yaptıkları çalışmalarda kadınların dönüşümcü liderlik puan ortalamalarını erkeklerden daha yüksek bulmuşlardır.

Yapılan uluslararası araştırmalar incelendiğinde sağlık sektöründeki yöneticilerin birçok liderlik türüne sahip olmakla beraber en fazla gösterdikleri liderlik tarzının dönüşümcü liderlik özelliği olduğu görülmektedir (Casida ve Parker, 2011; Andrews vd., 2012; Abualrub ve Alghamdi, 2012; Broome, 2013).

Orhan (2019) yaptığı çalışmada: Paternalist liderlik bağlamında kadınlar erkeklere oranla daha fazla paternaslit liderlik özelliğine sahip olduğu sonucu elde

etmiştir. Tarım ve Nal (2017) sağlık yöneticilerinin paternalist özelliklerini inceledikleri araştırmaları sonucunda katılımcıların cinsiyetleri boyutunda paternalist özellikleri arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmada yöneticilerin eğitim durumları ile de paternalist liderlik özellikleri arasında bir farklılık tespit edilmemiştir (Tarım ve Nal, 2017: 134). Paternalist liderlik ve eğitim durumu arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka çalışmada ise Yaman (2011) kişinin eğitim seviyesi ile paternalist liderlik özellikleri arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir (Yaman, 2011: 110).

Keklik'in 2012 yılında Afyonkarahisar ilinde sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmanın sonuçlarında sağlık personellerinin idari personellere göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu sonucunu elde etmiştir. Aynı şekilde paternalist lider özelliklerinin de sağlık personellerinin idari personele göre daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşmıştır (Keklik, 2012: 89).

Etik liderlik kapsamında Erol ve Kulualp'in (2019) yaptığı çalışmada yöneticilerin etik liderlik özellikleri ile cinsiyet ve medeni durum ile bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın eğitim durumu boyutunda etik liderlik ile farklılık olduğu sonucu elde edilmiş ve elde edilen sonuca göre eğitim seviyesi yüksek bireylerin daha fazla etik liderlik özelliğine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bir diğer boyut olan pozisyonda ise yüksek pozisyondaki kişilerin daha fazla etik liderlik özelliğine sahip olduğu görülmüştür (Erol ve Kulualp, 2019). Erkoç (2019) yaptığı çalışmada etik liderlik özelliklerini farklı demografik özellikler ile karşılaştırmıştır ve ulaştığı sonuçlarda katılımcıların etik liderlik tarzına sahip olmaları ile cinsiyetleri arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaşları, medeni durumları, eğitim durumları ve görevleri de etik liderlik boyutunda incelenmiş ve sadece eğitim durumları ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Erkoç, 2019: 46).

Etik liderlik özelliklerinin sosyal demografik özellikler ile incelenmesi sonucunda Tamer (2017) cinsiyet, yaş, eğitim durumları ile etik liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Unvanların ise etik liderlik boyutu ile ilişkisi tespit edilmiştir (Tamer, 2017: 229).

Yılmaz (2019) Marmara Üniversitesi'nde sağlık sektörü üzerine yaptığı çalışmada etik liderlik boyutunun katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır (Yılmaz, 2019: 99).

Hizmetkar liderlik boyutunda Örgen ve Sütü (2017) yaptıkları çalışmada katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ancak yaş ve pozisyonlar ile anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Örgen ve Sütü, 2017). Sağlık yöneticilerinin hizmetkar liderlik tarzının demografik özelliklere göre değişiminin incelendiği başka bir çalışmada Topraktaş (2020) hacettepe üniversitesinde yaptığı ve katılımcıların hizmetkar liderlik özelliklerini; yaş, cinsiyet, görev, liderlik eğitimi ve hastane sınıfı boyutları ile incelemiştir. Çalışmasının sonucunda katılımcıların sosyal demografik özelliklerinden cinsiyet ve görev boyutunun, gösterdikleri hizmetkar liderlik tarzı ile bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Topraktaş, 2020: 112).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın önemi, amacı, varsayımı, karşılaşılan sınırlılıklar, araştırmanın türü, araştırma modeli ve hipotezler açıklanmış, sonrasında elde edilen verilerin analizlerinin nasıl yapıldığına ve uygulanan testlere değinilmiştir. Bölümde çalışmanın evreni, örnekleme, analizleri, bulguları ve yorumları yer almaktadır. Çalışmanın istatistiksel testleri SPSS 24.0 programında gerçekleştirilmiştir. Bulunan sonuçlar tablolar ve şekillerle aktarılmış ve açıklanmıştır. Elde edilen sonuçlar tablolar yardımıyla yorumlanmış ve hipotezler ret veya kabul edilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sağlık sektörü günümüzün en karmaşık yapılarını barındıran sektörlerden biridir. Sağlık işletmeleri sürekli teknolojik ve yapısal olarak değişen ve gelişen yapıdadır. Durum böyleyken sektör ve işletmeler yöneticilerin etkili ve başarılı birer lider olmalarını beklemektedir. Etkin olmayan liderler buldukları kuruma faydadan ziyade zarar getirmektedirler ve sağlık sektörü bu riski almaya müsait bir sektör değildir.

Sağlık sektörü, yapısı gereği etkili iletişim ve koordinasyon konusunda hataya yer olmayan sektörlerden biridir. Lider, görevlerinden birkaçı olan koordinasyon sağlamak ve iletişimi açık, temiz ve pürüzsüz bir hale getirmek konusunda etkili bir politika izler ve başarılı olursa kurumunu dolayısıyla tüm sektörü büyük problemlerden arındırarak sektörün en önemli sorunlarına çözüm bulmuş olacaktır.

Doktorlar, hemşireler ve idarecileri kapsayan sağlık sektörü yöneticileri, içinde buldukları konum ve sorumlulukları nedeniyle toplumda çeşitli grupları yönlendirmek ile yükümlüdürler. Bu yönlendirmelerin etkili olması ise kişilerin liderlik davranışları ile ilişkilidir. Sorumluluk sahiplerinin liderlik davranışları göstermesi verilen hizmetleri birçok alanda etkili ve verimli kılmaktadır. Bu nedenle çalışmada sağlık sektörü çalışanlarının liderlik tarzlarına yaklaşımları ve çalışanların liderlik tarzlarındaki yerleri araştırılıp sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışma sürdürülürken meydana gelen ve 2020 yılının başından beri gündemimizi oluşturan pandemi süreci, sektördeki liderlik ihtiyacına çok iyi bir örnektir. Etkili liderler,

operasyonları iyi yönetirler ve organizasyonları, amaçlara daha hızlı ve verimli ulaşmak adına motive edip bilgilendirirler. Ülkemizi ve tüm dünyayı kasıp kavuran pandemi süreci ülkemizin sağlık sektörünü ve tüm sağlık işletmelerinde operasyonların yönetilmesinde etkili liderlere olan ihtiyacımızı bize bir kez daha hatırlatmıştır. Sağlık sektörünün değerini zor yollarda anladığımız bu süreçte etkili liderlik uygulamaları ile etkisiz liderlik uygulamaları somut bir şekilde karşımıza çıkıyor ve tüm dünyada sonuçlarını görme fırsatı buluyoruz.

Liderlik konusu, günümüze kadar birçok çalışmada kendine yer bulmuş ve merak edilen bir konu olmuştur. Liderin özellikleri, yönetici ile lideri birbirlerinden ayıran ve birleştiren özellikler, liderlik tanımları gibi konular, farklı alanlarda sıklıkla yönetim alanında çalışılan konulardır. Ancak literatür taramasında, çalışmanın yapıldığı Afyonkarahisar ilinde sağlık sektöründeki liderlik çalışmaları incelenmiş ve bölgede sağlık sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzlarının incelendiği araştırma sayısının yetersiz olduğu görülmüştür.

Araştırmanın geçerliliğini artırmak adına, örneklem oluşturulurken Afyonkarahisar ilindeki sağlık işletmelerinin birçoğu çalışmaya dâhil edilmiş ve ulaşılabilecek en fazla sayıda yöneticiye ulaşılma çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumlar; Afyonkarahisar Devlet Hastanesi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hastanesi, Özel Parkhayat Afyon Hastanesi, Özel Afyon Fuar Hastanesi'dir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada Afyonkarahisar ili içerisinde sağlık işletmelerinde çalışan ve yönetici pozisyonda yer alan kişilerin hangi liderlik özellikleri benimsediği, benimsenen liderlik tarzlarının demografik özellikler ile arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. Araştırmanın temel amacı sağlık sektörü çalışanlarının gösterdikleri liderlik tarzlarının demografik özelliklere bağlı değişimlerin incelenmesidir.

Operasyonel süreçlerin çok iyi koordine edilip yönetilmesi gereken ve gerekli olan bu yönetimin sağlanabilmesi için sağlık sektörü etkili liderlere en çok ihtiyaç olunan sektörlerden bir tanesidir. Çalışma Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin (başhekim, başhekim yardımcıları, başhemşire, başhemşire yardımcıları ve idari personeller) liderlik özelliklerini saptamayı amaçlamaktadır. Araştırma liderlik tiplerini altı ana boyutta incelemektedir. Bunlar

paternalist liderlik, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, etkileşimci (transaksiyonel), etik liderlik, hizmetkâr liderlik ve serbest bırakıcı özellikteki liderliklerdir.

Ayrıca yapılan literatür taramasında çalışanların liderlik tarzlarının farklı sektörlerde birçok kez araştırıldığı ancak çalışmanın yapıldığı bölge olan Afyonkarahisar ilinde sağlık sektöründe liderlik tarzlarının incelendiği çalışma sayısını yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışma literatüre katkı sağlaması ve çalışma alanı olan sağlık sektöründe yöneticilerin ve araştırmacıların referans alabilecekleri bilgilere istatistiksel olarak ulaşabilmeleri açısından önemlidir.

Çalışmaya ilişkin varsayımlar;

- Oluşturulan örneklemin evreni tam olarak yansıttığı varsayılmaktadır.
- Kullanılan ölçeğin maddelerinin paternalist, dönüşümcü, etkileşimci, etik, hizmetkâr ve serbest bırakıcı liderlik özelliklerinden en az birini temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Katılımcıların ölçek maddelerini doğru anladıkları ve verdikleri cevapların kendi düşünceleri olduğu varsayılmaktadır.

Çalışmaya ilişkin sınırlılıklar ise şu şekildedir:

- Çalışma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle Afyonkarahisar ili ile sınırlı tutulmuştur.
- Çalışmanın yapıldığı zaman dilimi pandemi dönemi olduğu için ölçeği uygulamakta ve verileri toplamakta birtakım sıkıntılar yaşanmıştır.
- Katılımcıları sağlık sektörü çalışanlarından oluşan çalışmada, küresel bir sorun olarak pandemi sürecinden dolayı katılımcılara ulaşma noktasında ve ölçek uygulama aşamalarında birtakım sınırlılıklarla karşılaşmış
- Çalışma yapılırken ortaya çıkan pandemi sürecinin belirsizliği, örneklemin süreç dolayısıyla çalışmaya başladığı ağır tempo, ölçek uygulanacak yerlerin özellikle bu süreçte yüksek tehlike içeren hastanelerin olması çalışmanın ana sınırlılıklarındandır.

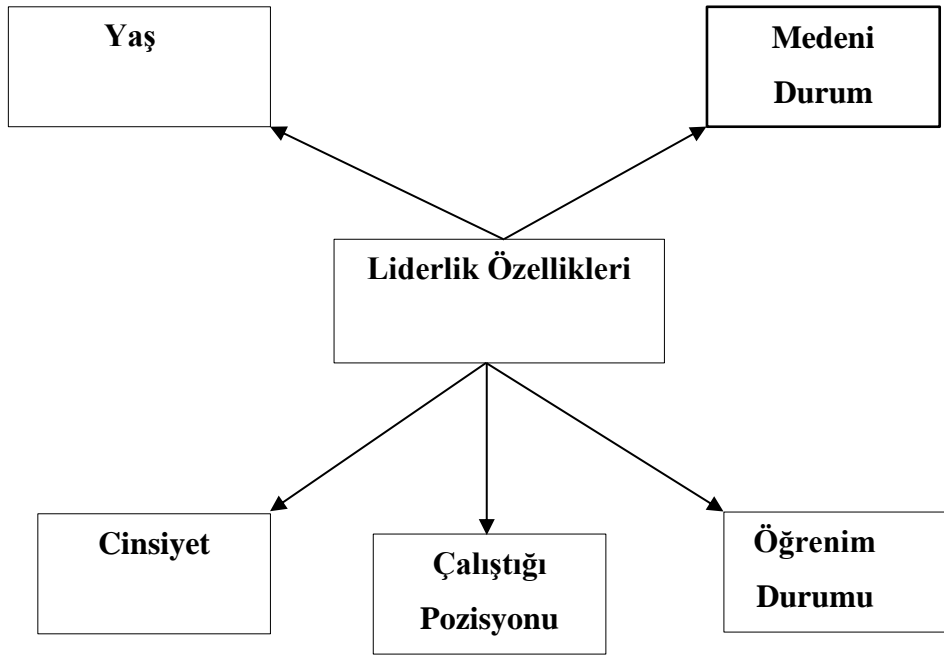
3. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Çalışmada hipotezleri oluşturma ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır. Örneklem uygulanan liderlik modeli ölçekleri sonucunda veriler istatistiksel analizleri yapılmış ve bu doğrultuda hipotezlerin doğrulukları tek tek kontrol edilmiştir. Oluşturulan örneklem genele yorumlandığı için tümevarım varsayımı uygulanmış ve sadece mevcut durum değerlendirildiği, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişki incelendiği için tanımlayıcı araştırmadır.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Model oluşturmak, çalışmayı görsel kaynaklarla destekleyerek somutlaştırıp çalışmanın anlaşılabilirliğini artırmayı hedefler. Yapılan çalışma modelinde örneklemin liderlik özelliklerinin demografik özellikleri ile arasında farklılık bulunup bulunmadığı test edilmektedir.

Şekil 8. Araştırmanın Modeli



Oluşturulan modelde çalışmada ele alınan demografik özellikler olan yaş, medeni durum, cinsiyet, çalıştığı pozisyon ve öğrenim durumu özellikleri liderlik özellikleri ile açıkça ilişkilendirilmiştir. Çalışma yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştığı pozisyonu, öğrenim durumu gibi demografik özelliklerin örneklemin liderlik özelliklerinde farklılık oluşturup oluşturmayacağı hipotezleri üzerinden devam ettirilecektir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1 VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI

Hipotez barındıran çalışmalarda gözlem, deney veya anket yöntemi kullanılmaktadır. Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan yöntem anket yöntemidir. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özellikler içeren sorulardan ikinci ise liderlik özellikleri temsil eden 38 maddeden oluşmaktadır. Uygulanan anketin ikinci bölümünün cevaplandırılmasında 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genellikle, 5-Her zaman olacak şekilde 5'li Likert yöntemi kullanılmıştır.

Birinci bölüm olan demografik özellik soruları yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni hali, çalışma şekli ve pozisyonlarını soran sorulardan oluşmaktadır. Ancak tüm örneklemin çalışma şeklinin sürekli gündüz olarak işaretlemesi üzerine, çalışma şekli maddesi çalışmaya fayda sağlamayacağı için araştırmadan çıkarılmıştır.

İkinci bölüm olan liderlik özelliklerinin maddeleri toplam 6 gruptan oluşmaktadır. Liderlik ölçeği, Çağlar (2011)'in çalışmasında Türkçeye uyarladığı ve sadeleştirdiği liderlik ölçeğinden alınan 38 soruluk anketten oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan boyutlar şu şekildedir Çağlar (2011):

- Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, beş maddede etkileşimci ve altı maddede dönüşümcü liderlik özellikleri olarak ölçülmüştür. Podsakoff (1990) tarafından ölçümü oluşturulan ve orijinal çevirisi Çağlar (2011) tarafından yapılan çevirinin Cronbach Alfa katsayıları 0,80 üzerinde bulunmuştur.
- Bass (1985) tarafından oluşturulan çok boyutlu liderlik anketinden alınan beş madde ile serbest bırakıcı liderlik tarzı ölçülmüştür. Cronbach Alfa katsayısı 0,75 olarak bulunmuştur. Ankette altı maddede yer alan ve Cronbach Alfa katsayısı 0,85 olarak bulunan Etik Liderlik ölçeği Brown (2005) tarafından geliştirilmiştir (Çağlar, 2011).
- Paternalist liderlik tarzı on madde ile ankette yer almaktadır. Ölçek Aycan (2001) tarafından oluşturulmuş ve Cronbach Alfa katsayısı 0,94 olarak belirtilmiştir Aycan (2001).
- Altı maddeden oluşan hizmetkâr liderlik soruları Barbuto (2006) tarafından hazırlanan ölçekten alınmıştır Çağlar (2011).

Araştırmada kullanılan ölçek boyutları ve boyutları temsil eden maddeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 16. Liderlik Tarzı Ölçeği Boyutları ve Bu Boyutları Niteleyen Maddeler

Serbest Bırakıcı Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Astlarına yardımcı olmak için özveride bulunur. • Astlarının gelişimlerine çalıştığı kurumun hedeflerinden daha fazla odaklanmıştır. • Astlarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından daha çok önem verir. • Kurumunun topluma fayda sağlamasını ve katkı sağlamasını önemser. • Astlarına yardımcı olmak için hiçbir fedakârlıktan kaçınmaz. • Kendi işlerinden önce astlarının ihtiyaç duyduğu noktalarda onlara destek verir.
Hizmetkâr Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Karar alması gereken durumlarda son aşamaya kadar bekler. • Problem olduğunda müdahalede bulunmaktan kaçınır. • Sorunlar süregelen hale gelene kadar harekete geçmez. • Yardım edebileceği durumlarda gerekli yardımı vermekten kaçınır. • Bir mesele olduğunda kendini bu duruma dâhil etmekten kaçınır.
Paternalist Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmalarla ilgili kontrollü davranır ve her konudan haberdar olmak ister. • Çalışanlarına karşı sempatik, ilgili anı zamanda disiplinlidir. • Astlarını değerlendirirken bağlılık ve sadakate performanstan daha çok önem verir. • Çalıştığı kurumda aile ortamı oluşturur. • Çalıştığı kurumdaki kişilere aileden biri gibi yaklaşır. • Çalışanları ile fikir alışverişinde bulunur fakat nihai kararı kendisi verir. • Çalıştığı kurumdaki kişiler için en iyi kararı verebileceğine inanır. • Kendini çalışanlarının ebeveyniymiş gibi sorumlu hisseder. • Çalışanları ile yakın bir ilişki kurar aynı zamanda mesafesine de dikkat eder. • Çalışanlarına karşı yakın ilişki ve bağlılık gösterir ve bu durumu çalışanlarından da bekler.
Etkileşimci Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Üstün başarı gösterildiğinde çalışanı bireysel olarak ödüllendirir. • Beklenenin üzerinde performans gösterildiğinde çalışanı över. • Kusursuz bir iş yapıldığında takdirini çalışanına ayrıca gösterir. • İyi performans gösterildiğinde olumlu dönütler verir. • Başarılı bir çalışma yaptığında bunu görmezden gelir.
Dönüştürücü Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Ekibinin iş birliği içerisinde ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya yönlendirir. • Yeni ve farklı fikirler oluşturmaları konusunda çalışanlarını destekler. • Hal ve hareketleri ile çalışanlarına örnek olur. • Mesleki ve bireysel gelişimlerini önemser ve bu konularda çalışanlarını yönlendirir. • Çalıştığı kurumun hedefleri ile aynı doğrultuda görüşlere sahiptir ve çalışanlarını da bu doğrultuda yönlendirir.
Etik Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Etik kurallar çerçevesinde çalışmayan kişileri cezalandırır. • Başarıyı tanımlarken sadece sonuca odaklanmaz süreci de göz önünde bulundurur. • Karar verme sürecinde yapılması en uygun seçeneği bulmaya çalışır. • Çalışanlarına etik ilkeler uyma konusunda davranışlarıyla kendisi örnek olur. • Özel yaşamını ahlaki değerler doğrultusunda sürdürür. • Çalışma arkadaşları ile iş etiği ile ilgili konuları tartışır.

5.2. ÖRNEKLEME SÜRECİ

Bilimsel bir araştırmada ana kütle (evren), araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür ve evren; ana evren ve çalışma evreni olarak ikiye ayrılır. Örneklem, belli bir evrenden belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul edilen küçük kümedir ve bilimsel araştırmalar genellikle örneklem üzerinden yapılmaktadır (Doruk, 2014).

Bu araştırmanın Ana kütesini Afyonkarahisar ili içerisinde sağlık sektöründe yönetici pozisyonunda çalışan kişilerden oluşmaktadır. 2020 yılının ekim ayında sürdürülen çalışma sonucunda Afyonkarahisar İl Sağlık Müdürlüğünden alınan bilgiler ve hastanelerin internet sitelerinden ulaşılan verilere göre bölgede çalışmanın uygulanabileceği 600 sağlık çalışanı tespit edilmiştir. Tespit edilen 600 sağlık çalışanından kolayda ulaşılabilen 250'sine 05.09.2020 tarihinde anketler elden teslim edilmiş ve iki haftalık bir süreç sonrasında elden teslim alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliğini hesaplamak için ise bazı istatistiksel bilgilerden faydalanılmıştır.

Özdamar'a göre araştırmada incelenecek değişken nitel değişken olduğunda

$$n = \frac{N.P.Q.t^2\alpha, sd}{(N-1).d^2} \text{Formülünün kullanılması uygundur (Özdamar, 2003);}$$

N: evren bilim sayısı

n: örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlemlenme oranı

Q(1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z α : $\alpha=0,005, 0,01, 0,001$ için 1,96, 2,58 ve 3,28 değerleri

d: örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

$t\alpha \cdot sd$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir. ($sd=n-1$). $t\alpha \cdot sd$ kritik değerleri $sd=n-1 \rightarrow 5000$ olduğunda Z α değerine eşit alınabilir.

Bu bilgilere göre değerleri formülde yerine koyup hesaplama yaptığımızda

$$n = \frac{600 \cdot 1,96^2 \cdot 0,10 \cdot 0,90}{(600-1) \cdot 0,05^2} \quad n = 139$$

Yapılan işlemler sonucunda %5 hata payı ile örnekleminizin değeri $n= 139$ bulunmuştur. Çalışma için toplam 250 anket dağıtılmış, 216 anket geri toplanmıştır. Geçersiz 10 anketin ayrılmasından sonra elde edilen 206 anket çalışma için uygun sayıdadır. Bu nedenle araştırmaya Afyonkarahisar ilinde 206 sağlık sektörü yöneticisi ile devam edilmiş ve bu grubun verileri ile araştırmanın analizleri yapılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerinin liderlik tarzlarında yaş grupları bakımından farklılık vardır.

H2: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarında medeni durum özellikleri bakımından farklılık vardır.

H3: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarında eğitim durumu bakımından farklılık vardır.

H4: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarında cinsiyet bakımından farklılık vardır.

H5: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarında çalıştıkları pozisyon bakımından farklılık vardır.

7. VERİLERİN ANALİZİ

Bu bölümde toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek demografik özellikler ve liderlik tarzlarına ait soruların bulunduğu iki bölümden oluşmaktadır. Buna göre ilk bölümü oluşturan demografik özellikler için frekans analizi yapılacak ve katılımcılar ölçekte bulunan sorulara göre sınanacaklardır. Katılımcıların yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına ve çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları elde edilecektir. İkinci bölüm olan liderlik tarzı ölçeğinde ise katılımcıların demografik özelliklerine göre liderlik tarzlarında değişim gösterip göstermedikleri, gösteriyorlar ise bu değişimin gerçekleştiği gruplar ortaya çıkarılacak ve test edilecektir.

7.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya 59 kişiyle en fazla katılım gösteren yaş grubunun 40-50 yaş grubu arasında olduğu görülmüştür. İkinci sırada en çok katılım

gösteren grup %24,8 ile 51 kişiden oluşan 30-35 yaş grubu arasındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Üçüncü sırada %18,9 ile 25-30 yaş grubu ve dördüncü sırada 35-40 yaş grubu %11,7 oranıyla katılım göstermiştir. Araştırmaya en az %6,3 oranı ile 20-25 yaş grubu arasında katılımcı bulunmaktadır. Veriler incelendiğinde katılımcıların çoğunun orta ve üstü yaş aralıklarında toplandıkları saptanmış ve çalışma yönetici pozisyonundaki kişiler yapıldığından yaş grubu dağılımı beklenen düzeydedir.

Tablo 17. Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	Yüzde (%)
YAŞ	20-25	13	6,3
	25-30	39	18,9
	30-35	51	24,8
	35-40	24	11,7
	40-50	59	28,6
	50 ÜZERİ	20	9,7
	Toplam	206	100,0
CİNSİYET	KADIN	112	59,2
	ERKEK	84	40,8
	Toplam	206	100,0
MEDENİ DURUM	EVLİ	149	72,3
	BEKÂR	84	27,7
	Toplam	206	100,0
POZİSYON	BAŞHEKİM	4	1,9
	BAŞHEKİM YARDIMCISI	15	7,3
	BAŞHEMŞİRE	15	7,3
	BAŞHEMŞİRE YARDIMCISI	18	8,7
	İDARİ	154	74,8
	Toplam	206	100,0
ÖĞRENİM DURUMU	LİSE	0	0,0
	ÖNLİSANS	10	4,9
	LİSANS	150	72,8
	YÜKSEK LİSANS	39	18,9
	DOKTORA	7	3,4
	Toplam	206	100,0

Bulgular katılımcıların cinsiyetleri bakımından incelendiğinde katılımcıların %59,2'sinin kadın ve %40,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Medeni durumları bakımından incelendiğinde ise dağılım %72,3 evli ve %27,7 bekâr şeklindedir.

Demografik özelliklerin bir başka boyutu da yöneticilerin öğrenim durumlarıdır. Bu boyut lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora şeklinde 5 alt boyutta incelenmiştir. Veri dağılımı ön lisans %4,9, lisans %72,8, yüksek lisans %18,9 ve doktora

%3,4 şeklinde oluşmuştur. Katılımcıların cevaplarına göre öğrenim durumu hiç kimse tarafından lise olarak işaretlenmediği için bu boyut çalışmadan kaldırılmıştır.

Çalışmada yöneticilerin pozisyonları başhekim, başhekim yardımcısı, başhemşire, başhemşire yardımcısı ve idari personel olmak üzere toplam 5 grupta incelenmiştir. Veri dağılımına bakıldığında en çok katılımın idari personel tarafından %74,8 oranıyla gerçekleştiği görülmektedir. Takip eden veriler başhemşire yardımcısı %8,7, başhemşireler %7,3, başhekim yardımcısı %7,3 ve başhekimler %1,9 oranlarındadır.

7.2. LİDERLİK TARZI ANALİZLERİ

Bu bölümde çalışmanın katılımcılarının liderlik tarzı analizleri uygulanmıştır. Analizlerin ilki güvenilirlik analizi olacaktır. Güvenilirlik analizinde ölçek Cronbach-Alpha değeri sınanacaktır. Sonrasında KMO Barlett testi ile faktör analizi yapılmıştır. KMO testi ile yeterlilik Barlett küresel testinin anlam düzeyi ile anlamlılığı ölçülmüş ve faktör analizi çalışmanın boyutları oluşturulmuştur. Varyans yüzdesi bulunmuş ve faktör analizi için uyum indekslerinin altında kalan sorular ölçekten çıkartılmıştır. Normal testinde verilerin dağılımlarının normal dağılım veya anormal dağılım göstermesinin bulunmasının ardından dağılımlara uygun testler uygulanmış ve uygulanan testlerin sonuçlarında elde edilen verilen yorumlanarak analiz edilmiştir.

7.2.1. Güvenirlik Analizi

Tablo 18. Güvenilirlik Analizi

	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Paternalist	10	0,79
Dönüşümcü	6	0,86
Etkileşimci	5	0,91
Etik	6	0,82
Hizmetkâr	6	0,75
Serbest Bırakıcı	5	0,78

Güvenilirlik testi sonuçlarına göre güvenilirlik katsayısı olan (α) değeri 0,40'tan küçük ise ölçek güvenilir değildir. 0,40 ile 0,60 değerleri arasında güvenilirlik düşük 0,60 ile 0,80 arasında ise güvenilirlik yüksek kabul edilir. α değeri 0,80' den büyük olduğunda ölçek yüksek derece güvenilirdir (Kalaycı, 2005).

Çalışmada Cronbach Alpha değerleri paternalist için 0,79, dönüşümcü 0,86, etkileşimci 0,91, etik 0,82, hizmetkâr 0,75, serbest bırakıcı 0,78 olarak saptanmıştır. Bu

sonuca göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve etik liderlik ölçekleri yüksek derecede güvenilir, paternalist, hizmetkâr ve serbest bırakıcı liderlik ölçekleri ise güvenilir çıkmıştır.

7.2.2. Faktör Analizi

Tablo 19. KMO ve Barlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,819
Barlett Küresel Testi	Ki-Kare Yaklaşık Değeri	8350,563
	Serbestlik Derecesi	367
	Anlam Düzeyi (p)	,000

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Keiser-Meyer - Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçeği ve Barlett küresel testi yapılmıştır. Uygulanan analiz sonucunda Barlett testinin anlamlılık düzeyi olan p değeri 0,05 düzeyinden düşük çıkmıştır. KMO ölçüm değeri ise 0,819 çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçlar ankette yer alan ifadelerin faktör analizine uygun olduğunu gösterir. 38 maddeden oluşan liderlik tarzı ölçeği uyum indeksleri kabul edilebilir değerlerin altında olan 14, 16, 32, 35. maddeler ölçekten çıkartılmış ve 34 madde yeniden test edilmiş ve toplam açıklanan varyans %62,123 düzeyinde bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda toplam altı adet boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar etik liderlik, paternalist liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkâr liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olarak adlandırılmıştır.

Tablo 20. Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		7,932	2,068
LT1- Dönüşümcü 1	,763		
LT3- Dönüşümcü 2	,791		
LT10- Dönüşümcü 3	,692		
LT12- Dönüşümcü 4	,632		
LT13- Dönüşümcü 5	,518		
LT17- Dönüşümcü 6	,601		
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK		6,996	2,016
LT2- Etkileşimci 1	,591		
LT11- Etkileşimci 2	,674		
LT20- Etkileşimci 3	,518		
LT22- Etkileşimci 4	,713		
PATERNALİST LİDERLİK		9,132	2,961
LT7- Paternalist 1	,596		
LT8- Paternalist 2	,522		
LT9- Paternalist 3	,617		
LT15- Paternalist 4	,732		
LT19- Paternalist 5	,761		
LT24- Paternalist 6	,496		
LT25- Paternalist 7	,782		
LT30- Paternalist 8	,699		
LT34- Paternalist 9	,775		
ETİK LİDERLİK		26,682	7,312
LT23- Etik1	,605		
LT26- Etik2	,702		
LT29- Etik3	,694		
LT31- Etik4	,693		
LT38- Etik5	,881		
HİZMETKÂR LİDERLİK		6,266	1,469
LT5- Hizmetkar1	,506		
LT6- Hizmetkar2	,497		
LT18-Hizmetkar3	,621		
LT27-Hizmetkar4	,714		
LT28-Hizmetkar5	,522		
LT37-Hizmetkar6	,615		
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK		5,124	1,473
LT4- Serbest bırakıcı 1	,713		
LT33-Serbest bırakıcı 2	,605		
LT36-Serbest bırakıcı 3	,622		

Tablo 21. Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
1. Dönüşümcü	4,4806	1,2045	206
2. Etkileşimci	4,4709	,9247	206
3. Serbest Bırakıcı	1,4757	1,0715	206
4. Hizmetkâr	4,0728	,8608	206
5. Paternalist	4,5097	,5564	206
6. Etik	4,5146	,7172	206

7.3. LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 22. Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Anlamlılık	Statistic	Df	Anlamlılık
Dönüşümcü	,171	206	,000	,851	206	,000
Etkileşimci	,136	206	,000	,960	206	,000
Serbest Bırakıcı	,201	206	,000	,808	206	,000
Hizmetkâr	,189	206	,000	,862	206	,000
Paternalist	,118	206	,000	,955	206	,000
Etik	,169	206	,000	,931	206	,000

Tablo 23’de liderlik türlerini ifade eden değişkenler için normallik analizleri gösterilmiştir. Tabloda da ifade edildiği üzere Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro-Wilk anlamlılık (p) düzeyleri, $p=0,5$ anlam düzeyinden küçüktür $p=0,00$. Değişkenler anormal dağılım gösterdiği için parametrik testler yerine non-parametrik testlerden ikiden fazla verinin kıyaslanmasında kullanılan Kruskal-Wallis testi ve iki verinin birbiriyle kıyaslanması için kullanılan Man-Whitney U testi uygulanmıştır.

7.3.1. Liderlik Tarzlarının Yaş gruplarına Göre Karşılaştırılması

Tablo 23. Liderlik Tarzlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Anlamlılık	
Dönüşümcü Liderlik	20-25	13	88,00	,017
	25-30	39	89,99	
	30-35	51	159,53	
	35-40	24	113,98	
	40-50	59	75,36	
	50 üzeri	20	67,50	
Etkileşimci Liderlik	20-25	13	118,92	,008
	25-30	39	143,49	
	30-35	51	85,77	
	35-40	24	156,94	
	40-50	59	82,81	
	50 üzeri	20	57,60	
Serbest Bırakıcı Liderlik	20-25	13	39,92	,143
	25-30	39	102,14	
	30-35	51	86,71	
	35-40	24	75,92	
	40-50	59	127,10	
	50 üzeri	20	153,78	
Paternalist Liderlik	20-25	13	50,92	,034
	25-30	39	122,36	
	30-35	51	121,91	
	35-40	24	116,75	
	40-50	59	89,79	
	50 üzeri	20	78,50	
Hizmetkâr Liderlik	20-25	13	156,27	,094
	25-30	39	79,08	
	30-35	51	148,45	
	35-40	24	116,52	
	40-50	59	64,84	
	50 üzeri	20	100,63	
Etik Liderlik	20-25	13	68,42	,012
	25-30	39	127,83	
	30-35	51	148,88	
	35-40	24	120,35	
	40-50	59	59,86	
	50 üzeri	20	71,65	

Kruskall Wallis testi yardımı ile liderlik tarzlarının yaş gruplarına göre değişim gösterip göstermediğinin anlaşılmasının ardından karşılaştırmaları yapılmış, analizler Tablo 24 'da gösterilmiştir. Kruskall-Wallis testinde sonuçlar anlamlılıklarına (p) göre

yorumlanmaktadır. p değeri 0,00 ile 0 0,05 arasında ise test edilen değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu şeklinde yorumlanır ($p=0,00$; $p< 0,05$).

Tablo 24 incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutunun anlamlılık değeri 0,017 olarak bulunduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için dönüşümcü liderlik tarzları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bir diğer boyut olan etkileşimci liderliğin anlamlılık değeri 0,008 olduğu için yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Paternalist liderlik anlamlılık değeri 0,034 ile 0,05'ten küçük olduğu için, paternalist liderlikte de yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Yaş grupları açısından anlamlı farklar incelendiğinde liderlik tiplerinden son olarak etik liderliğin 0,012 anlam düzeyiyle yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu analizler sonucu ortaya çıkmıştır.

Serbest bırakıcı liderlik ve hizmetkâr liderlik boyutlarının anlamlılık değerleri olan 0,143 ve 0,94 değerleri 0,05 düzeyinden büyük oldukları için, yaş grupları arasından anlamlı farklılıkları olmadığı saptanmış ve analizlerin devamında bu boyutlara yer verilmemiştir.

7.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Dönüşümcü liderlik tarzı yaş grupları bakımından Mann-Whitney U testi kullanılarak ikili yaş grupları halinde incelenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin 20-25 yaş grubunda bulunan katılımcılarının, 30-35 yaş grubu, 35-40 yaş grubu ve 40-50 yaş grubunun dönüşümcü liderlik tarzları ile anlamlı biçimde farklılıklar olduğu görülmektedir ($p<,05$).

Sıra ortalamalarına bakıldığında 30-35 yaş grubu arasındaki katılımcıların dönüşümcü liderlik tarzlarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. 20-25 yaş grubu arasındaki katılımcıların 25-30 yaş grubundaki katılımcılar ile dönüşümcü liderlik bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı saptanmıştır ($p=,649$, $p>,05$). Benzer şekilde 20-25 yaş grubundaki katılımcılar ile 50 üzeri yaş grubundaki katılımcılar arasında dönüşümcü liderlik boyutu bakımından anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p=,094$, $p>,05$).

35-40 yaş grubu incelendiğinde 40-50 yaş grubunun dönüşümcü liderlik tarzları bakımından anlamlı farklılıklar olduğu ($p=,008$ $p<,05$) görülmektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde ise 40-50 yaş grubundaki bireylerin bu ikili karşılaştırmada daha anlamlı

olduğu saptanmıştır. 40-50 yaş grubu ve 50 üzeri yaş grubu arasında ise dönüşümcü liderlik boyutu bakımından bir farklılık görülmemektedir ($p=,409$, $p>,05$).

Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Karşılaştırılması

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık
		20-25	13	25,00	325,00
	25-30	39	27,00	1053,00	
	20-25	13	11,50	149,50	,001
	30-35	51	37,85	1930,50	
	20-25	13	12,00	156,00	,003
	35-40	24	22,79	547,00	
	20-25	13	47,00	611,00	,042
	40-50	59	34,19	2017,00	
	20-25	13	20,50	266,50	,094
	50 üzeri	20	14,73	294,50	
	25-30	39	25,18	982,00	,001
	30-35	51	61,04	3113,03	
	25-30	39	27,29	1064,50	,008
	35-40	24	39,65	951,50	
	25-30	39	57,00	2223,00	,032
	40-50	59	44,54	2628,00	
	25-30	39	33,51	1307,00	,024
	50 üzeri	20	23,15	463,00	
	30-35	51	45,49	2320,00	,001
	35-40	24	22,08	530,00	
	30-35	51	75,92	3872,00	,021
	40-50	59	37,85	2233,00	
	30-35	51	43,23	2204,50	,007
	50 üzeri	20	17,58	351,50	
	35-40	24	52,92	1270,00	,008
	40-50	59	37,56	2216,00	
	35-40	24	26,54	637,00	,020
	50 üzeri	20	17,65	353,00	
	40-50	59	41,22	2432,00	,409
	50 üzeri	20	36,40	728,00	

7.3.1.2. Etkileşimci Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Kruskall-Wallis testi sonucunda etkileşimci liderlik boyutunda anlamsal farklılıklar görülmüştür. Farklılıkların incelenmesi adına etkileşimci liderlik boyutuna her bir grubun diğerleri ile birebir farklarının görülebilmesi adına Man-Whitney U testine tabi tutulmuştur.

Mann-Whitney U testi sonucunda etkileşimci liderlik boyutu incelendiğinde 25-30 yaş grubunun 35-40, 40-50 ve 50 üzeri yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sıra toplamları incelendiğinde 25-30 yaş grubunun 35-40, 40-50 ve 50 üzeri yaş gruplarına nazaran daha az etkileşimci liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir.

25-30 yaş grubun ise sıra ortalamaları temel alındığında tüm yaş gruplarıyla anlamlı bir farklılığa sahip olduğu tabloda görülmektedir. Farklılıklar incelendiğinde ise 25-30 yaş grubu bireylerin diğer tüm katılımcılardan daha fazla etkileşimci liderlik tarzına sahip olduğu tablodan çıkarılmaktadır.

40-50 yaş grubu ve 50 üzeri yaş grubuna ait katılımcıların etkileşimci liderlik tarzları incelendiğinde ise daha genç yaş gruplarına oranla daha az etkileşimci liderlik özelliğine sahip olduğu analiz edilmiştir. Özellikle 50 üzeri yaş grubu katılımcılarının diğer tüm yaş gruplarıyla anlamlı farkı olduğu ve sıra toplamları bakımından incelendiğinde ise hepsinde daha az etkileşimsel liderlik özelliği gösterdiği saptanmıştır.

Etkileşimci liderlik özelliği analizlerinin sonucunda 25-30 ve 35-40 yaş arası yani orta yaş grubu olarak ele alınan katılımcı grubunun en yüksek düzeyde etkileşimsel özellikler gösterdiğine ulaşılmaktadır. Genç olarak ele alınan 20-25 ve orta üstü olarak ele alınan 40-50 ve 50 üzeri gruplarda ise etkileşimci liderlik boyutu daha az bulunmaktadır.

Tablo 25. Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık
Etkileşimci Liderlik	20-25	13	20,19	262,50	,071
	25-30	39	28,60	1115,50	
	20-25	13	39,00	507,00	,150
	30-35	51	30,84	1573,00	
	20-25	13	12,23	159,00	,004
	35-40	24	22,67	544,00	
	20-25	13	52,65	684,50	,002
	40-50	59	32,94	1943,50	
	20-25	13	22,85	297,00	,004
	50 üzeri	20	13,20	264,00	
	25-30	39	58,92	2298,00	,001
	30-35	51	35,24	1797,00	
	25-30	39	30,47	1188,50	,392
	35-40	24	34,48	827,50	
	25-30	39	68,44	2669,50	,001
	40-50	59	36,98	2182,00	
	25-30	39	37,05	1445,00	,001
	50 üzeri	20	16,25	325,00	
	30-35	51	30,49	1555,00	,007
	35-40	24	53,96	1295,00	
	30-35	51	53,26	2716,50	,490
	40-50	59	57,43	3388,50	
	30-35	51	39,94	2037,00	,009
	50 üzeri	20	25,95	519,00	
	35-40	24	65,13	1563,00	,001
	40-50	59	32,59	1923,00	
	35-40	24	30,71	737,00	,003
	50 üzeri	20	12,65	253,00	
	40-50	59	42,86	2529,00	,053
	50 üzeri	20	31,55	631,00	

7.3.1.3. Paternalist Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Paternalist bir diğer adıyla babacan liderlik tarzı Kruskall-Wallis testi ile sınanmış ve yaş dağılımına göre değişiminde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Non-parametrik bir test olan Man-Whitney U ile yaş gruplarının da kendi aralarında tek tek dağılımları analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablo 26'de gösterilmiştir.

Elde edilen sonuçlara incelendiğinde 20-25 yaş grubunun anlamlı farklılıklara sahip olduğu diğer yaş gruplarından daha az paternalist lider tarzına sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde 25-30 yaş grubunun da anlamlı farklılıkları bulunan 40-50 ve 50 üzeri yaş grupları ile sıra toplamları incelendiğinde daha az düzeyde paternalist liderlik taşıdığı sonucu çıkmıştır. 30-35 yaş grubu ise kendisinden yaş olarak düşük gruptan daha çok, yaşça büyük gruptan ise daha çok düzeyde paternalist liderlik gösterdiği görülmektedir.

Paternalist liderliğin yaş grupları arasındaki farklılıkların incelendiği bu analizde paternalist liderliğin yaş grupları yükseldikçe yükseldiği gözlemlenmektedir. Analiz sonucun 6 farklı yaş grubunun karşılaştırmalarıyla birlikte katılımcıların yaşları büyüdükçe paternalist liderlik tarzının da beraberinde artış gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu liderlik tarzını görülme sıklığının en düşükten en yükseğe sıraladığımızda sıralama en genç yaş grubu olan 20-25 yaş grubundan başlıyor. Devamında sırasıyla 25-30, 30-35, 35-40, 40-50, 50 üzeri şeklinde devam ediyor.

Tablo 26. Paternalist Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlam
Paternalist Liderlik	20-25	13	16,77	218,00	0,006
	25-30	39	29,74	1160,00	
	20-25	13	16,69	217,00	0,18
	30-35	51	36,53	363,00	
	20-25	13	13,46	175,00	0,21
	35-40	24	22,00	528,00	
	20-25	13	20,38	265,00	0,002
	40-50	59	40,05	2360,00	
	20-25	13	11,62	151,00	0,005
	50 üzeri	20	20,52	410,00	
	25-30	39	45,95	1792,00	0,88
	30-35	51	45,16	2303,00	
	25-30	39	32,69	1275,00	0,698
	35-40	24	30,88	741,00	
	25-30	39	59,62	2325,00	0,003
	40-50	59	42,81	2556,00	
	25-30	39	21,50	430,00	0,006
	50 üzeri	20	36,69	1560,00	
	30-35	51	38,42	1959,50	0,803
	35-40	24	37,10	890,50	
	30-35	51	46,78	2760,00	0,002
	40-50	59	65,45	3345,00	
	30-35	51	25,22	505,00	0,005
	50 üzeri	20	40,25	2051,00	
	35-40	24	50,73	1217,00	0,31
	40-50	59	38,45	2268,00	
	35-40	24	26,04	365,00	0,037
	50 üzeri	20	18,25	625,00	
	40-50	59	35,00	700,00	0,243
	50 üzeri	20	41,69	2460,00	

7.3.1.4. Etik Liderlik Tarzının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Tablo 27. Etik Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık
Etik Liderlik	20-25	13	28,81	903,50	0,024
	25-30	39	32,40	1263,50	
	20-25	13	28,52	112,00	0,035
	30-35	51	37,59	196,00	
	20-25	13	14,58	189,50	0,67
	35-40	24	21,40	513,50	
	20-25	13	43,96	571,50	0,142
	40-50	59	34,86	2056,00	
	20-25	13	20,46	266,00	0,102
	50 üzeri	20	14,75	295,00	
	25-30	39	52,12	2658,00	0,004
	30-35	51	36,85	1437,00	
	25-30	39	31,76	1238,00	0,891
	35-40	24	32,40	775,50	
	25-30	39	71,10	2773,00	0,001
	40-50	59	35,22	2078,00	
	25-30	39	35,73	1393,00	0,001
	50 üzeri	20	18,83	376,00	
	30-35	51	40,22	2051,00	0,176
	35-40	24	33,29	759,00	
	30-35	51	79,47	4053,00	0,001
	40-50	59	34,78	2052,00	
	30-35	51	42,49	2167,00	0,001
	50 üzeri	20	19,45	389,00	
	35-40	24	56,57	1357,00	0,007
	40-50	59	36,08	2129,00	
	35-40	24	26,73	641,50	0,013
	50 üzeri	20	17,43	348,50	
40-50	59	38,92	2296,00	0,445	
50 üzeri	20	43,20	864,00		

Etik liderlik tarzının yaş grupları arasındaki farklılıklarını incelemek için yapılan Man-Whitney U testi sonuçları analiz edildiğinde anlamlı farklılıklar şu şekilde ortaya çıkmaktadır.

20-25 yaş grubunun etik liderlik tarzının anlamlı farklılıklar gösterdiği yaş grupları 25-30 ve 30-35 yaş gruplarıdır. Farklılıkları olan grupların sıra ortalamaları

dikkate alındığında 20-25 yaş grubunun, anlamlı farklılık bulunan bu iki gruptan da daha az etik liderlik davranışı gösterdiği görülmektedir.

Tabloda 25-30 yaş grubunun karşılaştırmaları incelendiğinde 30-35, 40-50 ve 50 üzeri grupla anlamlı farklılıklara sahiptir. Anlamlı farka sahip olduğu yaş gruplarıyla karşılaştırılması yapıldığında 25-30 yaş grubunun diğer tüm gruplardan daha fazla etik liderlik tarzına sahip olduğu tabloda görülmektedir.

Tablodan da görülebileceği üzere 30-35 yaş grubu ise kendisiyle anlamlı bir farklılığa sahip ve kendisinde yaşça büyük olan katılımcıların yer aldığı yaş gruplarından daha fazla etik liderlik özelliği göstermekte sadece 25-30 yaş grubundan daha az etik liderlik özelliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Daha orta üzeri yaş grupları olan 40-50 ile 50 üzeri yaş gruplarının aralarında ise anlamlı bir fark oluşmamıştır.

7.3.1.6. Liderlik Tarzlarının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

H1a: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzlarında yaş grupları bakımından farklılık vardır: **Kabul**

H1b: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarında yaş grupları bakımından farklılık vardır: **Kabul**

H1c: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzlarında yaş grupları bakımından farklılık vardır: **Ret**

H1d: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzlarında yaş grupları bakımından farklılık vardır: **Ret**

H1e: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etik liderlik tarzlarında yaş grupları bakımından farklılık vardır: **Kabul**

H1f: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin paternalist liderlik tarzlarında yaş grupları bakımından farklılık vardır: **Kabul**

7.3.2. Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Tablo 28. Liderlik Tarzlarının Cinsiyet Bakımından Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	122	112,28	13698,50	,009
	Erkek	84	90,74	7622,50	
Etkileşimci Liderlik	Kadın	122	105,42	12861,50	,573
	Erkek	84	100,71	8459,50	
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	122	81,86	9987,00	,003
	Erkek	84	134,93	11334,00	
Hizmetkâr Liderlik	Kadın	122	111,41	13592,50	,019
	Erkek	84	92,01	7728,50	
Paternalist Liderlik	Kadın	122	106,77	14246,00	,453
	Erkek	84	94,23	12075,00	
Etik Liderlik	Kadın	122	116,83	14253,50	,001
	Erkek	84	84,14	7067,50	

Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Bu testin kullanılmasının sebebi anormal dağılan veri setlerinin ikişerli grup halinde incelenmesinde kullanıyor olmasıdır.

Elde edilen analiz sonuçları yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Tabloya göre anlamlılıklar incelendiğinde dönüşümcü liderlik için ($p=,009$) düzeyinde, serbest bırakıcı liderlik için ($p=,003$) düzeyinde, hizmetkâr liderlik için ($p=,019$) düzeyinde ve etik liderlik için ($p=,001$) düzeyinde liderlik tarzlarının katılımcıların cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Sıra ortalamaları bakımından incelendiğinde dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ve etik liderlik tarzlarında kadın katılımcıların liderlik özelliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülürken serbest bırakıcı liderlik tarzında erkek katılımcıların daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderlik ve paternalist liderlik tarzlarında ise cinsiyet bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı saptanmıştır.

7.3.2.1. Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

H2a: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etkileşimli liderlik tarzlarında cinsiyet bakımından farklılıklar vardır: **Ret**

H2b: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarında cinsiyet bakımından farklılıklar vardır: **Kabul**

H2c: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzlarında cinsiyet bakımından farklılık vardır: **Kabul**

H2d: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzlarında cinsiyet bakımından farklılık vardır: **Kabul**

H2e: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etik liderlik tarzlarında cinsiyetleri bakımından farklılık vardır: **Kabul**

H2f: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin paternalist liderlik tarzlarında cinsiyet bakımından farklılık vardır: **Ret**

7.3.3. Liderlik Tarzlarının Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

Tablo 29. Liderlik Tarzlarının Medeni Durum Bakımından Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
Dönüşümcü Liderlik	Evli	149	97,44	14519,00	,116
	Bekâr	57	119,33	6802,00	
Etkileşimli Liderlik	Evli	149	102,06	15206,50	,571
	Bekâr	57	107,27	6114,50	
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	149	113,17	6863,00	,009
	Bekâr	57	78,21	4458,00	
Hizmetkâr Liderlik	Evli	149	100,05	6907,50	,170
	Bekâr	57	112,52	6413,50	
Paternalist Liderlik	Evli	149	97,02	14455,50	,011
	Bekâr	57	120,45	6865,50	
Etik Liderlik	Evli	149	90,36	7858,00	,004
	Bekâr	57	137,86	13463,00	

Diğer bir demografik boyut olan katılımcıların medeni durumları, verilen cevapları göre incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre liderlik tarzlarının medeni duruma göre değişkenlik gösterip göstermediği, bekar ve evli olmaları bağlamında karşılaştırılmış ve bu ikili gruplar Mann-Whitney U testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları tabloda belirtilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarında anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük

olan dönüşümcü liderlik ($p=0,016$), serbest bırakıcı liderlik ($p=0,009$), paternalist liderlik ($0,011$) ve etik liderlik ($p=0,04$) liderlik tarzlarının medeni durum ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik bakımından incelendiğinde sıra ortalaması daha yüksek olan evli grup daha fazla dönüşümcü liderlik göstermektedir. Serbest bırakıcı liderlik, katılımcıların medeni durumları ile anlamlı farklılığa sahip bir diğer gruptur. Sıra ortalamaları incelendiğinde evli olanları daha fazla serbest bırakıcı liderlik tarzına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılık olan bir diğer liderlik tarzı paternalist liderliktir. Paternalist liderliğin sıra ortalaması incelendiğinde evli olan grup tarafından daha fazla görüldüğü tabloda görülmektedir. Etik liderlikte ise bekâr olan grubun daha fazla etik liderlik gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Liderlik tarzlarının medeni durum bağlamında kıyaslandığı tabloda etkileşimci liderlik ($p=,571$) ve hizmetkâr liderlik ($p=170$) tarzlarının medeni durum ile anlamlı bir farklılıklarının olmadığı görülmektedir ($p>,05$).

7.3.3.1. Liderlik Tarzlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

H3a: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etkileşimsel liderlik tarzlarında medeni durum bakımından farklılıklar vardır: **Ret**

H3b: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarında medeni durum bakımından farklılıklar vardır: **Ret**

H3c: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzlarında medeni durum bakımından farklılıklar vardır: **Ret**

H3d Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzlarında medeni durum bakımından farklılıklar vardır: **Kabul**

H3e: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etik liderlik tarzlarında medeni durum bakımından farklılıklar vardır: **Kabul**

H3f: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin paternalist liderlik tarzlarında medeni durum bakımından farklılıklar vardır: **Kabul**

7.3.4. Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesi

Demografik özelliklerden bir diğeri olan öğrenim durumu; lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olmak üzere 5 alt boyutta incelenmiştir. Katılımcılardan hiçbirinin öğrenim durumunda lise seçeneğini işaretlemediği için bu alt boyut

araştırmadan çıkartılmıştır. Bu bölümde liderlik tarzları 4 farklı öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği için Kruskal-Wallis analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının öğrenim durumuna bakımından anlamlı farklılıkları olmadığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzının öğrenim durumuna göre anlamlılık farklılıklara sahip olduğu saptanmıştır ($p=,001$, $p<,05$). Paternalist liderlik ve etik liderlik tarzlarının anlamlılık değerleri 0,05'ten daha az çıktığı için öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar mevcut olduğu söylenebilir. Anlamlı farklılıklar tespit edilen liderlik boyutlarından hangi öğrenim düzeyinin daha güçlü olduğunu saptamak amacıyla parametrik olmayan testlerde ikili karşılaştırma yapmak için kullanılan Mann-Whitney U testi kullanılacaktır.

Tablo 30. Liderlik Özelliklerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Anlamlılık (p)
Dönüşümcü Liderlik	Ön Lisans	10	172,00
	Lisans	150	106,11
	Yüksek Lisans	39	83,51
	Doktora	7	61,07
Etkileşimci Liderlik	Ön Lisans	10	77,00
	Lisans	150	109,05
	Yüksek Lisans	39	92,33
	Doktora	7	84,57
Serbest Bırakıcı Liderlik	Ön Lisans	10	138,00
	Lisans	150	103,70
	Yüksek Lisans	39	90,00
	Doktora	7	125,21
Hizmetkâr Liderlik	Ön Lisans	10	112,50
	Lisans	150	106,43
	Yüksek Lisans	39	94,92
	Doktora	7	75,57
Paternalist Liderlik	Ön Lisans	10	46,00
	Lisans	150	107,15
	Yüksek Lisans	39	106,59
	Doktora	7	90,29
Etik Liderlik	Ön Lisans	10	63,00
	Lisans	150	111,92
	Yüksek Lisans	39	86,23
	Doktora	7	77,21

7.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesi

Tablo 31. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İkili Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
Dönüşümcü Liderlik	Ön lisans	10	131,50	1315,00	,057
	Lisans	150	77,10	1565,00	
	Ön Lisans	10	39,50	395,00	,001
	Yüksek Lisans	39	21,28	830,00	
	Ön Lisans	10	12,00	33,00	,002
	Doktora	7	4,71	120,00	
	Lisans	150	99,42	1913,50	,026
	Yüksek Lisans	39	77,99	3041,50	
	Lisans	150	80,59	188,00	,038
	Doktora	7	45,00	315,00	
	Yüksek Lisans	39	24,24	945,50	,383
	Doktora	7	19,36	1345,50	

Tabloda dönüşümcü liderlik tarzının, katılımcıların öğrenim durumlarına göre ikişerli gruplarla karşılaştırılması gösterilmektedir. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre oluşturulan tabloda test edilen 5 boyut ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora.

Anlamlılık düzeyleri incelendiğinde anlamlı farklılık bulunan gruplar şu şekildedir;

- Ön lisans ve yüksek lisans grupları arasında ($p=0,001$) düzeyinde farklılık bulunmaktadır.
- Ön lisan ile doktora grupları arasında ($p=0,002$) düzeyinde farklılık bulunmaktadır.
- Lisans ile yüksek lisans arasında ($p=0,026$) düzeyinde farklılık bulunmaktadır.
- Lisans ile doktora arasında ($p=0,383$) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.
- Ön lisans ve lisans grupları arasında ($p=0,057$) ve yüksek lisans ve doktora grupları arasında ($p=0,383$) anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılıkların olduğu belirlenen grupların sıra toplamları incelendiğinde ön lisans grubunun yüksek lisans grubuna kıyasla daha az dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ön lisans grubu, doktora grubu kıyaslandığında da sonuç

doktora grubunun dönüşümcü liderlik tarzına daha fazla sahip olduğun yönündedir. Lisans ve yüksek lisans grupları incelendiği dönüşümcü liderlik tarzının yüksek lisans grubunun daha fazla görüldüğü görülmektedir. Lisans ve doktora grubu incelendiğinde de doktora grubunun daha fazla dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir.

Ön lisans ile lisans grupları arasında ve yüksek lisans ile doktora grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Tablo analiz edildiğinde dönüşümcü liderlik boyutunun, öğrenim durumu ile doğrusal bir ilişkisi olduğu yorumu yapılabilir. İkili karşılaştırmalar sonucunda en az dönüşümcü liderlik davranışı gösteren grup ön lisans grubu iken en çok ise doktora grubudur. Ön lisans grubunu sırasıyla lisans ve yüksek lisans takip etmektedir.

7.3.4.2. Paternalist Liderlik Tarzının Öğrenim Durumuna Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik boyutu, anlamlı farklılıkları tespit edilmiş olan katılımların öğrenim durumlarıyla kıyaslanarak analiz edilmiştir. Analizde her bir grup ikiyeşerli olarak karşılaştırılmış ve anlamlılıkları test edilmiştir. Verilerin analizinde anormal dağılım gösteren iki veri grubunun incelenmesi için kullanılan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Tabloya göre paternalist liderlik tarzı; ön lisans ve lisans grupları arasında ($p=0,001$) düzeyinde, ön lisans ve doktora grupları arasında ($p=0,036$) düzeyinde ve lisans ile doktora grupları arasında ($p=0,047$) düzeyinde anlamlı farklılıklara sahiptir.

Ön lisan ile yüksek lisans, lisans ile yüksek lisans ve yüksek lisans ile doktora grupları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır.

Anlamlı farklar ortaya çıkan grupların sıra toplamları analiz edildiğinde lisans grubunun ön lisans grubuna göre daha fazla paternalist lider tarzına sahip olduğu görülmektedir. Ön lisans ile doktora grupları kıyaslamasında da doktora grubunun daha fazla Paternalist lider özelliği gösterdiği tablodan çıkarılmaktadır. Lisans grubu ile doktora grubu karşılaştırmasında ise doktora grubunun daha fazla paternalist lider tarzına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 32. Paternalist Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İkili Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
Paternalist Liderlik	Ön lisans	10	28,50	285,00	,001
	Lisans	150	83,97	1595,00	
	Ön Lisans	10	20,50	205,00	,270
	Yüksek Lisans	39	26,15	1020,00	
	Ön Lisans	10	8,00	480,00	,036
	Doktora	7	10,43	733,00	
	Lisans	150	94,67	1400,50	,870
	Yüksek Lisans	39	96,27	3754,50	
	Lisans	150	79,51	1926,50	,047
	Doktora	7	68,07	476,50	
Yüksek Lisans	39	24,17	942,50	,068	
Doktora	7	19,79	138,50		

7.3.4.3. Etik Liderlik Tarzlarının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi

Katılımcıların etik liderlik özelliklerinin öğrenim durumlarına göre karşılaştırması Mann-Whitney U testi ile yapılmış ve sonuçları tablo haline getirilerek tablo 33'de gösterilmiştir.

Tabloda görülebileceği üzere etik liderlik tarzları bağlamında yaş gruplarının ikiye bölünmesi sonucu lisans grubunun; ön lisans ($p=0,002$), yüksek lisans ($p=0,031$) ve doktora ($p=0,048$) gruplarıyla anlamlı farklılıkları olduğu görülmektedir.

Ön lisans grubu ile yüksek lisans ve doktora grupları arasında; yüksek lisans grubu ile de doktora grubu arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Anlamlı farklılıklar incelendiğinde lisans grubunun diğer tüm gruplarla anlamlı bir farklılığı olduğu sonucu çıkmıştır. Farklılıklar ortaya çıkan sonuçların sıra toplamları incelendiğinde lisans grubunun diğer tüm gruplardan daha fazla etik liderlik tarzına sahip olduğu bilgisi elde edilmiştir.

Tablo 33. Etik Liderlik Tarzının Öğrenim Durumu Bakımından İkili Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
Etik Liderlik	Ön lisans	10	38,00	380,00	
	Lisans	150	83,33	1200,00	,002
	Ön Lisans	10	27,50	275,00	
	Yüksek Lisans	39	24,36	950,00	,549
	Ön Lisans	10	8,50	85,00	
	Doktora	7	9,71	68,00	,669
	Lisans	150	99,31	5496,50	
	Yüksek Lisans	39	78,42	3058,50	,031
	Lisans	150	80,27	1241,00	
	Doktora	7	51,71	362,00	,048
Yüksek Lisans	39	23,45	914,50		
Doktora	7	23,79	166,50	,952	

7.3.4.4. Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

H4a: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzlarında cinsiyetleri bakımından farklılık vardır: Ret

H4b: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarında cinsiyetleri bakımından farklılık vardır: Kabul

H4c: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzlarında cinsiyetleri bakımından farklılık vardır: Ret

H4d: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzlarında cinsiyetleri bakımından farklılık vardır: Ret

H4e: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etik liderlik tarzlarında cinsiyetleri bakımından farklılık vardır: Kabul

H4f: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin paternalist liderlik tarzlarında cinsiyetleri bakımından farklılık vardır: Kabul

7.3.5. Liderlik Tarzlarının Çalışma Pozisyonu Bakımından Değerlendirilmesi

Bu bölümde liderlik tarzları katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar bağlamında incelenmiş ve analizleri yapılmıştır. Çalışmaya 4 başhekim, 15 başhekim yardımcısı 15 başhemşire ve 154 idari personel katılmıştır ve toplam 206 katılımcının verileri ile analizler yapılmıştır. Veriler önce liderlik tarzları ile katılımcıların çalıştıkları pozisyonların anlamlı farklılıkların olup olmadığını anlaşılması adına Kruskal-Wallis testine tabi tutulmuştur. Test sonucu anlamlı farklılıklar ortaya çıkan liderlik tarzları ile ayrıca Mann-Whitney U testi ile birlikte ikili gruplar halinde tüm veriler analiz edilecektir.

Tablo 35'den de anlaşılacağı üzere çalıştığı pozisyonlar ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerde anlamlı farklılıklar bulunan liderlik tarzları; dönüşümcü liderlik(p=0,005), etkileşimci liderlik(p=0,027), paternalist liderlik (0,043) ve etik liderliktir(p=0,001).

Serbest bırakıcı liderlik ve hizmetkâr liderlik boyutları için çalışma pozisyonları bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 34. Liderlik Tarzlarının Çalışma Pozisyonu Bakımından İncelenmesi

Çalıştığı Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	Anlamlılık(p)
Dönüşümcü Liderlik	Başhekim	4	7,00
	Başhekim Yardımcısı	15	76,43
	Başhemşire	15	113,33
	Başhemşire Yardımcısı	18	73,22
	İdari	154	111,22
			,005
Etkileşimci Liderlik	Başhekim	4	131,50
	Başhekim Yardımcısı	15	126,83
	Başhemşire	15	127,87
	Başhemşire Yardımcısı	18	94,42
	İdari	154	99,19
			,027
Serbest Bırakıcı Liderlik	Başhekim	4	76,00
	Başhekim Yardımcısı	15	131,37
	Başhemşire	15	47,63
	Başhemşire Yardımcısı	18	54,19
	İdari	154	112,70
			,648

Tablo 34. (Devam) Liderlik Tarzlarının Çalışma Pozisyonu Bakımından İncelenmesi

Hizmetkâr Liderlik	Başhekim	4	35,00	,097
	Başhekim Yardımcısı	15	116,77	
	Başhemşire	15	142,53	
	Başhemşire Yardımcısı	18	140,22	
	İdari	154	95,89	
Paternalist Liderlik	Başhekim	4	46,00	,043
	Başhekim Yardımcısı	15	73,80	
	Başhemşire	15	137,40	
	Başhemşire Yardımcısı	18	61,97	
	İdari	154	109,44	
Etik Liderlik	Başhekim	4	31,00	,001
	Başhekim Yardımcısı	15	65,93	
	Başhemşire	15	134,80	
	Başhemşire Yardımcısı	18	62,56	
	İdari	154	110,78	

7.3.5.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çalışma Pozisyonu Bakımından Değerlendirilmesi

Liderlik tarzlarının bir boyutu olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tipi, katılımcıların çalışma pozisyonları bakımından analizi Kruskal-Wallis testi ile sınanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda dönüşümcü liderliğin çalışma pozisyonları ile anlamlı farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu öğrenmek adına Mann-Whitney U testi ile tüm gruplar kendi aralarında ikişerli olarak karşılaştırılmış ve sonuçları tablo ile gösterilmiştir.

Başhekimlerin diğer gruplarla incelenmesi sonucunda başhekim yardımcılı ile aralarında anlamlı bir farklılık mevcut olmadığı görülmektedir ($p=0,14$). Başhekimler ile başhemşirelerin ise aralarından ($p=0,04$) düzeyinde anlamlı bir farklılık mevcuttur. Başhekimler ve başhemşirelerin karşılaştırmasının sıra toplamlarına baktığımızda başhemşirelerin başhekimlerden daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Başhekimler ile başhemşirelerin kıyaslaması incelendiğinde aralarında ($p=0,01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmış sıra toplamları bakımından analiz edildiğinde ise başhemşire yardımcılarının başhekimlere göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Başhekimleri idari

personel ile kıyasladığımızda aralarında anlamlı bir farklılık görülmekte ($p=0,03$), sıra toplamları incelendiğinde idari personel grubunun da başhekimlere göre daha fazla dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Başhekim yardımcılarının incelemeleri ise şu şekildedir. Başhekim yardımcılarını ve başhemşirelerin kıyaslamaları sonucu aralarında anlamlı bir farklılık mevcut olmadığı görülmektedir ($p=0,06$). Başhemşire yardımcılarını ile başhekim yardımcılarının aralarında kıyaslama yapıldığında test sonucuna göre aralarında ($p=0,03$) düzeyinde anlamlı bir farklılık mevcut olduğu görülmektedir. Sıra toplamları incelendiğinde farklılığın başhemşire yardımcılarının daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu şeklinde olduğu görülmektedir. İdari grubu ile başhekim yardımcısı grubunun incelenmesi sonucunda aralarında anlamlı bir farkın mevcut olduğu görülmektedir ($p=0,02$). Sıra topları analizinden sonra ise anlamlı farklılığın yorumu olarak idari grubun başhekim yardımcısı grubundan daha fazla dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu yapılabilmektedir.

Başhemşire grubunun analizleri sonucu başhemşire yardımcılarını ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p=0,14$). İdari personel ile ikili kıyaslanması sonucunda da başhemşire grubu ile idari grubu arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p=0,84$).

Başhemşire yardımcısı grubu ile idari grubunun Mann-Whitney U testi sonucu incelendiğinde aralarından ($p=0,01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılık, sıra toplamları ile incelendiğinde başhemşire yardımcılarının idari personele göre daha fazla dönüşümcü liderlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 35. *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yaş Grupları Bakımından İkili Olarak İncelenmesi*

	Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
Dönüşümcü Liderlik	Başhekim	4	5,50	220,00	
	Başhekim Yardımcısı	15	11,20	168,00	0,14
	Başhekim	4	4,00	16,00	
	Başhemşire	15	11,60	174,00	0,04
	Başhekim	4	2,50	100,00	
	Başhemşire Yardımcısı	18	13,50	243,00	0,01
	Başhekim	4	2,50	120,00	
	İdari	154	81,50	251,00	0,03
	Başhekim Yardımcısı	15	12,43	186,50	
	Başhemşire	15	18,57	278,50	0,06
	Başhekim Yardımcısı	15	18,87	210,00	
	Başhemşire Yardımcısı	18	15,44	278,00	0,03
	Başhekim Yardımcısı	15	57,93	896,00	
	İdari	154	87,64	1396,00	0,02
	Başhemşire	15	19,80	297,00	
	Başhemşire Yardımcısı	18	14,67	264,00	0,14
	Başhemşire	15	87,37	1310,50	
	İdari	154	84,77	1354,50	0,84
	Başhemşire Yardımcısı	18	58,11	1946,00	
İdari	154	89,82	1832,00	0,01	

7.3.5.2. Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Çalışma Pozisyonu Bakımından Değerlendirilmesi

Liderlik tarzlarının bir diğer boyutu olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, katılımcıların çalışma pozisyonları bakımından incelenmiştir. Kruskal-Wallis testi sonucuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ve farklılıkların detaylı analizi için Mann-Whitney U testi ile alt boyutların ikiye bölünmesi yapılmıştır. İkili analiz sonuçları şu şekilde çıkmıştır.

Başhekim grubu ile başhekim yardımcısı grubu incelendiğinde aralarından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p=0,469$). Başhekimler ile başhemşireler etkileşimci liderlik tarzı bakımından incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,026$). Farklılığın sıra toplamı incelendiğinde başhemşirelerin başhekimlere göre daha fazla etkileşimci liderlik özelliği gösterdiği görülmektedir. Başhekimler ile başhemşire yardımcılarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ($p=0,064$). Başhekim grubu ile idari grubunun kıyaslanması sonucundan ($p=0,042$) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sıra toplamaları incelendiğinde başhekimlerin daha fazla etkileşimci liderlik tarzı gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Başhekim yardımcısı grubunun kıyaslamaları sonucunda ise yalnızca idari grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık ortaya çıktığı görülmektedir ($p=0,049$). Sıra toplamaları analiz edildiğinde başhekim yardımcılarının daha fazla etkileşimci liderlik tarzına sahip oldukları görülmektedir. Diğer gruplar ile kıyalarında ise başhemşireler ile ($p=0,389$), başhemşire yardımcılarını ile ($p=0,361$) düzeylerinde anlamlı farklılıkları yoktur.

Başhemşire grubu incelendiğinde ise başhemşire yardımcılarını ile etkileşimci liderlik tarzı bakımından anlamlı bir farklılık görülmemektir ($p=0,149$). Başhemşire grubu ile idari grup incelendiğinde ise aralarından ($p=0,007$) düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sıra toplamaları incelendiğinde başhemşire grubunun daha fazla etkileşimsel liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir.

Başhemşire yardımcısı grubu ile idari grubu Mann-Whitney U testi sonuçlarına karşılaştırıldığında aralarından ($p=0,002$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılıklar incelendiğinde sıra toplamı bakımından başhemşire yardımcılarının idari personele göre daha fazla etkileşimci liderlik tarzına sahip olduğu tablo 36'da görülmektedir.

Sağlık yönetiminde sağlık operasyonlarına birebir katılım gösteren başhekimler, başhekim yardımcılarını, başhemşireler ve başhemşire yardımcılarını grupları idari personel grubundan daha fazla etkileşimci liderlik davranışı göstermektedir.

Tablo 36. Etkileşimci Liderlik Tarzının Çalışma Pozisyonu Bakımından İkili Karşılaştırılması

	Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
	Etkileşimci Liderlik	Başhekim	4	12,00	148,00
Başhekim Yrd.		15	9,47	142,00	0,490
Başhekim		4	7,00	28,00	
Başhemşire		15	10,80	162,00	0,026
Başhekim		4	15,00	60,00	
Başhemşire Yardımcısı		18	10,72	193,00	0,064
Başhekim		4	105,00	1420,00	
İdari		154	78,84	1241,00	0,042
Başhekim Yrd.		15	14,10	211,50	
Başhemşire		15	16,90	253,50	0,389
Başhekim Yrd.		15	18,73	281,00	
Başhemşire Yardımcısı		18	15,56	280,00	0,361
Başhekim Yrd.		15	108,50	1728,00	
İdari		154	82,71	1637,00	0,049
Başhemşire		15	21,93	329,00	
Başhemşire Yrd.		18	12,89	232,00	0,149
Başhemşire	15	102,23	1533,50		
İdari	154	83,32	1231,50	0,007	
Başhemşire Yrd.	18	83,75	1507,50		
İdari	154	86,82	1370,50	0,002	

7.3.5.3. Paternalist Liderlik Tarzının Çalıştığı Pozisyona Göre İncelenmesi

Paternalist bir diğer adıyla babacan liderlik tarzı, Kruskal-Wallis testinin sonuçlarına göre katılımcıların çalıştıkları pozisyonlarla anlamlı farklılıklara sahiptir ($p=0,011$). Anlamlı farklılıkları detaylı incelemek için her grubun ikiyeşerli karşılaştırılması Mann-Whitney U testi ile sınanmış ve sonuçlar tablo 38’de oluşturularak gösterilmiştir.

Tabloya göre başhekimlerin paternalist liderlik özelliklerinin diğer gruplarla karşılaştırılmasını sonuçları şu şekildedir: Başhekimler ile başhekim yardımcısı grubu ikili olarak analiz edildiğinde ($p=0,045$) düzeyinde anlamlı bir fark mevcut olduğu görülmektedir. İki grubun sıra toplamları karşılaştırıldığında başhekimlerin başhekim yardımcılara göre daha fazla paternalist liderlik tarzı gösterdiği görülmektedir. Başhekim grubu ile başhemşire grubu arasında ise ($p=0,014$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılıkları anlamak için sıra toplamları incelendiğinde başhekimlerin başhemşirelerden de daha fazla paternalist lider tarzına sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Başhekimlerin başhemşire yardımcıları ile aralarında ($p=0,007$) düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık incelendiğinde başhekimlerin, başhemşire

yardımcılarından daha fazla paternalist lider davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır. Başhekimler son grup olan idari personellerle ikili kıyası sonucunda ($p=0.021$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İki grubun sıra toplamları analiz edildiğinde başhekimlerin idari personelden daha fazla paternalist lider tarzına sahip olduğu görülmektedir.

Başhekim yardımcılarının diğer gruplarla Mann-Whitney U testi sonuçları doğrultusunda yapılan ikili kıyaslar tabloda gösterilmiştir. Elde edilen verilere göre başhekim yardımcıları ile başhemşireler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p=0,538$). Başhekim yardımcılarının diğer bir grup olan başhemşire yardımcıları ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,290$). Başhekim yardımcıları ile idari personelin ikili kıyaslaması sonucunda ise ($p=0,020$) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve sıra ortalamalarına bakıldığında başhekim yardımcılarının idari personele göre daha fazla paternalist lider davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 37. Paternalist Liderlik Tarzının Çalıştığı Pozisyon Bakımından İkili Olarak Karşılaştırılması

	Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık(p)
	Paternalist Liderlik	Başhekim	4	8,50	345,00
Başhekim Yrd.		15	10,40	156,00	
Başhekim		4	4,00	174,00	0,014
Başhemşire		15	11,60	16,00	
Başhekim		4	13,50	199,00	0,007
Başhemşire Yrd.		18	11,06	54,00	
Başhekim		4	27,50	1210,00	0,021
İdari		154	80,85	1051,00	
Başhekim Yrd.		15	11,23	168,50	0,538
Başhemşire		15	19,77	296,50	
Başhekim Yrd.		15	18,97	284,50	0,290
Başhemşire Yrd.		18	15,36	276,50	
Başhekim Yrd.		15	57,20	1358,00	0,020
İdari		154	87,71	807,00	
Başhemşire	15	22,03	330,50	0,005	
Başhemşire Yrd.	18	12,81	230,50		
Başhemşire	15	108,00	1620,00	0,054	
İdari	154	82,76	12745,00		
Başhemşire Yrd.	18	51,25	922,50	0,021	
İdari	154	50,62	955,00		

Başhemşirelerin ikili kıyaslamaları sonuçlarında başhemşire yardımcıları ile ikili kıyasına bakıldığı zaman tabloda anlamlı bir farklılık ($p=0,005$) olduğu görülmektedir.

Farklılık sıra toplamları bakımından incelendiğinde başhemşirelerin başhemşire yardımcılarına göre daha fazla paternalist liderlik tarzına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir grup olan idari personel grubu ile başhemşire yardımcılarının karşılaştırıldığı tabloda sonuç anlamlı bir farklılıkları olmadığı yönündedir ($p=0.054$).

Başhemşire yardımcıları ile idari personel gruplarının Mann-Whitney U testi sonucu yapılan ikili karşılaştırılması incelendiğinde aralarından ($p=0,021$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. İki grubun sıra toplamları karşılaştırıldığında idari personel grubunun başhemşire yardımcılarına göre daha fazla paternalist lider davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır.

7.3.5.4. Etik Liderlik Özelliklerinin Çalıştığı Pozisyona Göre İncelenmesi

Etik liderlik tarzının, katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterdiği yapılan Kruskal-Wallis testi ile ortaya çıkmıştır. Farklılıkların daha detaylı incelenmesi için gruplar ikiye ayrılarak Mann-Whitney U testine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar tablo haline getirilerek tablo 39'de gösterilmiştir.

Tabloya göre etik liderlik davranışın başhekimler ile diğer gruplar arasındaki kıyaslamaları şu şekildedir. Başhekimler ile başhekim yardımcısı grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,337$). Başhekimler ile başhemşirelere arasındaki kıyaslamaların sonucunda iki grup arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,024$). Farklılık sıra toplamı bağlamında incelendiğinde başhemşirelerin başhekimlere göre daha fazla etik liderlik davranışı gösterdiğini göstermektedir. Başhekimler ile başhemşire yardımcısı grubu incelendiğinde aralarında ($p=0,014$) düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Sonucun sıra toplamı da incelendiğinde farklılık olarak başhemşire yardımcılarının başhekimlerden daha fazla etik liderlik özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. İdari personel ile başhekim grubunu kıyaslamasında da iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Anlamlı fark idari grubun, başhekim grubuna göre daha fazla etik liderlik davranışına sahip olduğu görülmektedir.

Başhekim yardımcılarının diğer gruplarla kıyaslamaları sonucu başhemşire grubu ve idari grubuyla aralarından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=0,013$), ($p=0,006$). Başhekim yardımcısı grubunun başhemşire grubundan da idari grubundan da daha az etik liderlik gösterdiği ve etik liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir.

Başhemşire grubunun başhemşire yardımcısı grubu ile kıyasında anlamlı bir farklılık meydana gelmiş ve farklılık incelendiğinde başhemşire grubunun başhemşire

yardımcısı grubundan daha az etik liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir. Başhemşirelerin, idari grupla karşılaştırılmasının sonucunda ise idari grubun başhemşire grubundan daha fazla etik liderlik davranışına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Başhemşire yardımcıları ile idari personelin karşılaştırıldığı testin sonucunda iki grup arasında etik liderlik özelliklerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p=0,002). Anlamlı farklılık incelendiğinde ise idari personellerin başhemşire yardımcılarından daha fazla etik liderlik özelliğine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 38. Etik Liderlik Tarzının Çalıştığı Pozisyon Bakımından İkili Olarak Karşılaştırılması

	Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Anlamlılık (p)
	Etik Liderlik	Başhekim	4	7,50	30,00
Başhekim Yardımcısı		15	10,67	160,00	
Başhekim		4	5,00	20,00	0,024
Başhemşire		15	11,33	170,00	
Başhekim		4	4,50	18,00	0,014
Başhemşire Yardımcısı		18	13,06	235,00	
Başhekim		4	21,50	86,00	0,009
İdari		154	81,01	12475,00	
Başhekim Yardımcısı		15	11,53	173,00	0,013
Başhemşire		15	19,47	292,00	
Başhekim Yardımcısı		15	15,30	229,50	0,361
Başhemşire Yardımcısı		18	18,42	331,50	
Başhekim Yardımcısı	15	52,43	786,50	0,006	
İdari	154	88,17	1378,50		
Başhemşire	15	20,57	308,50	0,052	
Başhemşire Yardımcısı	18	14,03	552,50		
Başhemşire	15	107,43	1611,50	0,059	
İdari	154	82,81	1753,50		
Baş Hemşire Yardımcısı	18	45,56	820,00	0,002	
İdari	154	91,29	1140,58		

7.3.5.5. Liderlik Tarzlarının Pozisyonlara Göre İncelenmesi Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

H5a: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzlarında çalıştıkları pozisyon bakımından farklılık vardır: Ret

H5b: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarında çalıştıkları pozisyon bakımından farklılık vardır: Kabul

H5c: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzlarında çalıştıkları pozisyon bakımından farklılık vardır: Ret

H5d: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzlarında çalıştıkları pozisyon bakımından farklılık vardır: Ret

H5e: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin etik liderlik tarzlarında çalıştıkları pozisyon bakımından farklılık vardır: Kabul

H5f: Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin paternalist liderlik özelliklerinde çalıştıkları pozisyon bakımından farklılık vardır: Kabul

SONUÇLAR, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik ve lider kavramlarının tanımları yapılmış, liderlerde bulunan özellikler, liderlerin güç kaynakları, yönetici ile lider arasındaki farklılıklar ve liderlik tarzlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde liderlik kuramları ve kuramların tarihsel değişimi ele alınmıştır. Kuramlar, klasik dönem, neo-klasik dönem ve modern dönem liderlik kuramları başlıkları altına alınmış; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise araştırmanın verilerinden oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi, frekans analizi, korelasyon analizi ve non-parametrik testler sonucunda elde edilen veriler tablo haline getirilmiştir. Çalışmanın ölçeğini oluşturan boyutların güvenilirlikleri her biri ayrı ayrı teste tabi tutulmuş ve hepsinin sonucunun güvenilir olduğuna ulaşılmıştır.

Araştırmada sağlık sektörü yöneticilerinin demografik özellikleri 5 boyutta ve liderlik özellikleri toplam 6 boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar etik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, paternalist liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve hizmetkâr liderlik boyutlarıdır. Çalışmada sağlık sektörünün en büyük kaynaklarını oluşturan hastanelerin yönetici pozisyonundaki çalışanları olan başhekimler, başhekim yardımcıları, başhemşireler, başhemşire yardımcıları ve idari personellere liderlik tarzlarını öğrenmek amacıyla anket uygulanmış ve sonucunda elde edilen bilgiler demografik özellikleriyle karşılaştırarak demografik özelliklerin yöneticilerde liderlik tarzının değiştirip değiştirmediği sınıanmıştır.

Çalışmada, anlamlı farklılıkların incelenmesi ve analiz edilmesi adına önce verilere normallik testi yapılmış ve verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Normal dağılmayan ve ikiden çok verinin kendi arasında kıyaslanmasında kullanılan Kruskal-Wallis testi ile tüm boyutlar kendi aralarında kıyaslanmış tekrar anlamlı farklılıklara sahip olduğu anlaşılan gruplar tespit edilmiştir. Ayrıntılı inceleme için Non-parametrik verileri ikişerli kıyaslamak için kullanılan Mann-Whitney U testi ile veriler ikişerli olarak karşılaştırılmış ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

Sonuçlara göre dönüşümcü liderlik tarzı, örneklem tarafından en çok tercih edilen liderlik tarzıdır. Uluslararası araştırmalar incelendiğinde Casida ve Parker (2011),

Andrews vd. (2012), Abualrub ve Alghamdi (2012), Brome (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da en fazla görülen liderlik tarzı dönüşümcü liderlik olmuştur.

Yaş bakımından incelendiğinde dönüşümcü lider tarzının en genç grup olan 20-25 yaş grubunda diğer tüm gruplara göre daha az görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. En çok dönüşümcü liderlik özelliği gösteren grubun ise 40-50 yaş grubu olan orta üzeri yaş grubu olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Afyonkarahisar ilinde sağlık yöneticilerin yaşları ilerledikçe dönüşümcü liderlik tarzına daha yaklaştıkları yorumu yapılabilmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuç Kazancı (2007) ve Alsaqqa(2020) 'nın sonuçları ile farklılık göstermektedir.. Kazancı'nın çalışmasında bireyler artan yaşları ile dönüşümcü özelliklerinden vazgeçerlerken, yapılan çalışma tam tersini yani bireyin artan yaşıyla beraber dönüşümcü lider özelliklerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Alsaqqa'nın çalışmasında ise dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yaşları arasında bir farklılık tespit edilmemiştir.

Dönüşüm ustası ve gelecek planlayıcısı olarak addedilen dönüşümcü lider tarzının yapılan bu çalışmada elde edilen tecrübe ile doğru orantılı olduğu kanısına varılmıştır.

Dönüşümcü liderlik tarzının öğrenim durumuna göre kıyaslamaları sonucunda elde edilen bulgular ise öğrenim düzeyinin artması ile dönüşümcü liderlik davranışlarının arttığı yönündedir. Doktora mezunlarını, lisans ve ön lisans mezunlarına göre daha dönüşümcü liderler olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Vizyon sahibi, yönlendirici ve değişim destekçisi olan dönüşümcü liderlerin, bireylerin öğrenim durumları ile pozitif yönlü bir ilişkisinin var olduğu yorumu verilerden elde edilen sonucuna göre yapılabilmektedir.

Sağlık sektörü yöneticilerinin cinsiyetleri bakımından dönüşümcü liderlik özellikleri incelendiğinde sonuç kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ulaşılan sonuç Kazancı (2007), Eraslan (2003), Sezer(2005) ve Beşiroğlu (2013) yaptıkları çalışmalarıyla örtüşmektedir. Yabancı literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Rigg ve Sparrow (1994) yaptıkları çalışmada kadınların dönüşümcü liderlik özelliği göstermeye erkeklerden daha meyilli olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Rigg ve Sparrow, 1994).

Farklı bir çalışmada ise çalışmanın sonucundan farklı olarak Orhan (2019), dönüşümcü liderlik boyutunda erkeklerin daha dönüşümcü liderler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Orhan, 2009).

Çağımızda her sektörde ihtiyaç duyulan bir liderlik tipi olan dönüşümcü liderlik özelliğine sahip kadınlara, sektörde yönetim alanında daha fazla yer verilmelidir.

Dönüşümcü liderlik tarzı pozisyonlara göre karşılaştırıldığında sonuçlar başhemşire ve başhemşire yardımcılarının hem idari personellerden hem de başhekim ve yardımcılardan daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Sonuçlar Serinkan ve İpekçi'nin 2005 yılında yaptıkları çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yakaryılmaz'ın 2006 yılında yaptığı çalışmada da yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik gösterme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada ise Sayın (2008) yönetici ve idari personellerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Başhekimler ile başhekim yardımcıları arasında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Keklik (2012) sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada sağlık personellerinin idari personele göre fazla daha dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşmış ve ulaştığı sonuç çalışmayla örtüşmektedir.

Çalışmadan farklı olarak Alsaqqa (2020) çalışmasında katılımcıların dönüşümcü liderlik tarzları ile pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonunu elde etmiştir.

Afyonkarahisar ilinde yapılan çalışma sonucu elde edilmiş olan sonuç yorumlandığında bölgede ve ulaşılan örneklem ile başhemşirelerin sağlık işletmelerinin en dönüşümcü lider özelliğine sahip yöneticileri olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Yapılan çalışmada katılımcıların dönüşümcü liderlik tarzları ve medeni durumları arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır fakat Beşiroğlu (2013) yaptığı çalışmada evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liderliğin doğuştan gelmediğinin ve öğrenilebilen bir olgu olmasının bilimsel olarak ispat edilmesi ile karmaşık ve zor olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik davranışları da öğrenilebilen davranışlar haline gelmiştir. Bu bağlamda sektördeki liderlerin değişimin gücünü fark ederek kendilerini dönüşümcülük konusunda eğitmeleri ve yönlentmeleri gerekir.

Etkileşimci liderlik boyutunun demografik özelliklere göre kıyaslaması yapıldığında yaş ve çalışma pozisyonlarında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan farklılıklar yaş bakımından incelendiğinde genç yaş grupları ve daha yaşlı yaş gruplarının orta yaş gruplarına nazaran daha az etkileşimci liderlik özelliğine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kazancı'nın (2007) yılında yaptığı çalışma da ise ulaştığı sonuç yapılan çalışmayla zıt sonuçlar vermektedir. Kazancı artan yaş ile görülen etkileşimci liderlik davranışlarının arttığı sonucuna ulaşırken yapılan çalışma yaşın etkileşimi liderlik ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucunu vermiştir. Çalışmaların karşılığında ödüllendirme ile çalışanı motive eden etkileşimci liderlik tarzı gençlikte tecrübeyle beraber artarken orta yaştan sonra azalma eğiliminde olduğu bulgular sonucunda yorumlanabilir.

Çalışmada etkileşimci liderlik ile katılımcıların cinsiyetleri arasında bir ilişki tespit edilmemiştir ancak Yazıcı (2020) yaptığı çalışmada erkek çalışanların dönüşümcü liderlik puan ortalamasının kadın çalışanlara göre daha fazla olduğunu tespit etmiştir

Etkileşimci liderliğin pozisyonlar bakımından ikili kıyaslamaları incelendiğinde idari personellerin diğer tüm gruplardan daha az etkileşimci liderlik özelliğine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Sağlık operasyonlarını yürüten pozisyonların daha fazla etkileşimci liderlik özelliğine sahip olduğu ve bu pozisyonların içinde de en fazla etkileşimci liderlik özelliğine başhemsirelerin sahip olduğu görülmektedir. Başhemsireler tüm operasyonlarla birebir etkileşim içerisinde oldukları ve yönetimini sağladıkları için astlarını ödülleriyle motive eden ve onlardan maksimum performansı elde etmeye çalışan pozisyon çalışanları olarak en çok etkileşimci liderlik özelliğine sahip pozisyon olmaktadır.

Teknolojik gelişimin yakından takip ediliyor olmasının yanı sıra emek yoğun bir sektör olan sağlık sektörü için özellikle insan odaklı liderlik yaklaşımları önemli bir konumdadır. Etkili ve verimli hizmet verilebilmesi adına sağlık sektörü organizasyonlarında etkileşimci liderin varlığı önemlidir. Etkileşimci liderler belirli hususlara dikkat ettikleri sürece başarı sağlamaktadırlar. Liderler ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin adil ve güvenilir olmasını sağlamalı, övgü ve yergilerinin yerinde ve gerekli olmasına özen göstermelidir. Aksi takdirde neye göre ödüllendirilip, cezalandırıldığını anlayamayan çalışanlarda kafa karışıklıklarına sebep olabilir dahası örgüt içi karmaşaya ve isyana sebebiyet verebilir.

Etik liderlik tarzı diğer demografik özelliklerle kıyaslandığında katılımcıların yaş grupları, öğrenim durumları, çalışma pozisyonları, cinsiyetleri ve medeni durumları ile anlamlı farklılıklara sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Etik liderliğin yaş gruplarına göre incelenmesi sonucu ulaşılan bulgular katılımcıların yaşları arttıkça etik liderlik davranışı özelliklerinden uzaklaştığı yönündedir. En fazla etik liderlik davranışı gösteren grup 25-30 yaş grubu iken en az gösteren grup 50 üzeri grubudur. Buradan sonuçla sağlık yöneticilerinin en genç zamanlarının ardından etik liderlik davranışında zirveye ulaştıkları sonrasında geçen zamanla doğru orantılı olarak etik liderlik davranışlarında azalma görüldüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Erkoç'un (2019) yaptığı çalışmasının sonucunda ise etik liderlik tarzının katılımcıların yaşları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yaşlarının ilerlemesiyle yöneticilerin etik liderlik davranışlarından uzaklaşıyor olması organizasyonlarda problemlere sebebiyet verebilir. Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının yaşları ilerledikçe azalıyor olması araştırılması gereken bir konudur ve önemli bir soruna işaret ediyor olabilir.

Etik liderlik öğrenim durumu bağlamında incelediğinde lisans grubunun en fazla etik liderlik özelliğine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Lisans mezunu öğrenim durumundaki artı ve eksi yönlü değişimler etik davranış özelliğini de negatif yönde etkilemektedir. Çalışmaya örtüşen Erkoç'un (2019) çalışmasında eğitim durumları ile etik liderlik boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir.

Diğer bir boyut olan cinsiyet bağlamındaki kıyaslamalar sonucunda ise kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran daha fazla etik liderlik özelliklerine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Medeni durumları bakımından kıyaslandığında ise bekâr bireylerin daha fazla etik liderlik özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmadan farklı olarak Erkoç (2019), Tamer (2017) ve Yılmaz (2019) medeni durumun ve cinsiyetin etik liderlik tarzını etkilemeyen boyutlar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kadın yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ile erkek yöneticilerin davranışlarının farklılıkları tespit edilmeli ve erkek yöneticilerin eksiklikleri ortaya çıkarılarak ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Bununla beraber kadın liderlerin yönetici pozisyonlarında daha fazla yer verilmesi, sağlık sektöründeki liderlerin etik liderlik davranışlarını artırabilir. Çalışmada medeni durumları bakımından liderlerin evli veya

bekâr olmaları arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmasının nedeni ve evli yöneticilerin etik liderlik davranışlarının nasıl artırılacağı konuları araştırılmalıdır.

Pozisyonlar bakımından incelendiğinde katılımcılarda etik liderlik tarzı en fazla idari personelde görülmekte sonrasında sırasıyla başhemşire yardımcısı, başhemşire, başhekim yardımcısı ve başhekim grupları gelmektedir. Bu bilgidен hareketle artan sorumluluk ve yetki ile etik liderlik özelliği arasında negatif bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Erol ve Kulualp (2019) yaptıkları çalışmanın sonucunda bu çalışmada elde edilen sonuçla farklı sonuçlar elde etmişler ve etik liderlik özelliklerinin artan pozisyon ile arttığını sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan çalışmada ulaşılan bulgular ile yöneticilerin pozisyonlarında yükselirken etik davranışlarından feragat ettikleri yorumu yapılabilir. Bu durumun sebepleri ve bireylerin pozisyonları yükselirken etik liderlikten uzaklaşmasının engellenmesi üzerine çalışılmalıdır (Erol ve Kulualp, 2019).

Bir diğer boyut olan paternalist ile diğer demografik özellikler karşılaştırıldığında paternalist liderlik özelliklerinin; katılımcıların yaş gruplarıyla, çalıştıkları pozisyonlarla ve öğrenim durumlarıyla aralarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik yaş grupları bağlamında kıyaslandığında elde edilen sonuç her bir yaş grubunun kendisinden önceki yaş grubuna göre anlamlı bir şekilde daha fazla paternalist liderlik özelliğine sahip olduğu şeklinde ortaya çıkmaktadır. En yüksek yaş grubu olan 50 üzeri grup tüm veri grupları içerisinde en fazla paternalist liderliğe sahip grup iken 20-25 yaş grubu en az paternalist liderliğe sahip yaş grubu olduğu sonucu elde edilmiştir. Bulgulardan hareketle paternalist liderlik ile yaş durumunun arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Babacan liderlik olarak bilinen ve liderin takipçileriyle arasındaki ilişkinin baba-oğul ilişkisine benzeyen paternalist liderlik tarzının yöneticilerin yaşlarının artmasıyla artıyor olması beklenen bir sonuçtur.

Diğer bir bağlam olan medeni durumun paternalist liderlik özellikleriyle arasındaki ilişki incelendiğinde evlilerin daha fazla paternalist liderlik özelliği gösterdiği görülmektedir. Tarım ve Nal (2017) yılında yaptıkları çalışmada ise paternalist liderlik özellikleri ile katılımcıların medeni durumları arasında bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Aynı şekilde Orhan'ın (2009) çalışmasında da paternalist liderlik ile medeni durum arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Pozisyonlar, paternalist liderlik özelliğini sınamak adına incelendiği zaman başhekimlerin diğer tüm gruplara göre daha fazla paternalist liderlik özelliği gösterdiği

ortaya çıkmıştır. Başhekimleri takiben başhekim yardımcıları, başhemşireler ve başhemşire yardımcıları sırasıyla paternalist özelliğe sahipler iken idari grup tüm veri grubu içerisinde en az paternalist liderlik özelliğine sahip grup olarak ortaya çıkmıştır. Paternalist liderliğin incelenmesi sonucu, yükselen mevkilerin beraberinde paternalist liderliği de getirdiği yorumu yapılabilir. Yapılacak sonraki araştırmalar için bir çalışma önerisi olarak “Paternalist liderlik özellikleri yükselen mevki ile mi artar yoksa paternalist liderlik özellikleri ile mi kişilerin yükselmesini sağlar?” sorusu verilebilir.

Paternalist liderlik özelliğinin bir başka anlamlı farklılığa sahip olduğu özellik ise öğrenim durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Farklılık ise ön lisans mezunları, lisans mezunları ve doktora mezunları arasında oluşmuştur. Doktora mezunları farklılıklara sahip olduğu tespit edilen grupların hepsinden daha fazla paternalist özelliğe sahip iken ön lisans mezunları da aynı kıyaslamalar çerçevesinde en az paternalist özelliğe sahip grup olarak tespit edilmiştir. Elde edile bulgular paternalist liderliğin bireyin öğrenim durumuyla da bir ilişki içerisinde ve öğrenim seviyesi yükseldikçe paternalist liderlik hareketinin daha da fazlaştığı yönünde yorumlanabilmektedir. Yaman (2011) yaptığı çalışmanın sonucunda kişinin eğitim seviyesi ile paternalist liderlik özellikleri arasında negatif bir ilişki tespit etmiş ve kişinin eğitim seviyesi yükseldikçe paternalist lider özelliklerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Yaman, 2011).

Yapılan çalışmada katılımcıların paternalist liderlik bağlamında cinsiyetleri ile anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Tarım ve Nal (2017) yaptıkları çalışmanın sonucunda paternalist liderlik ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır fakat Orhan’ın (2019) çalışmasında kadınların erkeklere nazaran daha fazla paternalist lider özelliklerine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Paternalist liderlik, toplumumuzda popüler olmasına karşın aynı zamanda birçok boyutu ile eleştirilen bir liderlik tarzıdır. Paternalist liderin sorumluluklarının ihmal etmesi durumunda veya elindeki güç ile otokratik davranışlar göstermesi ile takipçilerini kendisinden uzaklaştırabilir. Çalışmada yöneticilerin gerek yaşları ile gerek pozisyonları ve öğrenim durumları ile birlikte paternalist liderlik özellikleri de artmaktadır. Sektördeki paternalist liderlerin sorumluluklarını ihmal etmemeleri ve güçlerini babacan bir tavırdan otokrat bir hale getirmemeye özen göstermeleri gerekmektedir. Aksi durumda çalışanların eleştirilerine maruz kalmaları ve takipçilerin sadakatlerinde, bağlılıklarında ve lidere olan güvenlerinde azalmalar meydana gelecektir.

Aycan'ın (2006) da belirttiği gibi paternalist liderler çıkarıcı ve makyevelist kişiliğe sahip bireyler de olabilmektedir. Bu tip paternalist liderlerin, takipçileri ile iletişimlerine ve tavırlarına dikkat etmeleri ve kırıncı üsluplardan uzak durmaları gerekmektedir. Bunlarla birlikte lider, takipçilerinin iyiliği için çalıştığına ve onları koruma altında olduklarına inandırmaları durumunda elde edilen çıktılar olumlu olacaktır. Bölgede ve sektörde sonraki liderlik çalışmalar için bu liderlik tarzları ve demografik özelliklere eklemeler yapılarak yeni çalışmalar ortaya çıkarılabilir.

Serbest bırakıcı liderlik boyutu diğer demografik özelliklerle karşılaştırılmış ve elde edilen bulgulara göre katılımcıların medeni durumları ve cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılıklara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlar ikili olarak incelendiğinde medeni durum bakımından evli bireylerin daha fazla serbest bırakıcı liderlik özelliğine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet bakımından yapılan analiz sonucunda ise erkeklerin serbest bırakıcı liderlik özelliklere anlamlı bir farklılıkla sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Verilerden sonuçla erkek ve evli bireylerin daha fazla serbest bırakıcı liderler olması beklenen sonuçlar arasındadır. Kaçınmacı ve kaytarıcı liderler olarak da yazında yer alan serbest bırakıcı liderlerin evli ve erkek yöneticilerde daha fazla görülmesinin sebepleri araştırılmalıdır.

Son liderlik özelliği boyutu olan hizmetkâr liderlik yalnızca demografik özelliklerden katılımcıların cinsiyetleri bağlamında gruplar arasında anlamlı farklılıklara sahip olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kadınların erkeklere göre daha fazla hizmetkâr liderlik özelliği gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Topraktaş (2020) çalışma ile örtüşen sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmaya göre cinsiyet boyutunda anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak Topraktaş'ın çalışmasında cinsiyet boyutu dışında pozisyon boyutu da hizmetkar liderlik tarzını etkileyen bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Örgev ve Sütü'nün (2017) yaptığı çalışmanın sonucunda hizmetkar liderlik ile cinsiyet, medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemişlerdir. Anlamlı ilişkilere sahip boyutların ise kişilerin yaşlarının ve çalıştıkları pozisyonların olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Örgev ve Sütü, 2017).

Yapılan araştırmanın Afyonkarahisar ili ile sınırlı olması sebebiyle sonuçların genellenebilmesi adına çalışmanın farklı illerde ve kurumlarda da uygulanması gerekmektedir. Böylelikle çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik durumu daha doğru bir şekilde ortaya çıkacaktır. Çalışmanın kamu kuruluşları ve özel kuruluşların kıyaslanması

ile yapılması farklı araştırma sorularının da cevaplarına sahip olması açısından yararlı olacaktır.

Ulaşılan örneklem ile yapılan çalışmanın sonucunda sağlık sektörü çalışanların liderlik tarzlarının, demografik özellikleri ile farklılık gösterdiği ve ilişkilerinin bulunduğu bulgusu birçok boyutta elde edilmiştir ve çalışma sonucunda liderlik tarzlarının demografik özelliklere göre değişim gösterdiği sonucuna ulaşıldığı söylenebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A., Önce, S., ve Erdemir, E. (2012). *Ücret ve Ödül Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Ackoff, R. L. (1997). Transformational Leadership. *Strategy and Leadership*, 27(1), 25-35.
- Abdelhafız, I.M., Alloubani, A.M., Almatari, M. (2015). Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: A comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 1-9.
- Abualrub, R.F., Alghamdi, M.G. (2012). The impact of leadership styles on nurses satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 668-678.
- Andrews, D.R., Richard, D.C.S., Robinson, P., Celano, P., Hallaron, J. (2012). The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 49(9), 1103-1111.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayıncılık.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yasar University*, 4 (15). 2435-2450.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Edirne.
- Arıkan, M. (2001). *Askeri Liderlik Yardım Kitabı*. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19 (1), 237-257.
- Atamam, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayan, A. (2015). Orhun Abidelerindeki Liderlik ve Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-dergisi*, 305-330.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller ve J., Stahl, G., (2000). Impact of culture on human resource management practises a 10- country Comparison. *Applied Psychology an internatiol review*, 49(1), 192-221.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Tisk Akademi*, 4(7), 120-180.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyuların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktar, M. (2014). *Çalışanların Liderlik Özellikleri ile Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol basım.
- Bayyurt, N., Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(13).
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze

- Bitmiş, G, Rodopman, B. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(9).
- Blackmar, F. (1911). Leadership in Reform. *American Journal of Sociology*, 16(5), 626-644.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1979). What's New with The Grid. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 24(1) , 40-50.
- Blank, W. (1995). *The 9 Natural Laws of Leadership*. ABD: American Management Association.
- Bryman, A. (1974). *Leadership and Organizational Excitement*. California: Management Review.
- Budak, F., Kar, Ahmet. (2020) *Sağlık Yönetiminde Modern Liderlik*. Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Bundel, C. (1930). Is Leadership Losing Its Importance. *Infantry Journal*, 340-370.
- Meydan C. H., (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 130.
- Can, H., Azizoğlu, Ö., ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canbolat, G. S. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çedaş Grup Şirketi Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Chapin, F. (1924). Socialized Leadership. *Social forces*, 3(1), 57-60.
- Charles, M. C. (2005). *A historical view of Douglas McGregor's Theory Y*. Management Decision. Stanford: Emerald Group Publishing Limited.
- Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practise*. London: South-Western Cengage Learning.
- Cooley, C. (1902). *Human Nature and The Social Order*. New York: Scribners.
- Copeland, N. (1942). Psychology and Soldier. *Military Service*.
- Çağlar, E. S. (2011). *The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, C., Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 219-231.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 12(12), 33-41.
- Çetin, N., Beceren, E. (2007). Lider Kişilik Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Daft, R. (2000). *Management*. Orlando: Dryden.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Deniz, M., Çolak, M. (2008). Organizasyonlarda Çatışmanın Yöneticimde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 303.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare yayınları.

- Drafke, M., Kossen S. (1998), *The Human Side of Organizations*, ABD: Addison-Wesley,
- Drucker, P. (2000). *Geleceğin Liderleri*. İstanbul: Form Yayınları.
- Dubin, R. (1968). *Human Relations and Administration*. Engelwood: Prentice Hall.
- Dural, B. (2006). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Duygulu, S., Kubilay, G. (2008). Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri. *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 15(1), 1-16.
- Edwards, E. R. (2012). *Carisma and the Fictions of Black Leadership*. Londra: Universtiy of Minnesota Press.
- Ekici, M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan Yayınevi.
- Elias, S. (2008). Fifty Years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History* 14(3), 269.
- Elma, C. (2000). *Yönetimde Çağdaş Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara : Anı yayınevi.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(15). 145-170.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaa.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erol, S., Kulualpy, G, H. (2019). Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(2), 696-705.
- Eryeşil, K., Iraz, R. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 140-150.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : Graw Hill.
- Gallagher, K. (1997). *People in Organizations*. Boston: Blackwell Publishers
- Geneen, H., Moscow, A. (1984). *Managing*. New York: Doubleday.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., ve Donnely, H. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Washington: Irwin.
- Griffin, R. W. (2013). *Management*. Houston: South-Western Cengage.
- Heiffetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harward : Harward University Press.
- Helms, L. (2014). *Institutional Analysis*. In R. A. W. Rhodes & Hard, The Oxford Handbook of Political Leadership. New York: Oxford University Press.
- Herriegel, D., Slocum, J., ve Woodman, R. (1995). *Organizational Behaviour*. ABD: West Publishing.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. 23(1), 26-35.
- Hodson, C. (2001). *Psychology and Work*. New York: Psychology Series.
- Horner, M. (1997). *Leadership Theory. Past, Present and Future*. ABD: Team Performance Management.
- House, R. J., Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Comtemporary Business*, 3(4), 80-100.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi* 35, 1-15.
- Karakaş, F. (2006). *Liderliğin Dokuzuncu Penceresi: Katılımcı Liderlik*. <http://blog.milliyet.com.tr/liderligin-dokuzuncu-penceresi--katilimci-liderlik/Blog/?BlogNo=14440> (Erişim Tarihi: 21.08.2020).
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: Waley.

- Kavrakoğu, İ. (2001). *Bütünsel Bakış, Temel Strateji ve Projelerle Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerde Benimsenene Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 14(1), 73-93.
- Keklik, B., Kılıç, R., ve Harun, Y. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan LiderlikLiderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 250-270.
- Keklik, R. Ş. (2018). *Katılımcı Liderlik*. <https://www.safakkeklik.com/katilimci-liderlik.html> (Erişim Tarihi: 09.10.2020).
- Kilbourne, C. (1935). The Elements of Leadership. *Journal Cost Artillery*, 57(2), 437-439.
- Knickerboard, I. (1948). Leadership. *Psychological Bulletin*, 47(1), 423-440.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koontz, H., O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, A. (1990). *Force for Change: How Leadership Differs Fram Management*. New York: Free Press.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 240-245.
- Krausz, R. (1986). *Power and Leadership in organization*. New York: Waley.
- Kunhert, K. W., Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(2), 86-115.
- Künter, N. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çabası*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lipham, J. (1964). *Leadership and Administiration*. Chicago: University of Chicago Press.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw Hill Higher Education.
- Marquis, B. L., Huston, C. J. (2009). *Leadership Roles and management Functions in Nursing*. Philadelphia: Wolters Kluwer.
- Meltem, O. Ö. (2000). *Bir Lider Olarak Vehbi Koç*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership. *American Journal of sociology*, 12(2), 216-240.
- Munson, E. L. (1921). *The Management of Man*. New York: Holt.
- Myslivy, C. (2020). Exeptional Leadership. *Credit Union Magazine*, 20-30.
- Norris, C. (1974). Developing Visionary Leaders. *NASSP Buletin*, 84(616), 60-70.
- Özçelik, H. N., Çakır, R., ve Küçükali, R. (2019). Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2895-2920.
- Özdamar, K. (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Phillips, T. (1939). Leader and Led. *Journal Coast Artilley*, 81(4) , 42-58.
- Reddin, W. J. (1977). *Effective Management*. New York: Mc-GrawHill.
- Rigg, C., Sparrow, J. (1994) "Gender, Diversity and Working Styles", *Women in Management Review*, 16 (1), 9-16.
- Robbins, S. P. Coulter, M. A. (2011). *Management*. Los Angeles: Pearson Education.
- Robbins, S. P. Judge, T. (2013). *Organisational Behaviour*. Boston: Pearson.

- Serger, İ., Aktaş, H. (2016). Hasta Emniyet Tutumları ve Hata Yönetimi İklimi İle Algılanan Liderlik Tarzları Etkileşimi: *IV. Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi*, 154-210.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyonda Güncel Konular*. Ankara: Nobel Yayın.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Harvard University Asia Center.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. (1950). Leadership Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 4.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 110-120.
- Şahne, B., Şar, S. (2019). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharm Journal*, 2(19), 109-115.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Şirin, R. (2014), *Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığında Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Argon. T. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Tarım, M., Nal, M (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141.
- Tengilimoğul, D., Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 370-390.
- Terry, G. (1960). *Principles Of Management*. Homewood: Irwin.
- Velioğlu, S., Vatan, F. (2002). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. *5. Ulusal Sağlık kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Eskişehir.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi*. İstanbul: MESS Yayın.
- Wallace, B. Redgeway, W. (1996). *Leadership for Strategic*. Camp Road.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: özel sektörde uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, M. (2019). Liderliğin Kökeni, <http://www.reemnp.com/liderligin-kokeni> (Erişim Tarihi: 09.11.2020).
- Yetton, P. W., ve Vroom, H. V. (1973). *Leadership and Decision Making*. Montreal.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, 53(3), 70-80.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu anket “Sağlık Sektörü Çalışanlarının Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Afyonkarahisar İlinde Bir Uygulama” konulu araştırmanın verilerinin elde edilmesi için hazırlanmıştır. Elde edilecek sonuçlar tamamen sizin vereceğiniz cevaplara ve cevapların sizin gerçek düşünceleriniz olmasına dayalıdır. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve kimseye paylaşılmayacaktır. Veriler bilimsel bir çalışma için toplandığından isim ve soyadı belirtmeniz gerekmemektedir. Teşekkürler

Alihan PASİN

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet () Kadın () Erkek

Yaş () 20-25 () 25-30 () 30-35 () 35-40 () 40-50 ()50 üzeri

Medeni Durum () Evli () Bekâr

Eğitim Durumu () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

Çalışma Şekli () Sürekli Gündüz () Sürekli Gece () Vardiyalı

Pozisyon () Başhekim () Başhemşire () İdari
 () Başhekim Yardımcısı () Başhemşire Yardımcısı

LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ				
<i>Lütfen, aşağıda tanımlanan her bir davranışı hangi sıklıkla sergilediğinizi 'Her zaman' (5) ten 'Hiçbir zaman' (1) e doğru uzanan ölçek üzerinden kendinizi en iyi yansıttığınızı düşündüğünüz rakamı cümlemin solundaki kutucuğa yazarak belirtiniz.</i>				
5 Her Zaman	4 Çoğu Zaman	3 Bazen	2 Nadiren	1 Hiçbir Zaman
				1-Örgütsel hedefler ile örtüşen, açıkça belirlenmiş kurallar konulmalı ve bu hedeflere ulaşılması için herkese ilham verilmelidir.
				2-İyi performansa olumlu geribildirim veririm.
				3-Davranışlar ile çalışanlara örnek oluşturmaya çalışırım.
				4-Lider, kendisine ihtiyaç duyulduğunda meselelere karışmaktan kaçınır.
				5-Asların ihtiyaçları, kendi ihtiyaçlarımdan önemlidir.
				6-Çalışanlara yardım etmek için, hiçbir fedakârlıktan kaçınmam.
				7-Aslarına yaklaşımım bir aile büyüğü gibi gibidir.
				8-Astlarıma karşı disiplinli ama aynı zamanda sevecen ve ilgiliyimdir.
				9-Çalıştığım kurumda aile ortamı yaratırım.
				10-Çalışanların en yüksek performansı göstereceklerine inanır ve beklentimi bu yönde tutarım.
				11-Olağanüstü başarılarda, başarılı kişiyi bireysel olarak ödüllendiririm.
				12-Lider olarak çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenip, onları yönlendirmelidir.
				13-Astlarımı yaratıcı fikirler üretmeleri için motive ederim.
				14-İyi performans gösterenleri görmezden gelebilirim.
				15-Astlarımdan sanki benim çocuklarıymışçasına kendimi sorumlu hissederim.
				16-Karar alma konusunda aceleci değilim.
				17-Lider olarak, astlarımı ortak amaçlar doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik ederim.
				18-Çalıştığı kurumun topluma katkıda bulunmasına önem veririm.
				19-Karar alırken çalışanlara fikrini sorarım, fakat nihai karar benim olmalıdır.
				20-Olağanüstü bir iş gördüğünde, beğenimi açıkça belirtirim.
				21-Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmem.
				22-Vasat üzerinde performans gördüğümde, performansı överim.
				23-Kişisel yaşantımı ahlaki değerlere uyarak yaşarım.
				24-Çalışanlar değerlendirirken performanstan çok sadakate önem veririm.
				25-İş ile ilgili konulardan haberdar olmalıyım ve kontrol bende olmalı.

(Devam) Liderlik Tarzı Ölçeği

	26-Başarıyı sadece sonuçlar değil ayrıca sonuçların elde edilış yolları oluşturur.
	27-Liderin astlarının ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermesi kendi işlerinden önce gelmelidir.
	28-Örgütsel hedeflerden çok, çalışanların gelişimine odaklanırım.
	29-Etik standartlara uymayan çalışanları cezalandırırım.
	30-Astlarının neyin en iyisi olduğunu kendinin bildiğine inanırım.
	31- iş etiği ve değerler konularında astlarım ile tartışırım.
	32-Gösterdiğim ilgi ve alakaya karşı çalışanlardan bağlılık beklerim.
	33-Destek vermem gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta, isteksiz davranırım.
	34-Çalışanlar ile ilgili yakın ilişki kurarken aramdaki mesafeyi de korurum.
	35-Etik kurallara uygun davranışlarımla örnek oluştururum.
	36-Problem çözümünde müdahalede bulunmamayı tercih ederim.
	37-Astlarıma hizmet edebilmek için yapabileceğim her şeyi yaparım.
	38-Karar sürecinde “yapılması doğru olan nedir?” sorusunu kendime sorarım.