

ARAŞTIRMA MAKALESİ

ÖZEL BİR HASTANEDE LİDERLİK STİLLERİNİN VE
ÇALIŞAN PERFORMANSININ İNCELENMESİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

Metin GELMEZ*
Ebru AKÇA ÜRTÜRK**


ÖZ

Yöneticilerin sahip olduğu liderlik stilleri çalışan performansını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Bu yüzden liderlik stillerinin belirlenmesi ve liderlik stillerinin çalışan performansına etkisinin incelenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu araştırmada, özel bir hastanedeki yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu liderlik stillerinin çalışanların performanslarıyla nasıl bir ilişkisi olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin 268 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre belirlenen örneklem üzerinde yapılmıştır. Veri analizinde her soruya verilen yanıtın dağılımını hesaplamak için frekans analizi, likert tipi soruların ortalama değerlerini göstermek için ise tanımlayıcı analiz uygulanmıştır. Algılanan liderlik davranışlarının iş performansını ne düzeyde etkilediği korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, liderlik stili ile çalışan performans alguları bakımından farklılık olduğu saptanmıştır.


Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Çalışan Performansı, Algılanan Liderlik

MAKALE HAKKINDA

* Uzm., Diyarbakır İl Sağlık Müdürlüğü, gelmezmetin@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-1467-4626>

** İnsan Kaynakları Uzmanı, Ankara Özel Güven Hastanesi, ebru.akca@guven.com.tr

 <https://orcid.org/0000-0002-3507-5147>

Gönderim Tarihi: 26.06.2018

Kabul Tarihi: 28.09.2018

Atıfta Bulunmak İçin:

Gelmez, M., Akça Ürtürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22(1): 51-72.

RESEARCH ARTICLE

A STUDY TO EXAMINE LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEES PERFORMANCE IN A PRIVATE HOSPITAL

Metin GELMEZ *
Ebru AKÇA ÜRTÜRK **

ABSTRACT

Leadership styles that managers have may affect the performance of employees positively or negatively. Therefore, it is important to identify leadership styles and to examine the impact of leadership styles on the performance of employees. In this research, it was tried to determine the leadership styles of the managers in a private hospital and how these leadership styles are related to the performance of the employees. The sample of the study consisted of 268 employees of a private hospital operating in Ankara. The research was carried out on the sample determined according to simple random sampling method. Frequency analysis was used to calculate the distribution of the response to each question in the data analysis and descriptive analysis was used to show the mean value of the likert type questions. The degree to which the perceived leadership behaviors affected the job performance was tested by performing a correlation analysis. According to the analysis results, it was determined that the leadership style and the employees' performance perceptions differ.


Keywords: Leadership Styles, Employee Performance, Perceived Leadership

ARTICLE INFO

* Diyarbakır Provincial Health Directorate, gelmezmetin@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-1467-4626>

** Ankara Güven Hospital, ebru.akca@guven.com.tr

 <https://orcid.org/0000-0002-3507-5147>

Received: 26.06.2018

Accepted: 28.09.2018

Cite This Paper:

Gelmez, M., Akça Ürtürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22(1): 51-72.

I. GİRİŞ

Liderlik stillerinin çalışanların iş performanslarına doğrudan etki etmesi kaçınılmazdır. Herhangi bir coğrafyada etkili olan liderlik stili, farklı bir coğrafyada çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Son 50 yılda liderlik stilleri üzerinde birçok çalışma yapılmış ve yıllara göre farklı liderlik stilleri ortaya çıkmıştır.

Hem teknolojik açıdan hem de insan kaynakları açısından çeşitlilik gösteren ve hizmet sektörünün en önemli alt dallarından olan sağlık sektöründe kaliteli liderlerin bulunması büyük bir önem arz etmektedir. Karmaşık bir yapıya sahip olan ve temel gücü insan kaynağına dayanan sağlık sektöründe yöneticilerin çalışanlarını memnun edip onların performanslarını arttırıp istenen verimi alması çok zordur. Yöneticilerin çalışanlarına yaklaşım tarzı ve sahip oldukları liderlik stili çalışanlarının performansında büyük ölçüde etkilidir.

Sağlık hizmetlerinde liderlik yenilikleri takip edebilme ve gelişen durumlar karşısında bu yeniliklere adapte olabilme açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durumda sağlık çalışanlarının verimli çalışabilmeleri ve kaliteli sağlık hizmeti üretebilmesi için yenilikçi, kollektif çalışan, bilgiye önem veren işbirlikçi, iyi iletişim kurabilen, otoriteyi astlarına dağıtıp onların kendisine güvenmesini sağlayan (Uysal ve diğerleri 2012), vizyoner, bilgili, isteklendirici, ilkeli olan liderlere ihtiyacı vardır (Karahana 2008).

II. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik işletme faaliyetlerinin devamlılığı açısından sürekli gündemde olan ve üzerinde araştırma yapılan alanlardan biridir. Liderlik kavramı ile ilgili çalışmalar her ne kadar endüstri devrimi sonrası yoğunluk kazanmış olsa da lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Geçmişten beri “Nasıl lider olunur?, Kim lider olur?, Liderin özellikleri nelerdir?, Lideri, lider olmayandan ayıran özellik nelerdir?” gibi soruların cevapları merak edilmiş olup (Sabuncuoğlu, Tüz 2001) ve son yıllarda üzerinde yoğun şekilde çalışılan alanlardan biri olmuştur (Avcı, Umut 2009).

Liderlik, birey veya grupların istenilen amaçlara ulaşabilmesi (Bozlağan 2005) için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesini içeren bütün bir süreçtir (Uysal ve diğerleri 2012). Liderlik, bütün büyük organizasyonların başındaki kişi olup, onların tarihlerinin şekillenmesinde potansiyel etkiye sahip bir güçtür (Judge et al. 2006).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde 4 yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni yaklaşımlar biçiminde sınıflandırılabilir (Tengilimoğlu 2005; Demir ve diğerleri 2010; Bakan 2008; Uysal ve diğerleri 2012).

Sanayi devriminin gelişmesiyle başlayan süreçte liderde olması gereken özellikler tanımlanmaya çalışılmış ve bu özelliklerin olmaması durumunda liderlikten bahsedilemeyeceği savunulmuştur. Özellikler yaklaşımı, lider ve lider olmayanlar arasındaki farkları belirlemede eksik kalınca, liderin kişisel özelliklerinden ziyade liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığı (liderin davranış özellikleri) üzerine çalışmalar yapılarak davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar neticesinde davranışsal yaklaşımın yetersiz olduğu belirlenmiş ve en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişebileceği savunularak durumsallık yaklaşımı ortaya konulmuştur (Yukl 1991; Dilt 1996; Çetin, Beceren 2007). Bu yaklaşımları kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlerin belirli özellikleri olduğunu savunarak bu özellikleri belirlemeye çalışmıştır (Çakar, Arba 2003). Özellikler yaklaşımına göre liderin taşıması gereken özellikler : (i) üstün fiziki özelliklere sahip olma; (ii) yaratıcı ve dürüst bir kişiliğin olması; (iii) bilgi ve onu kullanma yeteneği ve zekâsı olması; (iv) işi başarma ve sorumluluk alma güdüsüne sahip olma; (v) sosyal ve katılımcı ruha sahip olmadır (Önen, Kanayran 2015). İlerleyen yıllarda özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan ampirik çalışmalara neticesinde bu yaklaşım eleştirilere maruz kalmıştır. Bir grup içerisinde lider olanın grup üyeleri arasında herhangi bir farklı özelliği bulunmadığı gibi grup üyelerinden farklı özellikleri bulunan kişinin de lider olmadığı gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde bireyin kişisel özelliklerinin lider olmada yeterli olmadığı kanaatine varılmıştır (Akyurt ve diğerleri 2015).

2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre liderliğin etkinliği davranışları tarafından belirlenir. Bu yaklaşımda liderin davranış tarzı üzerinde durulmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre lider grup üyelerinin çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemelidir. Bu liderliğin ana fikri; lideri başarılı ve etki yapan unsurun liderin özelliklerinden çok liderin süreç içerisinde sergilediği davranışlar olmasıdır (Uysal ve diğerleri 2012). Bu teorinin benimsenmesinde etkili olan çalışmalar Michigan ve Ohio State Üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarıdır (Akyurt ve diğerleri 2015).

Davranışsal yaklaşım çoklu davranışsal liderliği açıklamada yetersiz kalmış ve her durumda geçerli tek tip liderlik anlayışının olmayacağı sonucuna varılarak durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasına öncü olmuştur.

2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre lider içinde bulunduğu durum ve koşullara göre başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışlar geliştirir. Bu nedenle her yerde ve koşulda geçerli tek bir liderlik davranışı yoktur; “en iyi” durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirir (Koçel 2007). Hiyerarşik yönetim tarzına sahip bir örgütte otokratik liderlik tarzı uygun olurken, başka bir koşul ve durumda katılımcı veya demokratik liderlik tarzı uygun olabilir.

Bu yaklaşımların temel özelliği tek bir liderliğin her zaman söz konusu olmayacağı; zamana, yere, mekâna, kişiye, topluma göre farklılık göstereceğinden bazen görev ağırlıklı liderlik anlayışı, bazen de tam tersine ilişki ağırlıklı liderlik anlayışının bulunabileceği savunulmaktadır (Önen, Kanayran 2015). Bu liderlik yaklaşımların ortak noktasının liderde bulunması gereken özellikler (yetki ve yetenek) konusunda birleştikleri anlaşılmaktadır.

2.4. Yeni Yaklaşımlar

Yıllar boyunca liderlik stillerinin gelişimi sonucunda “tamamlanmayan” liderlik stillerini şu şekilde özetleyebiliriz: Rezonans liderlik (Drath 2006); hizmetkâr liderlik (Andersen 2005); laissez faire (bırakınız yapsınlar-tam serbesti tanıyan) liderlik tipi (Bass 1990; Eagly et al. 2003); güvenilir liderlik (Eriksen 2009); otoriter liderlik (Vugt et al. 2004); mecburi-zorlayıcı liderlik (Pierce, Newstrom 2003); karizmatik liderlik (Rowden 2000); takım liderliği (Northouse 2000; Pierce, Newstrom 2003); kriz liderliği (Fener, Çevik 2015); dönüşümcü (transformasyonel) liderlik (Lievens, Coetsier 1997); işlemsel liderlik

(transaksiyonel) (Humphreys 2001); demokratik liderlik (Gastil 1994), katılımcı liderlik (Xu Huang et al. 2010). Yukarıdaki sonuçlara göre “tamamlanmamış” denilmesinin nedeni, liderliğin son derece dinamik ve sürekli gelişen bir kavram olmasına bağlı olarak yeni tanımlar ve yeni liderlik stillerinin devamlı olarak gelişmesidir (Marques 2010).

III. LİDERLİK TIPLERİ

3.1. Otoriter Liderlik

Cremer (2006), otokratik liderliği, grup bağlılığını ve grubun yaşanabilir bir toplumsal varlık olduğu sosyo-duygusal boyutlarına dikkat etmeyen liderlik tipi olarak tanımlamıştır. Otokratik liderlik, karar verme ve yönlendirme yetkisinin tek bir kişide bulunmasıdır. Otokratik liderlik dört genel niteliğe sahiptir: (i) önemli tüm kararları kendileri verir; (ii) çalışanların memnuniyeti ve mutluluğu yerine görev başarısı ile ilgilenir; (iii) çalışanlarla aralarında mesafelidir; (iv) çalışanlara ödüller yerine ceza veya tehdit ile motive eder (Rast et al. 2013).

Hoogh ve diğerleri (2015), otokratik liderlik ile ekiplerin merkezileşmesi, takım iklimi ve takım çıktıları üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olduğunu; Harms ve diğerleri (2018), otokratik liderliğin çalışanlarda memnuniyet düzeyini düşürdüğünü ve stresi arttırdığını fakat bazı durumlarda çalışan performansını yükselttiğini ifade etmişlerdir.

3.2. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik karar alma sürecinde veya bilgilerin paylaşılması esnasında yönetici ve astların birlikte karar vermesidir (Somech 2005). Bu liderlik tipi yeni bir kavram değildir. 1980’lerde yönetim politikalarında yeni yeni hareketlenip ve yükselen insan kaynakları yönetimi tarafından benimsenen bir tarzdır (Bell, Mjoli 2014). Katılımcı liderliğin pek çok faydası vardır. Alınan kararlar daha sağlıklı ve nitelikli olur (Hahn et al. 2002) çalışanların işe katılımı yükselir (Somech 2002), çalışanların işteki motivasyonu artar (Bell, Mjoli 2014), çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık artar (Smylie 1996).

3.3. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlikte yönetici, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmeleri için (Foels 2009) amaçların, politikaların, planların, iş bölümünün yapılmasında (Eren 2000) çalışanlar üzerinde baskı kurmadan çalışanlarla fikir alış verişi yaparak kararlar alır (Güney 1999) eleştiri ve övgüyü nesnel olarak verir ve grup içinde sorumluluk duygusunun oluşmasını sağlar (Go, Je 2015).

Demokratik liderlik, liderlerin astlarını etkilemek için uzmanlık gücünü kullanarak kararlarını ekibi ile paylaştığı liderlik türüdür. Bu liderlik tipinde bireyler yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte, karar alma süreçlerine dâhil olmakta, övgü ve eleştiriler almaktadırlar. Bu liderin en önemli özelliği astlarıyla her türlü paylaşım içinde bulunabiliyor olmasıdır (Tengilimoğlu 2005).

3.4. Karizmatik Liderlik

Weber’e göre karizma bir Tanrı hediyesidir ve kriz anında bu hediye kullanılmaya ihtiyaç vardır (Khatrı et al. 2001). O’Connor ve diğerleri (1995)’e göre, karizma güçlü bir vizyonu yönetme yeteneğini içerir; Graham (1991)’e göre, karizma ideal lider özelliklerini tanımlamak için kullanılan tanımdır. Conger ve Kanungo (1998)’e göre, karizmatik liderliğin dört ana karakteristik özellik vardır. Bu özellikler; vizyonu belirlemek ve ona hâkim olmak,

belirlenen amaçların başarıya ulaşması için riskleri göze almak, ihtiyaçların belirlenmesinde gösterilen duyarlılık, özgün davranışlar sergilemektir (Judge et al. 2006).

Karizmatik lider, çalışanlarını motive etmek için kendi şevkini, enerjisini, heyecanını kullanır ve karizmatik liderin çalışanları başarılarını kendi çalışmalarına değil onları motive eden, çalışma performanslarını yükselten liderlerine bağlarlar (Brophy 2010; Keklik 2012). Bryman (1992)'ye göre karizmatik liderlik, liderin sergilediği davranışın izleyicileri tarafından liderin kahramanca ve olağanüstü özelliklere sahip olarak görülmesidir (Çakar, Arbak 2003).

3.5. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel liderlik, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını gidererek onları motive edip yüksek performans elde etmeyi amaçlayan (Bakan, Büyükbese 2010) geleneksel ve geçmişe bağlı olan liderlik tarzıdır (Gül, Şahin 2011). İstenen davranışlarla ödül arasında takas ilişkisi gerçekleştirilerek (Akyurt ve diğerleri 2015) rutin faaliyetlerin daha verimli ve etkin yapılması hedeflenmektedir (Gül, Şahin 2011).

Bass (1985)'e göre, işlemsel liderlik, liderin astlarından beklediği performansı göstermeleri halinde ödül alacaklarını açıklayan liderlik modelidir (Yavuz, Ercan 2009). İşlemsel liderlik ast ve üst tarafından karşılıklı bağlılığa dayanır. Lider izleyenin ihtiyaçlarını karşılarken izleyici de liderin isteklerini yerine getirmektedir (Yılmaz 2006).

3.6. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümsel liderlikte yönetici çalışanların bir görevinin olduğunu belirtir ve onları amaçlarına yöneltme ve yönlendirmede çaba sarf eder. Bu liderlikte yönetici çalışan ve izleyicilerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp motive ederek beklenenden daha fazla iyi sonuç almayı hedefler. Dönüşümcü liderlikte yönetici, örgütlerin görev alanında farklılıklar ve değişimler yapan, örgütü ve izleyicilerini kısa zaman dilimi içerisinde şoka sokan, başarının düşmesi esnasında yeniliğe ve reformun gerekliliğine inanıp değişim yapan kimsedir (Alkın, Ünsar 2007). Dönüşümcü liderlikte, liderin dört davranışı ön plana çıkmaktadır. Bireyin düşüncesine önem verme yani çalışanların düşüncelerini tek tek ele alma, çalışanlarına saygı gösterme ve onlara önem verdiğini hissettirme dördüncüsü ise çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktır (Phaneuf et al. 2016).

Bass (1990)'a göre, dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyiciler birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayarak ulaşılması güç olan hedeflere ulaşmayı başarır (Çakar, Arbak 2003). Genel olarak dönüşümcü liderlik, izleyicilerin performans ve memnuniyetlerini onların ihtiyaç ve değerlerini etkileyerek yükseltmeye çalışan liderlik tipidir (Gül, Şahin 2011).

3.7. Babacan (Paternalist) Liderlik

Babacan lider çalışanını aileden biri gibi görür. Bu lider tipi ilk olarak organizasyonun ihtiyaçlarını ortaya koyar ve çalışanlarını çocukları gibi sahiplenip eğitim verir. Babacan liderlik rolü negatif de olabilir pozitif de olabilir fakat burada değişmeyen tek şey aile rolüdür (Laub 2003).

Babacan liderlikte lider, çalışanlarını yardımseverlikle, diğergamlılıkla, babacanlıkla ve ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına alır. Babacan liderlik tipi üç boyuttan oluşmaktadır: ahlaki olma, otoriterlik, yardımseverlik (Uysal ve diğerleri 2012). Aycan (2006)'a göre, babacan liderliğin boyutları şunlardır (Aycan ve diğerleri 2013):

1. İş yerinde bir aile ortamı yaratmak (lider üst düzey bir aile üyesi gibi davranır).
2. Astlarıyla yakın ve kişisel ilişkiler kurmak (her ast ile ayrı ayrı yakın ilişki kurmak).
3. İş dışında da astlarıyla birlikte olmak.
4. Astlarından saygı ve hürmet görmeyi istemek (lider performanstan çok saygı görmek ister).
5. Otorite ve hiyerarşi durumunu sürdürmek (lider astlarından onun otoritesine saygı duymalarını ister).

IV. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans farklı süreçlere göre farklı anlamlar alabilen, iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin veya örgütün amaçlarına ulaşmak için ortaya çıkan niteliksel veya niceliksel sonuçların toplamıdır (Çalık 2003).

Çalışan performansı, örgütün başarısı, performansı ve etkililiği açısından önemlidir. Çalışan performansı, örgütsel amaç ile bireysel beklenti arasında kurulan ilişkinin sonucudur (Tutar, Altınöz 2010). Elde edilen sonuçlar olumlu ise, çalışan görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve istenilen performans düzeyine sahip olduğunu gösterir. Eğer sonuçlar olumsuz ise çalışanın performansının düşük olduğu, istenileni veremediği, başarısız olduğu kabul edilir (Doğanay, Şen 2016).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin çalışanların işteki performanslarını daha önce saptanmış performans verileriyle karşılaştırmasıdır (Korukoğlu 2009). Başka bir ifadeyle, performans değerlendirmesi yönetici ile çalışan arasında ortak bir çalışmaya, hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, bilgi alışverişine, eğitim ve gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme kurum düzeyinde motivasyon, kişi düzeyinde bireysel psikolojiye yönelik bir ihtiyaçtır (Eraslan, Algün 2005).

Performans değerlendirmesi, asıl amacı gelecekte kariyer planlamasında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde değil, çalışanlar açısından önemli geri beslemeler verilmesi, sistemi örgütsel vizyon amaçları içerisinde sürekli geleceğe yönlendirmesi, organizasyonları yarına taşımasıdır (Tanrıverdi ve diğerleri 2010).

Sağlık hizmetleri 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren performans yönetiminin temel uygulama alanlarından biri olmuştur. Sağlık harcamalarında ki hızlı artışlar, sağlık hizmetlerine ayrılan kaynakların kullanımı ve bu kullanımın sonuçlarını sorgulayan yaklaşımlar önem kazanmıştır. Hem sağlıklı toplum yaratma hem de kaynakların verimli kullanılması için baskılar artmış, birçok ülkede sağlık sistemini ölçmeye ve performansını değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar yalnız o ülke ile sınırlı kalmayıp uluslararası bir boyut kazanmıştır (Ateş, Kırılmaz 2015).

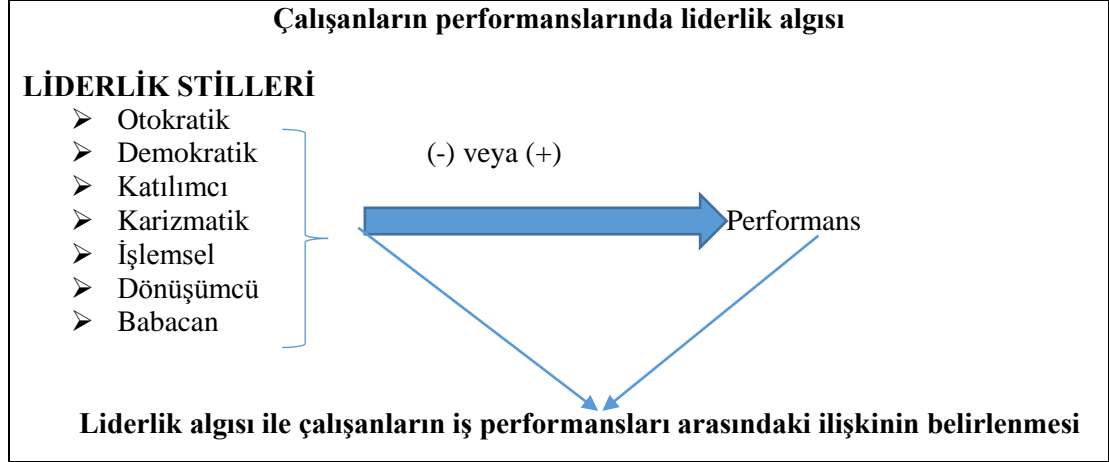
Liderlik stili çalışanın başarısını ve başarısızlığını etkileyen önemli bir konudur (Kocolowski 2010) çünkü çalışan performansı liderin etkinliğine bağlıdır (Dias, Borges 2017). Günümüzde her zaman etkili olan bir liderlik stili yoktur. Çalışanın performansını etkileyen birçok liderlik stili vardır. Bu stiller zamana, yere, mekana, ortama göre değişebilmektedir. Sağlık hizmetleri gibi karmaşık bir organizasyona sahip birbirinden farklı branşların bulunduğu bir yapıda çalışanların performanslarını etkileyecek tek bir liderlik türünden bahsedilememektedir. Bunun için ki sağlık hizmetlerinde çalışan performansını etkileyecek liderlik stillerini belirlemek önemli bir konu haline gelmiştir.

V. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, özel bir hastanedeki yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu liderlik stillerinin çalışanların performanslarıyla nasıl bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1. Araştırmanın Modeli



Tablo 1’de özetlenen bu çalışmada, liderlik stillerinin çalışanların iş performansları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi incelenmiştir. Yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişki üzerine kurulan hipotezler şunlardır:

- H1: Çalışanların otokratik liderlik algılamasıyla iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Çalışanların demokratik liderlik algılamasıyla iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Çalışanların katılımcı liderlik algılamasıyla iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Çalışanların karizmatik liderlik algılamasıyla iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Çalışanların işlemsel liderlik algılamasıyla iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Çalışanların dönüşümcü liderlik algılamasıyla iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7: Çalışanların babacan liderlik algılamasıyla iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Ankara’da özel bir hastanede çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını söz konusu özel hastane çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanların zaman kaybı yaşamaması için anket soruları internet üzerinden mail yoluyla gönderilmiş olup anketlere geri dönüş yapanlar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin doğru anlaşıldığı ve araştırmaya katılanların cevaplarını, gerçeğe uygun verdikleri varsayılmıştır. Araştırmada çalışanların çalıştığı bölüm sorulmadığından ve araştırmaya katılanların karşılaştırılması istenmediğinden tabakalama yönetimi yerine basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastane çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı özel hastanede toplam 990 çalışan bulunmaktadır. Rastgele seçilen 495 özel hastane çalışanına mail aracılığıyla anket soruları gönderilmiştir. Eksiksiz ve tam geri dönen 268 mail değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Çalışmanın yürütülebilmesi için Fırat Üniversitesi Etik Kurulu'ndan ve araştırmanın yapılacağı hastaneden gerekli izinler alınmış ve Nisan 2017 tarihi itibarıyla çalışanlara anketler uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarih itibarıyla araştırmanın yapıldığı özel hastanede toplam 96 doktora, 132 hemşireye, 110 diğer sağlık personeline ve 157 genel idari personele anket soruları gönderilmiştir. Araştırmanın sonunda, 96'sı doktorlardan, 132'si hemşirelerden, 110'u diğer sağlık personellerinden, 157'si genel idari personelden olmak üzere, toplam 268 anket elde edilmiştir. Bu şekilde; anket gönderilen doktorların %15,62'sine, hemşirelerin %38,63'ne, diğer sağlık personelinin %66,36'sına, genel idari personelin %82,16'sına ulaşılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Anket Uygulanan Çalışan Sayısı

Görev	Toplam sayı	Ulaşılan sayı	Ulaşılan yüzde (%)
Doktor	96	15	15,62
Hemşire	132	51	38,63
Diğer sağlık personeli	110	73	66,36
Genel idari personel	157	129	82,16
Genel	495	268	54,14

5.4. Veri Toplama Araçları

Katılımcı liderlik ile ilgili sorular, House ve Robert (1993) tarafından geliştirilen (Perceived Leadership Behavior Scale) Algılanan Liderlik Davranış Ölçeğidir. Türkçe yapılan çalışmada Sökmen ve Boylu (2009) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Otokratik ve demokratik liderlik ile ilgili sorular Molero ve diğerlerinin (2007) çalışmasından, babacan ile ilgili liderlik soruları Aycan (2006)'ın çalışmasından alınmıştır. Karizmatik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik ile ilgili sorular ise Öztop (2008)'un çalışmasından alınmıştır.

İş performansı ölçeği ise Kirkman ve Rosen (1999) ve daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup 0,70'lik Cronbach α düzeyinde sonuca ulaşılmıştır. Türkiye'de bu ölçek Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanılarak akademisyenlerin güçlendirme algıları ve onların performansları arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmış olup Cronbach's Alpha (α) değerinin 0,80'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Her bir ölçek maddesi 5'li likert ölçeği (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ile değerlendirilmiştir.

5.5. Verilerin Analizi

Anketteki her bir soruya verilen yanıtın dağılımını hesaplamak için frekans analizi, likert tipi soruların ortalama değerlerini göstermek için ise tanımlayıcı analiz uygulanmıştır. Algılanan liderlik davranışlarının iş performansını ne düzeyde etkilediği korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞI	0,948	33
Otokratik	0,677	4
Demokratik	0,786	5
Katılımcı	0,863	5
Babacan	0,782	5
Karizmatik	0,829	5
İşlemsel	0,885	4
Dönüşümcü	0,923	5
İŞ PERFORMANSI	0,890	4

VI. BULGULAR

Araştırma da elde edilen bulgular aşağıda Tablo 4'de verilmiştir.

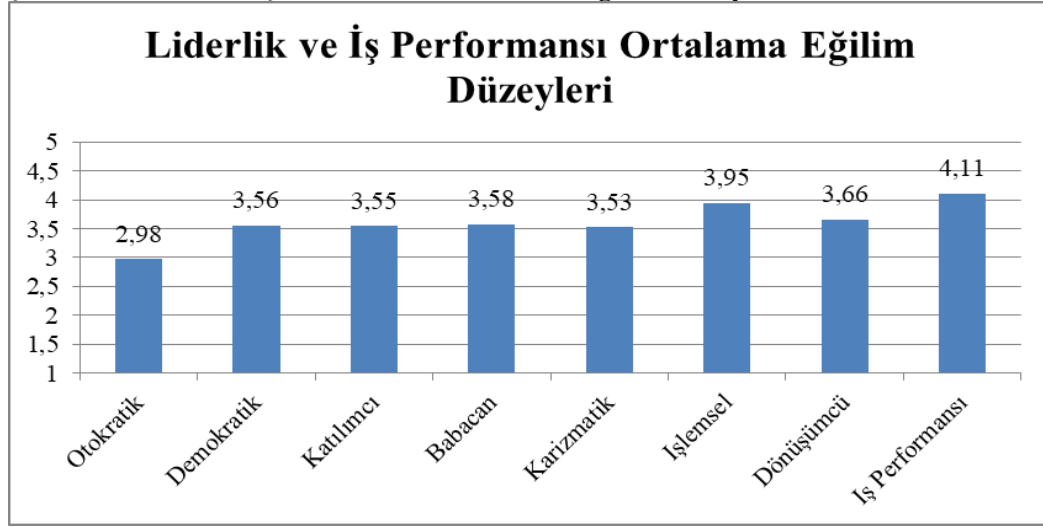
Araştırmaya katılanların %63,8'ini kadınlar, %36,2'sini de erkekler oluşturmaktadır. Katılanların yaş dağılımına bakıldığında %21,3'ünün 19-25 yaş arasında, %25,4'ünün 26-32 yaş arasında, %29,9'unun 33-40 yaş arasında, %15,7'sinin 41-48 yaş arasında, %7,1'inin 49-55 yaş arasında ve %0,7'sinin de 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %40,1'ini bekar, %59,9'unu da evli çalışanlar oluşturmaktadır. Mesleklerine göre %5,6'sını doktorlar, %19'unu hemşireler, %27,2'sini diğer sağlık personeli, %48,1'ini de genel idari personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında ise %33,2'sinin lise, %24,2'sinin ön lisans, %25,3'ünün lisans, %8,7'sinin lisansüstü ve %8,7'sinin de diğer eğitim düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan anket çalışmasında sosyo-demografik sorularda işaretlenmeyen kısımlar dahil edilmemiştir.

Tablo 4. Sosyo-Demografik Özellikler

	Kişi Sayısı (n)	Oran (%)
Cinsiyet		
Kadın	171	63,8
Erkek	97	36,2
Toplam	268	100,0
Yaş		
19-25	57	21,3
26-32	68	25,4
33-40	80	29,9
41-48	42	15,7
49-55	19	7,1
55+	2	0,7
Toplam	268	100,0
Medeni Durum		
Bekar	107	40,1
Evli	160	59,9
Toplam	267	100,0
Meslek		
Doktor	15	5,6
Hemşire	51	19,0
Diğer sağlık personeli	73	27,2
Genel idari personel	129	48,1
Toplam	268	100,0
Eğitim		
Lise	88	33,2
Ön lisans	64	24,2
Lisans	67	25,3
Lisansüstü	23	8,7
Diğer*	23	8,7
Toplam	265	100,0

*okuryazar, ilkokul

Not: Tablo 4’de yer alan cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek ve eğitim durumundaki kişi sayısı farklıdır. Bunun nedeni araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklere cevap verme konusunda isteksiz oluşları ve soruları isteyerek boş bırakmalarındır.

Şekil 1: Liderlik ve İş Performansı Ortalama Eğilim Düzeyleri

Şekil 1’de çalışanların yöneticilerine karşı algıladığı liderlik stillerine ve iş performansına ait ortalama düzeyi gösterilmiştir. Ortalama puanlar 1-5 arasında değer almakta, yüksek puanlar algı düzeyinin yüksek, düşük puanlar ise algı düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Buna göre; algılanan en yüksek liderlik tipi ortalama 3,95 puan ile işlemsel liderlik tipine aittir. Çalışanların otokratik liderlik ile ilgili algı düzeyi (2,98) diğer liderlik tiplerine göre en düşük düzeydedir. Çalışanların iş performansı düzeyine bakıldığında performans düzeyinin oldukça yüksek (4,11) olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Liderlik Algısı ve İş Performansı Arasındaki İlişki

		Otokratik	Demokratik	Katılımcı	Babacan	Karizmatik	İşlemsel	Dönüşümcü
İş Performansı	Korelasyon (r)	0,088	0,323	0,363	0,394	0,375	0,366	0,363
	Anlamlılık (p)	0,152	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 5’de ki korelasyon analizine göre, liderlik ölçeğinin otokratik liderlik boyutu hariç diğer tüm alt boyutları ile iş performansı arasında aynı yönlü ($r>0$) ve anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) vardır. Buna göre; çalışanların demokratik ($r=0,323$), katılımcı ($r=0,363$), babacan ($r=0,394$), karizmatik ($r=0,375$), işlemsel ($r=0,366$) ve dönüşümcü ($r=0,363$) liderlik algısındaki artış iş performansında da artışa neden olmaktadır. Anlamlılık değerlerinin $p<0,05$ olmasından dolayı aradaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. İş performansına etki eden en güçlü liderlik boyutu en büyük korelasyon katsayısına sahip babacan liderlik ($r=0,394$) boyutudur. Çalışanların otokratik liderlik algısı ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

VII. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların otokratik liderlik algısı ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Otokratik liderlik algısı çalışanların performansını arttıran herhangi bir sonuca ulaşılmamıştır. Bu liderlik tarzında çalışanların söz hakkının

olmaması, planların, politikaların, stratejilerin belirlenmesin de yalnızca liderin söz hakkının olması, çalışanların performansının artmasına engel olduğu düşünülmektedir.

Harms ve diğerleri (2018), yaptıkları çalışmaya göre, otokratik liderlik, çalışanların motivasyonun azalmasına, stresin artmasına, çalışanlar üzerinde negatif etkisi olduğuna ve performansın düşmesine neden olduğunu belirtmiştir. Chen ve diğerleri (2014), 27 firma da 601 çalışan ile yaptıkları çalışmada otokratik liderliğin çalışanlarda korku ve öfkeye neden olduğunu, çalışanlar da iş üretkenliğini azalttığını, rol davranışlarında belirsizliklere yol açtığını ve çalışanların görüş ve önerilere katılımın azalttığı saptanmıştır. Bakan ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmaya göre ise işletmeler de yenilikçiliğin ve yaratıcı düşüncelerin rekabet avantajı yarattığından otokratik liderlik tarzının uygun olmadığı belirtilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre demokratik liderlik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çünkü demokratik liderlikte, eşitlik, katılım, oylama yoluyla özgürce karar verme, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için uzlaşma ve çoğunluğun karar vermesinden dolayı çalışanların performansı arttırdığı söylenebilir (Alshurman 2015).

Fiaz ve diğerlerinin (2017) çalışmasına göre demokratik liderlikle performans arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir. Demokratik liderliğin işletmenin verimliliğini arttırdığını, çalışanlarda gönüllü davranışların ortaya çıkmasını sağladığını ve iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Avcı ve Yaşar (2016)'ın çalışmasına göre ise yöneticilerin liderlik stillerinden demokratik liderlik tarzını benimsemeleri, takipçilerin kendileri ve kurumları arasında olumlu sinerji ile kurum kültürünün benimsenmesi ve çalışan performansına olumlu etki yaratacağı belirtilmiştir.

Araştırmada katılımcı liderlikle performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı liderlik karar alma sürecinde veya bilgilerin paylaşılması esnasında yönetici ve astların birlikte karar vermesinden (Bell, Mjoli 2014) dolayı çalışanların iş performansını arttırdığı düşünülebilir.

Miao ve diğerleri (2014), yaptıkları çalışmaya göre katılımcı liderliğin çalışanlarda güven duygusunu oluşturduğu ve bunun da iş performansını pozitif yönden arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Newman ve diğerleri (2016) 309 stajyer ve amirlerinden oluşan katılımcı liderlik ile staj ortamındaki iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yapılan araştırmanın sonucuna göre katılımcı liderliğin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Costa ve Dall'Agnol (2016)'un çalışmasına göre ise katılımcı liderliğin hemşireler ve yöneticiler arasında iletişimi arttırdığı, hemşirelerin daha istekli çalıştığı ve katı çalışma ortamından ziyade daha rahat bir çalışma ortamı yarattığı tespit edilmiştir.

Araştırmada karizmatik liderlikle iş performansı arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Karizmatik lider, örgüt için büyüme fırsatlarını değerlendirir, statükoyu eleştirir ve örgütsel hedeflere ulaşmak için radikal değişiklikler önerir. Karizmatik liderler, takipçilerde güven ve bağlılık yaratır, onlar için bir rol modeli olur (Rowold, Heinitz 2007) ve bu yüzden karizmatik liderlik ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir.

Hwang ve diğerlerinin (2015) Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Singapur, Japonya ve Güney Kore ülkelerinde liderlik stilleri ve performans etkileri üzerine yaptıkları çalışmaya göre karizmatik liderliğin, otokratik, katılımcı ve destekleyici liderlik stillerine göre korelasyon katsayısının daha yüksek olduğu ve iş performansını pozitif yönde en fazla etkileyen liderlik tipi olduğu belirtilmiştir. Horn ve diğerlerinin (2015) 243 çalışan üzerinden yaptıkları çalışmaya göre, karizmatik liderlik çalışanlarının işe daha bağlı olduğu ve çalışanları işe daha fazla teşvik ettiği belirtilmiştir. Ayrıca karizmatik liderliğin, iş

performansına ve güçlü vatandaşlık bağlarının oluşmasına güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçların göre işlemsel liderlikle iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel liderlik, amaçları gerçekleştirmek için görevlere odaklanır. Görevlerin yerine getirilmesi durumunda çalışanlarla ödül-takas ilişkisi gerçekleştirir (Tyssen et al. 2014) rutin faaliyetlerin daha etkin bir şekilde yapılması için çalışanları ödüllerle motive eder (Aga 2016). Bundan dolayı işlemsel liderliğin iş performansını arttırdığı düşünülebilir.

Zeb ve diğerleri (2015) işlemsel ve dönüşümcü liderlik stillerinin Pakistan'da ki kamu örgütlerinde performansa etkisi üzerine 190 çalışan ile yaptıkları araştırmaya göre işlemsel liderliğin performansla arasında anlamlı ilişki olduğunu ve işlemsel liderliğin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Aga (2016) işlemsel liderlik ve proje başarısı üzerine yaptığı çalışmaya göre, işlemsel liderliğin proje başarısını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Mgeni ve Nayak (2016) Tanzanya' da KOBİ'lerde ki 60 çalışan ile yaptıkları çalışmaya göre, işlemsel liderlik ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Brahim ve diğerlerinin (2015) Cezayir'de 5 bankada 132 çalışan ile yaptıkları çalışmaya göre, işlemsel liderliğin, çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşmak için iç ve dış ortamdaki mevcut kaynakları başarılı bir şekilde bütünleştirip maksimize ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın bulgularına göre dönüşümcü liderlikle iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dönüşümsel liderlikte, lider ve izleyiciler birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayarak ulaşılması güç olan hedeflere ulaşmayı başarır ve genel olarak dönüşümsel liderlik, izleyicilerin performans ve memnuniyetlerini onların ihtiyaç ve değerlerini etkileyerek yükseltmeye çalışan liderlik tipi olduğundan iş performansının arttığı söylenebilir.

Vatankhah ve diğerleri (2017), dönüşümcü liderliğin eğitim hastanelerinde çalışanların verimliliğe etkisi üzerine yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin çalışanların üretkenliğini arttırdığını ve performansa olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Choudhary ve diğerlerinin (2013), dönüşümcü ve hizmetkar liderliğin örgütsel performans üzerine yaptıkları çalışmaya göre ise dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenmede hizmetkar liderliğe göre daha etkin olduğu ve örgütsel öğrenmenin performansla ilişki olduğunu ve iş performansını arttığı tespit edilmiştir.

Babacan liderlik, çalışanın iş dışında sorunlarıyla ilgilenen, çalışanın başarısı için çaba harcayan ve çalışanın refahını arttırmak için destek veren, bir babanın çocuğuna yaklaşım tarzını hissettiren liderlik tipidir (Otamis et al. 2015). Babacan liderlik, çalışana rehberlik eder, yol gösterir, yapıcı olur, moral verir, aile hissi oluşturur (Irawanto 2011) ve bundan kaynaklı çalışanların iş performansını arttırdığı düşünülebilir.

Uğurluoğlu ve diğerlerinin (2018) babacan liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi adlı çalışmasına göre babacan liderliğin, iş performansına doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur. Sağlık kuruluşlarındaki liderler, astların iş performanslarını olumlu yönde etkilemek istiyorlarsa ve hastanelerde işten ayrılma niyetini en aza indirmek amaçlanıyorsa babacan liderlik tavırlarının etkisinin önemli olduğu belirtilmiş olup babacan liderlik boyutlarının (hayırsever, ahlak, davranışçı otoriter ve yönetsel otoriter) iş performansı üzerinden doğrudan etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Chen ve diğerlerine (2011) göre, babacan liderlik özelliğinin sahip olduğu yardımseverlik ve ahlakın performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Kai (2013) çalışmasına göre ise, babacan liderliğin üç boyutu çalışanın performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Hayırsever ve

ahlaki liderlik olumlu bir etkiye sahipken, otoriter liderliğin çalışan performansını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre otokratik liderlik algısı ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Otokratik liderliğin çalışan performansında artışa neden olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada, demokratik, katılımcı, babacan, karizmatik, işlemsel (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik algısındaki artışın çalışan performansında artışa neden olduğu saptanmıştır. Çalışan performansına etki eden en güçlü liderlik tarzının babacan liderliğin çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik son yıllarda iş dünyasında ve endüstride en çok araştırılan kavramlardan biridir. Bunun dışında yalnızca liderlerin davranışları, tutumları değil, aynı zamanda liderliğin nasıl algılandığı da önemli bir konu haline gelmiştir (Nazarian et al. 2017). Bu nedenle liderlik stillerinin çalışan performansı üzerindeki etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve araştırmalar sonucunda liderlik tarzlarının çalışan performansında farklı sonuçlar çıkardığı tespit edilmiştir (Ogbonna, Harris 2000). Bu yüzden, liderlik tarzları sadece çalışan performansı üzerinde etkiye sahip olmayıp kurumsal performans üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Sağlık gibi heterojen yapıda çalışanlara sahip örgütlerde çalışan performansını arttırmak için en uygun liderlik stilini belirlemek büyük bir önem kazanmaktadır ve bu araştırmanın bulguları da liderlik stillerinin performansa etkisini desteklemektedir.

KAYNAKLAR

1. Aga D. A. (2016) Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. **Procedia Computer Science** 100: 517-525.
2. Akyurt N., Alparlan A. M. ve Oktar Ö. F. (2015) Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi** 6(13): 50-61.
3. Alkın C. ve Ünsar S. (2007) Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi** 9(3): 75-94.
4. Alshurman M. (2015) Democratic Education and Administration. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 176: 861-869.
5. Andersen K. P. (2005) A Correlational Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction in A Religious Educational Organization. **Dissertation of University of Phoenix**, Phoenix.
6. Ateş H. ve Kırılmaz H. (2015) Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri. **Amme İdare Dergisi** 48(4): 97-128.
7. Avcı U. ve Topaloğlu C. (2009) Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **KMU İİBF Dergisi** 1: 1-20.
8. Avcı Ö. ve Yaşar Y. (2016) Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. **Akademik İncelemeler Dergisi** 11(1):187-205.

9. Aycan Z. (2006) Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In: Yang K. S., Hwang K. K. and Kim U. (Eds.) **Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context**. Springer, New York.
10. Aycan Z., Schyns B., Sun J. M., Felfe J. and Saher N. (2013) Convergence and Divergence of Paternalistic leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. **Journal of International Business Studies** 44(9): 962-969.
11. Bakan İ. (2008) “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. **KMU İİBF Dergisi** 10: 13-40.
12. Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010) Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 12 (19): 73-84.
13. Bakan İ., Büyükbeşe T., Erşahan B. ve Kefe İ. (2013) Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 3(2): 71-84.
14. Bass B. M. (1990) **Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership Theory: Research, and Managerial Applications**. Third Edition, The Free Press, New York.
15. Bell C. and Mjoli T. (2014) The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing Its Effects on Two Gender Groups Among Bank Clerks. **African Journal of Business Management** 8(12): 451-459.
16. Bozlağan R. (2005) **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**. Hayat Yayınları, İstanbul.
17. Brahim A. B., Ridic O. and Jukic T. (2015) The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance Case Study of 5 Algerian Banking Institutions. **Journal of Economic and Business** 13(2): 7-20
18. Brophy J. R. (2010) **Leadership Essentials**. Jones and Bartlett Publishers, USA.
19. Chen X. P., Eberly M. B., Chian T. J., Farh J. L. and Cheng B. S. (2014) Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. **Journal of Management** 40(3): 796-819.
20. Choudhary A. I., Akhtar S. A. and Zaheer A. (2013) Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. **Journal of Business Ethics** 116: 433-440.
21. Cremer D. D. (2006) Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership. **The Leadership Quarterly** 17: 79-93.
22. Costa D. G. and Dall'Agnol C. M. (2011) Participative Leadership in the Management Process of Nightshift Nursing. **Rev. Latino-Am. Enfermagem** 19(6): 1306-1313.

23. Çakar U. ve Arbak Y. (2003) Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi** 18(2): 83-98.
24. Çetin N. G. ve Beceren E. (2007) Lider Kişilik: Gandhi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 3(5): 110-132.
25. Çöl G. (2008) Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** (9)1: 35-46.
26. Demir C., Yılmaz M. K. ve Çevirgen A. (2010) Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bir Araştırma. **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi** 2(1): 129-152.
27. Dias M. A. M. and Borges R. S. G. (2017) Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree? **Mackenzie Management Review** 18(2): 104-129.
28. Dilts R. B. (1996) **Visionary Leadership Skills**. Meta Publications, California.
29. Doğanay A. ve Şen E. (2016) Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. **Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 6(12): 324-348.
30. Drath W. (2006) Resonant Leadership. **Personnel Psychology** 59(2): 467-471.
31. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. and Engen M. L. (2003) Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin** 129(4): 569-591.
32. Eraslan E. ve Algün O. (2005) İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi** 20(1):95-106.
33. Eren E. (2000) **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
34. Eriksen M. (2009) Authentic Leadership, Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship. **Journal of Management Education** 33(6): 747-771.
35. Fener T. ve Çevik T. (2015) Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. **Procedia Economics and Finance** 26: 695-701.
36. Fiaz M., İkrām A. and Su Q. (2017) Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective from an Emerging Economy. **The Journal of Developing Areas** 51(4): 143-156.
37. Foels R., Driskell J. E., Mullen B. and Salaş E. (2000) The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction an Integration. **Small Group Research** 31: 676-701.
38. Gastil J. (1994) A Definition and Illustration of Democratic Leadership. **Human Relations** 47(8): 953-973.

39. Go I. and Je O. (2015) Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review. **Arabian Journal of Business and Management Review** 5(2): 1-7.
40. Graham J. W. (1991) Servant-Leadership in Organisations. **Inspirational and Moral Leadership Quarterly** 2(2): 105-119.
41. Gül H. ve Şahin K. (2011) Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 25: 237-249.
42. Güney S. (1999) **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**. Ocak Yayınları, Ankara.
43. Hahn S., Lewis M. and Lenox T. L. (2002) **Impact of Roles on Participation and Task Performance**.
https://www.researchgate.net/publication/2926292_Impact_of_Roles_on_Participation_and_Task_Performance (Erişim Tarihi: 26.10.2016).
44. Harms P. D., Wood D., Landay K., Lester P. B. and Lester G. V. (2018) Autocratic Leaders And Authoritarian Followers Revisited: A Review And Agenda for The Future. **The Leadership Quarterly** 29: 105-122.
45. Hoog A. H. B., Greer L. L. and Hartog D. N. (2015) Diabolical Dictators or Capable Commanders? An Investigation of The Differential Effects of Autocratic Leadership on Team Performance. **The Leadership Quarterly** 26: 687-701.
46. Horn D., Mathis C. J., Robinson S. and Randle N. (2015) Is Charismatic Leadership Effective when Worker are Presured to be Good Citizens? **The Journal of Psychology** 149(8): 751-774.
47. Huang X., Iun J., Liu A. and Gong Y. (2010) Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates. **Journal of Organizational Behavior** 31: 122-143.
48. Humphreys H. J. (2001) Transformational and Transactional Leader Behavior the Relationship with Suport For E-Commerce and Emerging Technology. **Journal of Management Research** 1(3): 151-163.
49. Hwang S. J., Quast L. N., Center B. A., Chung C. N., Hahn H. and Wohkittel J. (2015) The Impact of Leadership Behaviours on Leaders' Perceived Job Performance Across Cultures: Comparing The Role of Charismatic, Directive, Participative, and Supportive Leadership Behaviours in The U.S. and Four Confucian Asian Countries. **Human Resource Development International** 18(3): 259-277.
50. Irawanto D. W. (2011) Exploring Paternalistic Leadership and Application to The Indonesian Context. **Massey University Doctor of Philosophy**, New Zealand.
51. Judge T. A., Woolf E. F., Hurst C. and Livingston B. (2006) Carismatic and Transformational Leadership. **Zeitschrift für Arbeitsu Organisations Psychologie** 4: 203-204.

52. Kai G. (2013) Research on The Mechanism That Paternalistic Leadership Impact on Employee Performance: Organizational Justice As an Intermediary Variable. **Human Resource Management Research** 3(4):150–156.
53. Karahan A. (2008) Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Sosyal Bilimler Dergisi** 10(1):147.
54. Keklik B. (2012) Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** 14(1):73-93.
55. Khatri N., Alvin N. H. and Lee T. H. (2001) The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study. **Asia Pacific Journal of Management** 18(3): 373-393.
56. Kocolowski M. D. (2010) Shared Leadership: Is it Time for a Change? **Emerging Leadership Journeys** 3(1): 22-32.
57. Koçel T. (2007) **İşletme Yöneticiliği**. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
58. Korukoğlu S., Uğur A. ve Ballı S. (2009) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi. **Ege Akademik Bakış** 9(2): 837-849.
59. Laub J. (2003) From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model. **Regent University School of Leadership Studies**, , Virginia.
60. Lievens F. P. and Coetsier P. G. (1997) Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 6(4): 415-430.
61. Marques J. F. (2010) Awakened Leaders: Born or Made? **Leadership & Organization Development Journal** 31(4): 307-323.
62. Mgeni T. O. and Nayak P. (2016) Impact of Transactional Leadership Styles on Business Performance of SMEs in Tanzania. **Amity Business Review** 17(1): 98-108.
63. Miao Q., Newman A. and Huang X. (2014) The Impact of Participative Leadership on Job Performance and Organizational Citizenship Behavior: Distinguishing Between The Mediating Effects of Affective and Cognitive Trust. **The International Journal of Human Resource Management** 25(20): 2796-2810.
64. Molero F., Cuadrado I., Navas M. and Morales F. (2007) Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. **The Spanish Journal of Psychology** 10(2): 358-368.
65. Nazarian A., Soares A. and Lottermoser B. (2017) Inherited Organizational Performance? The Perceptions of Generation Y on The Influence of Leadership Styles. **Leadership & Organization Development Journal** 38(8): 1078-1094.
66. Newman A., Rose P. S. and Teo S. T. T. (2016) The Role of Participative Leadership And Trust-Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance: Evidence from China. **Human Resource Management** 55(1):53-67.

67. Northouse P. G. (2000) **Leadership Theory and Practice**. Sage Publications, USA.
68. O'Connor J., Mumford M. D., Clifton T. C., Gessner T. L. and Connelly M. S. (1995) Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study. **Leadership Quarterly** 6(4): 529-555.
69. Ogbonna E. and Harris L. C. (2000) Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **International Journal of Human Resource Management** 11(4): 766-788.
70. Otamis P. A., Saltık I. A. and Babacan S. (2015). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 207: 90-97.
71. Önen S. M. ve Kanayran H. G. (2015) Liderlik ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme. **Birey ve Toplum** 5(10): 43-63.
72. Öztop İ. (2008) Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri. **Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, Gebze.
73. Phaneuf J. E., Boudrias J. S., Rousseau V. and Brunelle E. (2016) Personality and Transformational Leadership: The Moderating Effect of Organizational Context. **Personality and Individual Differences** 102: 30-35.
74. Pierce J. L. and Newstrom J. W. (2003) **Leaders and the Leadership Process**. McGraw Hill, New York.
75. Rast D. E., Hogg M. A. and Giessner S. R. (2013) Self-Uncertainty and Support for Autocratic Leadership. **Self and Identity** 12(6): 635-649.
76. Rowden R. W. (2000) The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours and Organizational Commitment. **Leadership & Organization Development Journal** 21(1): 30-35.
77. Rowold J. and Heinitz K. (2007) Transformational and Charismatic Leadership: Assessing The Convergent, Divergent and Criterion Validity Of The MLQ And The CKS. **The Leadership Quarterly** 18: 121-133.
78. Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2001) **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi, Bursa.
79. Smylie M. A., Lazarus V. and Conyers J. B. (1996) Instructional Outcomes of School-Based Participative Decision Making. **American Educational Research Association** 18(3):181-198.
80. Somech A. (2005) Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. **Educational Administration Quarterly** 41(5): 777-800.
81. Sökmen A. ve Boylu Y. (2009) Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Yasar University** 4(15): 2381-2402.

82. Tanrıverdi H., Adıgüzel O. ve Çiftçi M. (2010) Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 1(11): 101-122.
83. Tengilimoğlu D. (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** 4(14): 1-16.
84. Tutar H. ve Altınöz M. (2010) Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** 65(2):195-218.
85. Tyssen A. K., Wald A. and Spieth P. (2014) The Challenge of Transactional and Transformational Leadership in Projects. **International Journal of Project Management** 32: 365-375.
86. Uğurluoğlu Ö., Aldoğan E. U., Turgut M. and Ozatkan Y. (2018) The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. **Journal of Health Management** 20(1): 46-55.
87. Uysal Ş. A., Keklik B., Erdem R. ve Çelik R. (2012) Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** 15(1): 25-57.
88. Vatankhah S., Alirezai S., Khosravizadeh O., Mirbahaeddin S. E., Alikhani M. and Alipanah M. (2017) Role of Transformational Leadership on Employee Productivity of Teaching Hospitals: Using Structural Equation Modeling. **Electronic Physician** 9(8): 4978-4984.
89. Vugt M. V., Jepson S. F., Hart C. M. and Cremer D. D. (2004) Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. **Journal of Experimental Social Psychology** 40(1):1-13.
90. Yavuz E. ve Tokmak C. (2009) İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. **International Journal of Economic and Administrative Studies** 1(2): 17-34.
91. Yılmaz E. (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya.
92. Yukl A.G. (1991) **Leadership in Organizations**. Prentice Hall, New Jersey.
93. Zeb A., Saeed G., Rehman S., Ullah H. and Rabi F. (2015) Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan. **Abasyn Journal of Social Sciences** 8(1): 37-46.

