

Usaysad Derg, 2017; 3(3):381-397

**SAĞLIK ÇALIŞANLARI TARAFINDAN ALGILANAN DURUMSAL LİDERLİK
STİLLERİ (ANKARA'DA BİR ÖZEL HASTANE ÖRNEĞİ)***

**SITUATIONAL LEADERSHIP STYLES PERCEIVED BY HEALTHCARE
EMPLOYEES (A PRIVATE HOSPITAL CASE IN ANKARA)**

Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Gazi Üniversitesi

zozturk@gazi.edu.tr

Araş. Gör. Ece DOĞUÇ

Gazi Üniversitesi

ecedoguc@gazi.edu.tr

Araş. Gör. Gamze ARIKAN

Gazi Üniversitesi

gamzearikan@gazi.edu.tr

Öz

Hastaneler bir yandan gelişen toplumun beklentilerine cevap vermek, diğer yandan kaliteli, verimli, yerinde ve zamanında sağlık hizmetleri sunmak zorundadırlar. Bu nedenle hastanelerin nitelikli, bilgili, vizyon sahibi liderlere sahip olmaları önerilmektedir. Yapılan araştırmalar liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu, performansını ve verimliliğini etkilemekle birlikte takım çalışması, işe bağlılık, işten ayrılma örgütsel sessizlik gibi nedenlerle tüm örgütü etkilediği belirtilmiştir. Bu araştırmada durumsal liderlik kuramlarından çok faktörlü liderlik kuramı baz alınarak liderlik stillerinin belirlenmesi ve çalışan demografik özelliklerine göre liderlik stil algılarındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma 2017 yılında Ankara/Çankaya ilçesinde bir özel hastanede 154 sağlık çalışanı ile anket yöntemiyle yapılmıştır. Erkek çalışanların üstlerinin dönüşümcü ve katılımcı liderlik davranışlarını gösterdiklerine dair ortalamaları kadın çalışanlara göre daha yüksektir. İdari personelin; üstlerinin dönüşümcü ve sürdürücü liderlik davranışlarını gösterdiklerine dair ortalamaları hemşireler ve hasta danışmanlarından daha yüksektir. Kurumda bir yöneticiliği olanlar ise yöneticiliği olmayanlara göre daha yüksek ortalama ile kendi üstlerinden serbestlik tanyan liderlik davranışları gördüklerini belirtmiştir.

Sağlık çalışanlarının üstlerinin dönüşümcü ($\bar{X}=3,43$) ve sürdürücü ($\bar{X}=3,41$) liderlik tiplerinin en baskın liderlik tipleri olduğu görülmüştür. Serbestlik tanyan liderlik yaklaşımı ise ($\bar{X}=2,78$) en az katılım sağlanan liderlik tipidir. Sonuç olarak katılım oranlarına bakıldığında modern liderlik davranışlarının astlara göre üstler tarafından benimsenmediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: liderlik, durumsal liderlik, çok faktörlü liderlik kuramı, sağlık çalışanları

Abstract

Hospitals must meet the expectations of the developing community, on the other hand must provide quality, efficient, on-site and on-time health services. For this reason, it is suggested that hospitals should have qualified, knowledgeable and vision holder leaders. Research has indicated that leadership behaviors affect the whole organization by influencing employee motivation, performance and productivity, as well as team work, job commitment, job separation, organizational silence. In this study, it was tried to determine the leadership styles based on the multi-factorial leadership theory from the situational leadership theories and to determine the differences in the leadership style perceptions according to the working demographics. A private hospital was chosen as sample in Ankara/Çankaya.

The survey was carried out in 2017 by applying a questionnaire to 154 healthcare employees. The averages of male employees showing that their superiors demonstrate their transformational and participatory leadership behaviors are higher than female employees. The averages of the administrative staff indicating that transformers and sustainable leadership behaviors of their tops are higher than nurses and patient advisors. Those who had an executive position in the institution stated that they had seen leadership behaviors that gave higher free hand to their superior than those who did not.

The superiors of healthcare employees were found to be the most dominant types of leadership in the transformational ($\bar{X}= 3,43$) and sustainable ($\bar{X}= 3,41$) leadership types. Leadership approach that recognizes freedom ($\bar{X}=2,78$) is the least participatory leadership type. As a result, according to participation rates, it is seen that modern leadership behaviors are not adopted by superiors to subordinates.

Key Words: leadership, situational leadership, multifactor leadership theory healthcare employees

GİRİŞ

Liderlik kavramının açıklanması, davranış bilimlerinin en önemli konularından bir tanesidir ve bu kavram geçmişten günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve araştırılmıştır. Yapılan ilk araştırmalarda, “lider olunmaz, doğulur” felsefesi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda; lider özelliklerini taşıyan yöneticilerin kimler olduğu, mevcut yöneticilere bu özelliklerin kazandırılıp kazandırılmayacağı veya bu özelliklere sahip insanların nasıl temin edileceği soruları ön plana çıkmıştır. Bu noktadan hareketle ilk çalışmalar lider özelliklerinin tespit edilmesine yönelik olmuştur. Yapılan çalışmalar neticesinde lider özelliklerinin tespit edilmesinin basit gibi görülmesine karşın, hiç de umulduğu gibi kolay olmadığı görülmüş ve bir liderin sahip olması gereken özelliklerin diğer liderde bulunmadığı tespit edilmiş ayrıca istenmeyen bazı özelliklerinde bulunduğu görülmüştür. Sonuçta liderin, özelliklerinden dolayı lider olduğu konusunda görüş birliğine varılamamıştır.

Çalışmaların ilerlemesiyle birlikte etkin bir liderlik tarzının, liderin özelliklerine ya da davranış biçimine bağlı olmadığı; içinde bulunulan ortamın koşullarına göre durumdan duruma değişeceği anlaşılmıştır. Bu verilerin ışığında lider etkinliğine etki eden durumsal faktörler tespit edilmeye çalışılmış ve lider etkinliğini tahminlemeye yönelik “durumsal liderlik kuramı” geliştirilmiştir. Günümüzde de geçerliliğini koruyan bu yaklaşıma göre etkin lider; grubun performansını artırmak, izleyicilerin örgütü benimsemelerini sağlamak, karşılıklı güven ortamı yaratmak, misyon ve vizyonu beraber paylaşmak amacını güden ve bunları sağlayarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde etkin liderleri

bulup ortaya çıkarmak, onları istihdam etmek her organizasyonun hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Bu çalışma; günümüzde önemini her geçen gün daha da fazla hissettiren liderlik ve durumsal liderlik kavramı konusunda literatür açıklaması yaptıktan sonra, özel bir hastanede uygulanan araştırma kısmında verilerin analizi, bulgular ve sonuç bölümüne yer verecektir.

Durumsal liderlik modeli liderlik etkinliğinin en önemli teorilerinden biri haline gelmiştir. Yapılan geçerlilik çalışmaları liderlik sürecine önemli yeni bakış açısı getiren bu teori için güçlü bir destek sağlamıştır (Mitchell, Biglan, Oncken ve Fiedler, 1970: 267).

Bir liderin çalışma ortamının farklı yönlerini değiştirmek, bir süre devam eden lider davranış ve performans üzerinde öngörülebilir ve önemli bir etkiye sahiptir. Bu, özellikle tecrübesiz liderler için geçerlidir. Yüksek kademe yöneticisi, organizasyon ortamında verilen bir değişikliğin sonucunda ortaya çıkabilecek davranışları önceden tahmin etmeye çalışırken hem deneyim seviyesini hem de lider ilişkisinin motive edici yapısını (görev motivasyonuna karşı) dikkate almalıdır (Bons ve Fiedler, 1976: 471-472).

Sağlık sektöründe kapladıkları yerin önemi ve büyüklüğü nedeniyle hastaneler büyük organizasyonlar (işletmeler) arasında değerlendirilirler. Bu sebeple genel işletmeler gibi profesyonel bir bakış açısıyla yönetilmelidir. Yönetim ne kadar faal olursa hastanede sunulan hizmetlerde o kadar faal olacaktır. Hastane yönetimi genel yönetim gibi; planlama, programlama, bütçeleme, örgütlenme, denetim gibi faaliyetleri kapsar. Amaçlara ulaşmak için var olan insan kaynaklarını ve maddi olanakları en uygun şekilde kullanılmalıdır. Modern toplumlarda sağlık kurumlarının yönetimi en zor yönetim alanlarından biri olarak kabul görmekte ve sağlık sisteminde yer alan kurum ve kuruluşların işveren konumunda olan üst yönetim profesyonel sağlık yöneticisine ihtiyaç duymaktadır (Can ve İbicioğlu, 2008: 260).

LİDERLİK VE DURUMSAL LİDERLİK

Koçel (2016) liderliği “Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.” olarak belirtmiştir.

Liderlik, başkalarını bir grup veya kuruluşun başı olarak yönlendiren, ikna eden veya motive edebilen bir yetenektir. Yöneticiler projeleri planlamak ve koordine etmek, yardım almak ve sorunları çözmek gibi gerekli görevleri yerine getirebilirler, ancak liderler aynı zamanda başkalarının ortak bir hedefe ulaşmalarını sağlamak için sosyal etki kullanmaktadır (Comstock, 2016).

Lider, bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını etkileyebilin, ikna edebilen ve yönlendiren bireydir. Liderlik ise bir etkileme süreci, insanları etkileme ve yönlendirmedir. Liderlik bir otorite veya statü olmaktan ziyade, bir işi başkalarına gönüllü olarak yaptırma ve benimsetme yeteneğidir. Kendi isteğini başkalarının isteği haline getirme becerisidir (Tutar, 2016: 72).

Evrensel teoriler, belirli bir stil, davranış veya yönlendirmenin liderlik üzerinde etkili olacağını belirtirken ihtimal teorileri; belirli bir stil, yönlendirme veya davranışın etkinlik kazandıracığı sınır koşullarını belirtir. Liderlik teorileri için ortak olan şey, her birinin belli lider özelliklerinden dolayı olumlu ya da olumsuz etkileri kesin olarak tahmin etmesidir (Tosi ve Kiker, 1997: 109).

Liderlik teorileri, liderliğin doğuşunda veya liderliğin doğasında ve sonucunda yer alan faktörleri açıklama girişiminde bulunur. Modeller, dâhil edilmesi düşünülen değişkenler arasındaki etkileşimi göstermektedir; bunlar gerçeklerin kopyaları veya yeniden oluşturulmasıdır. Hem teoriler hem de modeller, sosyal ve politik bilim adamları için araştırma problemlerini tanımlamakta ve liderliğin

gelişimi ve uygulanmasında öngörü ve kontrolün geliştirilmesinde yararlı olabilmektedir (Bass ve Stodgill, 1990: 37).

Liderlik ile ilgili çalışmalar ve yaklaşımlar tarih boyunca gelişme göstermiştir. Bunlar genel olarak şu üç alt başlık altında incelenebilir: özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları. Özellik kuramında, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen faktörler olarak kabul edilmektedir. Davranışsal liderlik kuramlarında liderin etkinliği; gösterdiği davranışlar dikkate alınarak ölçülmeye çalışılmıştır. Durumsallık yaklaşımı ise bunlara değişkenlik boyutu katmıştır.

Liderlik başarısı, belirli özellik ya da arzulanan davranışlarla açıklanamayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Özellikler ve davranışçı araştırmalarda karşılaşılan başarısızlık, durumsal etkilerin üzerinde durulması gerektiği sonucunu doğurmuştur (Can vd. 2009: 388). Nitekim örgütsel liderlik, krize tepki göstermekten ve temel ihtiyaçları karşılamaktan fazlasını içermektedir. Liderlik ayrıca, organizasyonun genel hedefinin katkısını geliştiren bir şekilde görev ve etkinlikleri gerçekleştiren kişilere de bağımlıdır. Bu bağlamda liderlik, olumlu bir örgütsel değişim üreten ve beklentilerin ötesinde sonuç veren karşılıklı ihtiyaçlara, isteklere ve değerlere odaklanan bir dönüşüm süreci olarak algılanır (Boehnke, Bontis, DiStefano ve DiStefano, 2003: 4).

İş dünyası giderek daha dengesiz hale gelmekte; müşteri arzu ve ihtiyaçları değişmekte ve bilgi akışı daha çok çeşitlenmekte ve karmaşık hale gelmektedir. Tüm bu değişiklikler; kaynakların, teknolojilerin, pazarlamanın ve dağıtım sistemindeki sürekli değişime cevap verebilecek liderler ve organizasyonları yönetecek liderler gerektirmektedir (Bass ve Avolio, 1990: 21) .

Gelişmiş pahalı araç ve gereçleri kullanmalarına rağmen hastaneler, emek yoğun işletmeler arasında yer almaktadır. Bir hastanenin başarılı olabilmesi, var olan insan kaynaklarını amaçlar yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesiyle muhtemeldir. Çünkü hastanelerin amaçları; yapı, üretim biçimi ve mülkiyeti ne olursa olsun; tüm organizasyonlar, ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsunlar, bu teknolojiyi kullanan işgücünü etkileyerek istekli olarak harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştiremezler. İnsan kaynakları, tüm örgütlerin temel ve belirleyici girdisidir ve bu girdiyi en iyi şekilde kullanmak ancak iyi bir liderlik ile mümkün olabilir (Karahan, 2008: 146).

Yapılan araştırmalar liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişliği, motivasyonu, performansını ve verimliliğini etkilemekle birlikte takım çalışması, işe bağlılık, işten ayrılma, örgütsel sessizlik gibi nedenlerle tüm örgütü etkilediği belirtilmişlerdir.

Karmaşıklaşan örgütsel yapılar yeni liderlik anlayışları arayışını getirmiştir. Her tür örgütte etkili olabilecek bir liderlik tarzının olmadığı liderliğin duruma, zamana ve içinde bulunduğu örgütsel yapıya göre değişim gösterebileceği varsayımı dikkatleri çevresel durumlara ve lider ast ilişkisine yönlendirerek durumsal liderliğin gelişmesi sonucunu doğurmuştur (Tutar, 2016: 77).

Durumsal liderlik teorisi, duruma ve takıma ya da takipçilere bağlı olan liderliğin ihtiyati teorilerinden biridir. Bu tip liderlik tarzını kullanan başarılı bir lider, takipçilerin motivasyonu ve yeteneği de dâhil olmak üzere pek çok faktörü analiz etmelidir (Campbell, 2016).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı ilk defa 1969 yılında, Eğitim ve Geliştirme Dergisinde Liderlik Yaşam Döngüsü olarak yer almıştır. (Graeffi 1997: 153). Durumsal liderlik yaklaşımı olarak ifade edilen teoriler ‘her ortamda geçerli olan tek tip bir liderlik özelliği ya da davranışı mevcut değildir’ anlayışını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Lideri lider yapan etmenler içinde bulunduğu ortamdan kaynaklanmaktadır (Başaran, 2008: 90). Daha belirgin olarak, lider görev davranışı, liderin alt görev ve sorumlulukları belirtirken uyguladığı süre olarak tanımlanırken, ilişki davranışı, liderin kolaylaştırıcı ve destekleyici bir şekilde davranma düzeyi olarak tanımlanır (Fernandez ve Vecchio, 1997: 68).

Liderlik olayını davranışsal düzlemin şartlarını dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri, liderliğin oluşturduğu organizasyonun özellikleri gibi etmenlere bağlıdır (Koçel, 2016: 687).

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavramları, tekniklerin kullanılmasını ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur (Joynt, 1977: 425). Durumsal yaklaşımlarda tek veya birkaç belirli doğru davranış bulunmamaktadır. Yaşanan her olay, kendine has nitelikleri ile farklı bir yaklaşım ve davranış gerektirebilmektedir. Dolayısıyla durumsal teoriler diğer yaklaşımları da bir tarafa bırakmadan, onların eksiklerini de tamamlayarak ve olabildiğince de onlardan yararlanmaya çalışmaktadır. Bu yönüyle kendinden önceki araştırmaların birikimlerine de kazanım olarak bakmaktadır (Çetin, 2008: 78). Bu yaklaşımı kullanan yönetici, tepkide bulunacağı ya da uygun hareket etmek zorunda kalacağı birçok durumla karşılaşabilir (Can, 2005: 58).

Şu anda liderlik literatürü, işlemsel ve dönüşümsel paradigmanın hakimiyeti altındadır. Bu kategorizasyon sistemi, iki ana liderlik biçimini tanımlar. İşlemsel liderlik, bir liderin takipçiyi etkilemesi için verilen ödüllerin yönetimine bağlıdır. Buna karşılık, dönüşümcü liderlik ilham ve bir takipçinin motivasyon durumunun dönüşümü gerektirir (Sims, Faraj ve Yun, 2009: 150).

1978'de yayınlanan ve liderlik alanında büyük bir etkisi olan başka bir yayın ise James McGregor Burns tarafından yazılan ödüllü "Liderlik" başlıklı bir kitapta, Dönüşümcü Liderlik olarak adlandırdığı karizmatik liderlerin davranışlarının modern bir taslağını özetlemiştir. Ve böylece son yıllarda hem işlemsel hem de dönüşümsel liderlik, araştırma ve tartışma konusu haline gelmiştir (Howell, 1997: 114).

Bass'ın dönüşümcü liderlik teorisi üzerinde yaptığı ufuk açıcı çalışmadan yola çıkarak, tutarlı ampirik kanıtlar, bu liderlik yaklaşımının öznel ve nesnel performans üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur (Rowold, 2005). Burns'un çalışmalarına (1978) dayanan Bass ve Avolio (1997) sırasıyla üç ana bölüm liderlik davranışı, dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve hazırlıksız liderlik davranışları önermiştir (Muenjohn ve Armstrong, 2008: 4).

Dönüşümsel ve işlemsel liderlik kavramlarını Bass ve meslektaşları, Bass'ın (1985) önceki çalışmasına dayanarak dönüşümsel liderliğin idealize edilmiş etki, bireyselleştirilmiş düşünce, entelektüel uyarılma ve ilham verici motivasyon içerdiğini önermişler ve sürdürümcü liderliği koşullu ödül, istisna ile aktif yönetim ve istisna ile pasif yönetimi (serbestlik tanıyan liderlik) kapsadığını belirtmişlerdir. Buna ek olarak, bir tek serbest bırakılma liderlik boyutu, esas olarak liderliğin yokluğu olarak kavramsallaştırılmıştır (Hinkin ve Schriesheim, 2008: 502).

Dönüşümcü liderlik modelinin yapıları nispeten yeni değildir ve daha önceki yönetim teorisyenlerinin eserlerinde bulunabilmesine rağmen (Humphreys ve Einstein, 2003) Bass ve arkadaşlarının çalışmaları sayesinde dönüşümcü liderlik, liderlik bilimcilerinin dikkatini özellikle son 20 yılda çekmiştir (Muenjohn ve Armstrong, 2008: 4).

Burns, dönüşümcü liderliği "liderlerin ve takipçilerin birbirlerine daha yüksek ahlak ve motivasyon düzeylerine yükselttikleri" bir süreç olarak nitelendirmiştir. Dönüşümcü liderler, özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek ve korku, açgözlülük, kıskançlık veya nefret gibi temel duygulara dokunmaksızın takipçilerin bilincini artırmaya çalışmaktadır (Masoos, Dani, Burns ve Backhouse, 2006: 942).

Dönüşümcü liderlik, takipçiyi ideal çıkarım etkisi (karizma), ilham, entelektüel teşvik ya da bireyselleştirilmiş düşünce aracılığıyla anında kendi çıkarlarının ötesine taşıyan lider anlamına gelir (Bass,1999: 11).

Bass'a göre, dönüşümcü liderliği içeren dört ana faktör vardır (McCall, 1986: 482-483):

1. Vizyon Geliştirme: Lider, genişçe kuruluş üyeleri tarafından paylaşılan geleceğin vizyonunu net bir şekilde iletir. Bu vizyon, insanların ulaşması gereken nihai sonuçları açıklar ve lider, kişisel güven ve coşku ile güçlü ifadelerle geleceğe dair iyimserlik ifade eder (Boehnke vd. 2003: 19).
2. İlham verici liderlik: Lider, işyerinde heyecan uyandırır ve semboller ve imgeler yoluyla başkalarının beklentilerini artırır. Vizyonlarını iletirken, hayallerini motivasyona dayalı bir dille ifade ediyorlar. Yüksek enerji, iyimserlik ve tutku ile karşılıklı görüşmeler yaparlar; bu da onların takipçilerine vizyonlarına ve kendine güvenlerine güven oluşturuyor (Boehnke vd. 2003: 19).
3. Bireyselleştirilmiş değerlendirme: Astlarının her birine dikkat etmek, endişelerini ve gelişim ihtiyaçlarını paylaşmak ve onları birey olarak tedavi etmek. Dikkatle dinlerler ve vizyona özgü yüksek beklentileri gerçekleştirmek için başkalarının yeteneklerine teşvik, destek ve güven ifade eder. Güçlü performans ve çaba için olumlu geribildirimler verirler ve takip edenlere zorlu ve ilginç görevler vererek gelişim için fırsatlar sağlarlar (McCall, 1986: 483).
4. Entelektüel teşvik: liderin varsayımlara meydan okuduğu, risk aldığı ve takipçilerin fikirlerini talep ettiği derecedir. Bu özelliklere sahip liderler takipçilerinin yaratıcılığını canlandırır ve teşvik ederler (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

Dönüşümcü liderlik, bir liderin davranışlarını, takipçilerini hedeflerini genişletip yükseltip, örtülü veya açık bir değişim sözleşmesinde belirtilen beklentilerin ötesinde gerçekleştirme konusunda kendilerine güven duyarak etkilemektedir. Son yıllarda dönüşümcü liderlik tutumlarıyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve liderin takipçilerinin iş tutumu ve performansı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca birkaç çalışma yaratıcılık ve yenilikçiliğin de dönüşümcü liderlikle arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. (Ishikawa, 2012: 266).

Berson ve Linton (2005), bu etkileri Ar-Ge ve Ar-Ge dışı ortamlarda karşılaştırmıştır ve sonuç olarak dönüşümsel liderliğin, kaliteli bir çevrenin gelişimini desteklediği bulunduğu aralarında iş iklimi, iş doyumu ve genel memnuniyete ilişkin kalite de dahil olmak üzere önemli bir korelasyon mevcut olduğu ve bu durumun AR-GE ortamlarında daha da güçlü olduğunu bulmuştur (Berson ve Linton, 2005: 59).

Keller (2006) dönüşümcü liderliğin, sırasıyla, proje üyeleri ve yöneticilerin proje kalitesi ve bütçe / zaman çizelgesi derecelendirmeleri de dahil olmak üzere Ar-Ge ekibi performansı ile ilişkili olduğunu keşfetmiş ve bu liderliğin ilerideki beş yılda kârlılığı ve piyasa hızını öngörebileceğini belirtmiştir. Dönüşümcü liderliğin ilham ve entelektüel teşvik etkileri, genellikle, özgünlük gerektiren daha radikal yenilikler ve bilginin proje ekibi dışından alınması ile ilgilenen araştırma projelerinde daha etkili olmuştur. Ayrıca, yapıyı başlatan kalkınma projelerinde, mevcut ürünlerin artan yenilikleri ve modifikasyonları üzerine odaklandığı, gerekli bilimsel ve teknolojik bilgilerin proje ekibi içerisinde bulunduğu daha etkili olduğu ve lider, ürün geliştirmeye ulaşmak için görevleri yönlendirmeye eğilim gösterdiğini ortaya koymuştur.

Dönüşümcü liderlik teorisi, dönüşümcü liderlerin her durumda etkili olacağını öngörse de, teori, bağlamsal değişkenlerin dönüşümsel davranışların etkinliğini artırabileceğini de göstermektedir. Dönüşümcü liderlik teorisine uygun olarak bir çok araştırma, dönüşümsel davranışların birçok farklı organizasyonda liderlik etkinliği ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu bulmuştur (Elkins ve Keller, 2003: 598).

Sürdürümcü liderlik, liderin takipçisi ile kendi çıkarlarını karşılamak için olan değişim ilişkisini ifade eder (Bass, 1999: 10). Dönüşümcü liderliğin aksine sürdürümcü liderler şarta bağlı ödüller, düzeltici eylemler (istisna ile pasif yönetim) ve kural uygulaması (istisna ile aktif yönetim) aracılığıyla astları motive eder (Elkins ve Keller, 2003: 597).

Sürdürümcü lider kavramı ile lider ve takipçileri arasında karşılıklı değişimin yani pazarlığın önemini vurgulamaktadır. İstenilen işi yaptığı taktirde ödüllendirme yapan liderler astlarını etkileyebilmektedir. Bu tip liderlik hemen hemen tüm kurum ve kuruluşların her seviyesinde görülebilir. Bu tanımda en önemli nokta belirlenmiş amaçlardır. Liderin ve astlarının amaçları birbirinden bağımsız oluşturulmuş

ancak aralarında ilişki vardır. İki kişi bağımsız olarak bir amaca ulaşmak için amaca ulaşmak için anlaşarak mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Burada ortak çıkarları elde etmek için ortak çaba gösterme yerine bir pazarlık söz konusudur ve işte böyle liderliğe etkileşimci liderlik denmektedir (Güney, 2016: 395).

Sürdürümcü liderler, daha çok geçmişteki olumlu ve yararlı geleneği sürdürmeyi tercih ederler. Çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenen etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri aynen devam ettirerek daha etkin bir şekilde iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Bu sebeple aşağıdaki grafikte de görüleceği üzere, etkileşimci liderlikte başarı grafiği eskiden olduğu gibi değişmeden normal satış seyrinde devam etmektedir. Bu sebeple etkileşimci liderlik durgun ve büyüme stratejisi benimsememiş örgütlerde daha etkili olmaktadır (Eren, 2012: 441-442).

Sürdürümcü liderlik, genellikle bilgiyi kendi ellerinde bulundurmaya isterler. Sürdürümcü liderliğin iki boyutu, şartlı ödül, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) şeklindedir.

1. Şartlı ödül, liderin yapıcı işlemler veya takipçilerle alışveriş yapma derecesini belirtir: Lider, beklentileri açıklar ve bu beklentileri karşılamak için ödülleri belirler. Genel olarak, yönetim istisna olarak liderin lider takipçi işlemlerinin sonuçlarına dayanarak düzeltici önlem aldığı derecedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755). İşlemsel koşullu ödül liderliği, bu liderlerin beklentileri açıklığa kavuşturması ve daha yüksek seviyedeki çaba ve performansa olumlu katkıda bulunan başarıları tanımaları açısından olumlu bir performans ile de ilişkilendirilmelidir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003: 208).
2. İstisnalarla yönetim (Aktif ve pasif) şekli: istisnalarla yönetiminin aktif şeklinde lider, çalışanlarını izleyerek ve araştırarak, normlardan ve standartlardan sapmaları belirler ve düzeltme yoluna gider. İstisnalarla yönetimin pasif biçiminde ise lider, yalnızca standartlara ulaşıldığı zaman müdahale eder ve durumu düzeltir.

Bu liderlik tarzı, sapmaları, yanlışlıkları ve hataları yakından izlemek ve ardından olabilecek en hızlı şekilde düzeltici eylemi yapmak anlamına gelmektedir. Sürdürümcü liderler, esas fikirlerden ziyade etkin süreçlerle daha fazla ilgilidirler (Bass vd. 2003: 209). Gerçek olan durumlardan ziyade neyin işe yarayacağından daha çok ilgilidirler (McCall, 1986: 483).

Bazı liderlerin davranışları, en iyi liderliğin en az lider olduğuna inandıklarını ileri sürer. Bu liderler, çalışanlarını yetkilendirdiklerini düşünse de, fiilen delegasyondan daha fazlasını bırakıyorlar. Onların takipçilerine, rahat bırakmayan liderler katılsız görünüyor ve belirsiz görünüyorlar. Genellikle ihtiyaç duyulduğunda veya krizler olduğunda kullanılamazlar. Tahmin edilebileceği gibi, bu davranışlar beklenenin çok altında performans üretir (Boehnke vd. 2003: 6).

Serbestlik tanıyan Liderler, liderlik sorumluluklarını kabul etmekten kaçınır, gerektiğinde yok olur, yardım taleplerini takip edemez ve önemli konulardaki görüşlerini dile getirmeye direndikçe ortaya çıkar. Serbestlik tanıyan liderlik en az etkili liderlik tarzıdır. Desenler ekstra çaba ve liderlikten memnuniyet için benzerdir. Hiyerarşi kalır, ancak etkinliğin nesnel, bağımsız sonuç kriterleri kullanıldığında daha az diktir (Bass, 1997: 131).

Serbestlik tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdır. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Bu liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedirler. Yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Örneklem Süreci

İş yaşamı içerisinde sağlık çalışanları farklı liderlik davranışları ile karşılaşmaktadır. Bu çalışmada bu farklı liderlik kuramları baz alınarak, liderlik stillerinin (dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan) belirlenmesi ve çalışanların demografik özelliklerine göre liderlik stil algılarındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda bütün uzmanlık alanlarında hizmet veren, lokasyon olarak Çankaya merkezde bulunan bir özel hastane seçilmiştir.

Örneklem aşağıdaki formüller ile hesaplanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 96):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n_0 = (t^2 PQ)/d^2$$

N : Hedef kitledeki birey sayısı

n_0 : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır.

Araştırmada örnek çapını en büyük yapmak için $p+q=1$ şartını sağlamak koşuluyla $p=q=0.5$ alınmıştır. Formülde değerler yerine konduğunda toplamda 450 çalışan için örneklem büyüklüğü 208 bulunmuştur. Destek hizmet kadrolarında görevli çalışanlar örneklemden çıkarılmış ve toplam 250 anket dağıtılmıştır. Ancak 154 ankete cevap verilmiş ve araştırma bu anketlerle sonuçlandırılmıştır.

Çok Faktörlü liderlik konusundaki daha önce yapılan birçok çalışmada, dönüşümsel-işlemsel liderliğin çeşitli yönlerini ölçmek için "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" (MLK) kullanılmıştır (Muenjohn ve Armstrong, 2008: 3). Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında geliştirilen bu ölçek, Akdoğan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 3 alt boyuttan oluştuğu saptanmıştır. Bu alt boyutlar; dönüştürücü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan liderlik olarak adlandırılmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları Akdoğan tarafından, dönüştürücü liderlik için 0,71, sürdürücü liderlik için 0,77 ve serbestlik tanıyan liderlik için 0,81 ve ölçeğin tamamı için 0,76 olarak hesaplanmıştır.

Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların kişisel bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslekte ve kurumda çalışma süreleri, kadro-unvanları, kurumda çalışılan departman ve üstlenilen bir yöneticilik görevi olup olmadığı) sorulmaktadır.

Ölçeğin araştırma için uygunluğunu incelemek üzere toplanan veriler üzerinden ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği Cronbach Alpha ile sınanmıştır (Tablo 1). Bütün boyutlarda Cronbach Alpha katsayısı 0.70'den büyük olduğu için ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik derecesinin yüksek olduğu bulunmuştur (Büyüköztürk, 2007: 19). Bu nedenle uygulanan ölçeğin tamamı güvenilir kabul edilmiştir.

Araştırmanın bazı kısıtları vardır. Bunlar örneklemin kısmen küçük olması ve sadece tek bir hastanede uygulamanın yapılmış olmasıdır. Bu nedenlerle araştırma bulguları genellenemez. Çalışmanın araştırma kısmı zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak, Ankara Çankaya bölgesi bir özel hastane ile sınırlandırılmıştır. Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, veri toplama kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

Tablo 1. Anket Bölümleri İçin Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Testi

	Cronbach's Alpha	İfade sayısı
Dönüşümcü Liderlik	0,859	6
Sürdürümcü Liderlik	0,953	18
Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,700	12
Ölçek	0,921	36

Kolmogorov

Smirnov testi ile uygulanan ölçekteki değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Ölçeğin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve verilerin analizinde parametrik testler uygulanmıştır. Katılımcılara uygulanan anketin tüm verilerine yönelik frekans dağılımlarını belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Katılımcıların dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve ilişkisiz (bağımsız) örneklem için t-testi kullanılmıştır. ANOVA testinde farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, eşit varyanslı bağımsız grup ortalamalarını birbirleriyle karşılaştırmak amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplara göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'deki gibidir. Tablo 2. Örneklem Ait Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler		Örneklem	
		N	(%)
Cinsiyet	Kadın	124	80,5
	Erkek	30	19,5
Medeni Durum	Evli	100	64,9
	Bekar	54	35,1
Yaş	25 yaş altı	68	44,2
	26-35 yaş	53	34,4
	36-45 yaş	22	14,3
	46-55 yaş	11	7,1
Eğitim Durumu	Lise	54	35,1
	Lisans-lisansüstü	100	64,9
Unvan	Hasta danışmanı	57	37
	Hemşire	73	47,4
	İdari personel	24	15,6
Çalışılan Departman	İdari ve mali hizmetler	19	12,3
	Tıbbi hizmetler	77	50,0
	Hasta hizmetleri	58	37,7
Meslekte Çalışma Süresi	1-10 yıl	123	79,9
	11-20 yıl	11	7,1
	21 yıl üzeri	20	13,0
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	48	31,2
	1-5 yıl	94	61,0
	6-10 yıl	12	7,8
Yöneticilik	Yöneticilik görevi var	30	19,5
	Yöneticilik görevi yok	124	80,5
Toplam		154	100

Çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %80,5'inin kadın, %19,5'inin erkek olduğu görülmektedir. Hastaneler çoğunluğu kadınlardan oluşan kurumlar olduğu göz önüne alındığında bu durum normal görülmüştür. Katılımcıların %35,1'i bekar, %64,9'u ise evlidir. Katılımcıların %44,2'si 25 yaş altı, %34,4'ü 26-35 yaş arası, %14,3'ü 36-45 yaş arası, %7,1 ise 46-55 yaş arasındadır. Buna göre çalışanların büyük çoğunluğu 25 yaş altı ve 26-35 yaş arasında olduğu bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, 35,1'inin lise mezunu, %64,9'unun ise lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Örneklemin unvanlara göre dağılımları incelendiğinde hasta danışmanları %14,3'ü, hemşireler %22,5'i, idari personel %17,1'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında %12,3'ü idari ve mali hizmetlerde, %50'si tıbbi hizmetlerde ve son olarak %37,7'si hasta hizmetlerinde görev yapmaktadır. Meslekte çalışma sürelerine bakıldığında ise 1-10 sene arasında çalışanlar %79,9'unu, 11-20 sene arasında çalışanlar %7,1'ini ve 21 ve üzeri sene çalışanlar %13'ünü oluşturmaktadır. Kurumda çalışma süresine bakıldığında ise 1 seneden az süredir çalışanlar %31,2'sini 1-5 sene arasında çalışanlar %61'ini ve 6-10 sene arasında çalışanlar %7,8'ini oluşturmaktadır. Özel hastane 10 senedir hizmet vermekte olduğu için kurumda çalışma süresi 10 sene olarak sınırlandırılmıştır.

Tablo 3. Durumsal Liderlik Ölçeğinin Boyutları ve Çalışanların İfadelere Katılım Oranları

		1	2	3	4	5	\bar{x}	ss
İfade No	Boyut 1. Dönüşümcü Liderlik	N	N	N	N	N		
		%	%	%	%	%		
2	Kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.	6	14	41	57	36	3,6688	1,05
		3,9	9,1	26,6	37,0	23,4		
8	Problemleri çözmede farklı bakış açıları arar.	12	20	43	43	36	3,4610	1,21
		7,8	13	27,9	27,9	23,4		
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimserdir.	18	19	38	46	33	3,3701	1,27
		11,7	12,3	24,7	29,9	21,4		
26	Gelecekle ilgili vizyonu çalışanları etkiler.	17	27	39	38	33	3,2792	1,29
		11	17,5	25,3	24,7	21,4		
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	10	18	51	43	32	3,4481	1,14
		6,5	11,7	33,1	27,9	20,8		
32	Çalışanlara görevlerini nasıl yapacağı konusunda yeni bakış açıları sunar.	13	25	44	40	32	3,3442	1,22
		8,4	16,2	28,6	26	20,8		
	Boyut 2. Sürdürücü Liderlik	N	N	N	N	N		
		%	%	%	%	%		
6	Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır.	16	23	52	36	27	3,2273	1,21
		10,4	14,9	33,8	23,4	17,5		
10	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	18	23	46	29	38	3,2987	1,31
		11,7	14,9	29,9	18,8	24,7		
11	Performans hedeflerine ulaşmadan kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.	20	27	45	35	27	3,1429	1,27
		13	17,5	29,2	22,7	17,5		
13	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.	15	23	45	41	30	3,3117	1,22
		9,7	14,9	29,2	26,6	19,5		
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.	10	19	41	47	37	3,5325	1,17
		6,5	12,3	26,6	30,5	24		
15	Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırır.	17	22	35	37	43	3,4351	1,33
		11	14,3	22,7	24	27,9		
16	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler	18	16	43	38	39	3,4153	1,29
		11,7	10,4	27,9	24,7	25,3		

	beklediğini açıkça belirtir.							
18	Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.	13 8,4	23 14,9	46 29,9	40 26	32 20,8	3,3371	1,2
19	Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.	19 12,3	18 11,7	39 25,3	44 28,6	34 22,1	3,3636	1,29
21	Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.	13 8,4	18 11,7	36 23,4	43 27,9	44 28,6	3,5649	1,25
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	7 4,5	20 13	47 30,5	43 27,9	37 24	3,5390	1,13
25	Çalışanlarda güç ve güven duygusu uyandırır.	13 8,4	19 12,3	44 28,6	40 26	38 24,7	3,4610	1,23
27	Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.	17 11	17 11	45 29,2	45 29,2	30 19,5	3,3506	1,23
29	Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	14 9,1	17 11	51 33,1	42 27,3	30 19,5	3,3701	1,18
31	Çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.	54 35,1	29 18,8	36 23,4	23 14,9	12 7,8	3,4935	1,23
34	Ortak bir misyon (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.	6 3,9	20 13	47 30,5	40 26	41 26,6	3,5844	1,13
35	Çalışanlar beklentileri yerine getirdiklerinden memnuniyeti ifade eder.	11 7,1	19 12,3	40 26	46 29,9	38 24,7	3,5260	1,19
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	9 5,8	20 13	47 30,5	38 24,7	40 26	3,5195	1,18
	Boyut 3. Serbestlik Taniyan Liderlik	N %	N %	N %	N %	N %		
1	Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.	25 16,2	19 12,3	41 26,6	46 29,9	23 14,9	3,1494	1,29
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	24 15,6	31 20,1	38 24,7	42 27,3	19 12,3	3,0065	1,27
4	Dikkati, yanlışlar, hatalar, uygunsuzluklar ve standartlardan sapmalar üzerinedir.	17 11	15 9,7	57 37	45 29,2	20 13	3,2338	1,14
5	Önemli bir konu gündeme geldiğinde konuşmaktan çekinir.	74 48,1	21 13,6	33 21,4	19 12,3	7 4,5	2,1169	1,25
7	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	67 43,5	20 13	38 24,7	20 13	9 5,8	2,2468	1,30
12	Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.	48 31,2	35 22,7	38 24,7	23 14,9	10 6,5	2,4286	1,25
17	“Eğer bozuk değilse tamir etme!” anlayışının savunucudur.	28 18,2	28 18,2	43 27,9	33 21,4	22 14,3	2,9545	1,31
20	Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.	45 29,2	31 20,1	41 26,6	23 14,9	14 9,1	2,5455	1,30
22	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerine yoğunlaştırır.	21 13,6	23 14,9	45 29,2	39 25,3	26 16,9	3,1688	1,27
24	Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu buluncaya kadar	6 3,9	21 13,6	39 25,3	45 29,2	43 27,9	3,6364	1,14

	araştırır.							
28	Karar vermekten kaçınır.	54	29	36	23	12	2,4156	1,31
		35,1	18,8	23,4	14,9	7,8		
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	46	36	36	19	17	2,5130	1,33
		29,9	23,4	23,4	12,3	11		

Araştırma sonucunda çalışanların katılım düzeylerinin en yüksek olduğu ifadeler “Kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.” ($\bar{x}=3,67$), “Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.” ($\bar{x}=3,63$) ve “Ortak bir misyon (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.” ($\bar{x}=3,58$) olmuştur. Katılım düzeyinin en düşük olduğu ifadeler ise “Önemli bir konu gündeme geldiğinde konuşmaktan çekinir” ($\bar{x}=2,12$) ve “İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.” ($\bar{x}=2,25$) olmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, meslekte ve kurumda çalışma süreleri, kadroları ve yöneticilik pozisyonlarına göre dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda cinsiyet, kadrolarda, çalışılan departmanlarda ve yöneticilik pozisyonlarında farklılık göstermektedir. Ancak yaş, medeni durum, eğitim, medeni durum, meslekte ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Anlamlı farklılıklar gösteren boyutlar ve farklılıkların sebepleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Liderlik Algıları

	Cinsiyet	N	Ortalama sırası	T	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	124	3,3683	-1,666	0,048
	Erkek	30	3,6778		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	124	3,3591	-1,619	0,112
	Erkek	30	3,6294		
Serbest Liderlik	Kadın	124	2,7272	-2,090	0,049
	Erkek	30	3,0222		

Yapılan test sonucunda liderlik türlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,05$). Farklılık dönüşümcü ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarındadır ve bu sonuçlara göre erkek çalışanların üstlerinin dönüşümcü ve serbest liderlik davranışlarını gösterdiklerine dair ortalamaları kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların kadrolarına ve departmanlarına göre liderlik stillerinin farklılık gösterip göstermediğine ANOVA testi ile bakılmıştır ve sonuçlar Tablo 5 ve Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Kadrolarına Göre Liderlik Algıları

	Kadrolar	N	Ortalama Sırası	F	Sig
Dönüşümcü Liderlik	Hasta Danışmanı	57	3,1550	7,724	,001
	Hemşire	73	3,4566		
	İdari Personel	24	3,9931		
Sürdürücü Liderlik	Hasta Danışmanı	57	3,1538	5,329	,006
	Hemşire	73	3,4754		
	İdari Personel	24	3,8309		
Serbest Liderlik	Hasta Danışmanı	57	2,7953	2,572	,080
	Hemşire	73	2,8699		

İdari Personel 24 2,5000

Analizler sonucunda kadrolar ile dönüşümcü ve sürdürücü liderlik tarzları arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Her iki boyutta da hasta danışmanı unvanında çalışanların idari personele göre oldukça düşük ortalamalara sahip olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Liderlik Algıları

	Departman	N	Ortalama	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	İdari hizmetler	19	3,7632	4,410	,014
	Tıbbi Hizmetleri	77	3,5433		
	Hasta Hizmetler	58	3,1667		
Sürdürücü Liderlik	İdari hizmetler	19	3,5820	3,493	,033
	Tıbbi Hizmetleri	77	3,5539		
	Hasta Hizmetler	58	3,1673		
Serbest Liderlik	İdari hizmetler	19	2,6623	,337	,714
	Tıbbi Hizmetleri	77	2,8095		
	Hasta Hizmetler	58	2,7917		

Analizler sonucunda görev yapılan departmanlar ile dönüşümcü ve sürdürücü liderlik tarzları arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Her iki boyutta da hasta hizmetleri departmanında görev alan personel idari hizmetler departmanında görev alan personele göre oldukça düşük ortalamalara sahiptir. Bu durum hasta danışmanları ve idari personel arasındaki farklılık ile paralel gitmekte farkın bariz bir şekilde olduğunu ispat etmektedir.

Sağlık çalışanlarının herhangi bir yöneticilik görevi olmasının liderliği algılayış şekillerini de etkiler düşüncesi ile kurumda bir yöneticilik görevi olan yönetici ile bir yöneticilik görevi olmayan çalışanın arasında farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla iki grup arasında analiz yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Yönetici- Ast İlişkilerine Göre Liderlik Algıları

	Yöneticilik	N	Ortalama sırası	T	Sig.
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Ast	125	2,7193	2,436	,016
	Yönetici	29	3,0661		
Dönüşümcü Liderlik	Ast	125	3,4425	,091	,863
	Yönetici	29	3,4253		
Sürdürücü Liderlik	Ast	125	3,4381	,173	,928
	Yönetici	29	3,4056		

Analiz sonuçlarına bakıldığında ise sürdürücü ve dönüşümcü liderlik tarzlarının algılayış biçimlerinde bir farklılık saptanamamış sadece serbestlik tanıyan liderlik tarzında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın sebebi ise yöneticilik görevi olanların herhangi bir yöneticilik görevi olmayanlara göre serbestlik tanıyan liderlik tarzına katılımlarının yüksek olmasıdır.

Ölçek üç farklı liderlik stiline karşılık gelen üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar dönüşümcü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleridir. Çalışanların verdikleri yanıtlara göre en yüksek ortalama ($\bar{x}=3,43$) ile dönüşümcü lider, ($\bar{x}=3,42$) ile sürdürücü liderlik özellikleri gösterdikleri belirlenmiştir. En düşük katılım ortalaması ise ($\bar{x}=2,78$) ortalama serbestlik tanıyan liderlik ifadelerine aittir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektörünün en önemli ve büyük işletmeleri olan hastanelerin işletmecilik yönleri giderek ağır basmaktadır. Özellikle yeni ekonomik düzende her işletme gibi hastanelerde yaşamlarını sürdürebilmek adına modern liderlik anlayışı ile yönetilmek zorundadır. Modern liderlik anlayışlarından bir tanesi olan durumsal liderliğin sağlık işletmelerinde de kullanılması örgüt işleyişi için oldukça önemlidir. Ancak sağlık konusunda dönüşümcü liderlikle ilgili yeterli çalışma yoktur. Çalışanlar tarafından üstlerinin nasıl algılandığı, çalışan performansını ve motivasyonun etkilemektedir. Bu amaçlar doğrultusunda hastane çalışanlarının üstlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucuna bakıldığında araştırma yapılan özel hastanenin çalışanlarının çoğunun kadın (n=124, p=%80,5) olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların yaş ortalamaları 25 yaş altındadır. Sağlık çalışanları mesleklerine ilk atıldıklarında bu özel sağlık kurumunu tercih etmektedir. Çalışmaya katılım en fazla tıbbi hizmetlerden sağlanmıştır. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzı algılayışları en fazla olan kadro idari kadrolar ve en fazla katılım sağlanan departman yine idari hizmetlerdir. Sonuçlara göre herhangi bir yöneticilik görevi olan çalışanların üstlerinden daha fazla serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını gördükleri belirlenmiştir. Orta ya da yüksek dereceli yöneticilik görevi alanlar sağlık kurumunda daha fazla serbestlik alanı sağlanmaktadır.

Çalışanların üstlerinin en fazla dönüşümcü ve sürdürücü liderlik özellikleri gösterdiklerini belirtmişlerdir. Sürdürücü ve dönüşümcü liderlik özellikleri genel olarak olumlu idrak edilmekte ancak bu olumlu düşüncenin çokta kuvvetli olmadığı görülmektedir. Bu iki liderlik türlerinin ortalama puanlarına bakıldığında birbirlerine yakın değerler aldıkları görülmektedir. Bu liderlik türleri birbirlerinden farklıdır ancak birbirlerini reddeden ya da dışlayan yaklaşımlar değildir. Yani aynı lider, her iki liderlik türünü farklı koşullar altında ve farklı zamanlarda uygulayabilmektedir.

İlgili yazında belirtildiği gibi liderlik stilleri örgütlerin ve çalışanların başarı, performans, işleyiş, organizasyon yapısı gibi birçok önemli konuda olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Liderlik anlayışının otokratik liderlik anlayışından demokratik, karizmatik ya da dönüşümcü liderliğe dönüştüğü günümüzde, çağa ayak uydurmak isteyen tüm organizasyonların yöneticilerinin bu anlayışlar kapsamında hareket etmeleri ve benimsemeleri kuşkusuz önemli bir başarı faktörüdür.

Sağlık sistemimizde dönüşümcü liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda hastane organizasyonlarında, yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine önem verilmelidir. Bunun için de yöneticiler düzenli eğitim programlarına katılmalıdırlar. Bir hastanenin yönetilmesinde öne çıkarılması gereken en önemli konu üst yönetimle çalışanların ve çalışanların birbirleriyle karşılıklı iletişimleridir. Bu yüzden, hastane

yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine de önem verilmeli ve eğitim programları düzenlenmelidir. Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını olumsuz olarak etkileyen faktörler giderilmelidir. Dönüşümcü liderliğin performans, hizmet kalitesi, iş doyumu, verimlilik ve motivasyon gibi kriterlere olan etkisi araştırılabilir.

Bu çalışmada hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, veri toplama aracı olarak kullanılan "soru formu" yoluyla elde edilen veriler sonucu belirlenmiştir. Ancak soru formu çalışmasının sınırlılıkları göz önüne alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak araştırmalar yapılabilir. "Gözlem", "Mülakat", "Görüşme formu" vb. veri toplama araçları, liderlik araştırmalarında araştırmacılara önerilebilir. Son olarak bu araştırma sadece durumsal liderlik anlayışını ortaya koyabilmek adına yapılmıştır. Liderlik anlayışının motivasyon, performans, iş doyumu gibi konularla ilişkisi ortaya konmak adına başka çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).21-27

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130-193

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218

Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.

Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 1-27.

Bons, P. M., & Fiedler, F. E. (1976). Changes in organizational leadership and the behavior of relationship-and task-motivated leaders. *Administrative Science Quarterly*, 453-473.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (7. Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak E., Akgün Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel F. (2016) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (20. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Campbell, J. (2016). *Situational leadership theory*, Salem Press Encyclopedia, New York City

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi

Can, A. ve İbicioğlu, H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3). 253-275

Can, H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Altıncı Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi

Comstock, N. W. (2016). *Critical Skills: Leadership*, Salem Press Encyclopedia

Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.

Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 587-606.

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 518-542

Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.

Güney S. (2015). *Örgütsel Davranış*. (3. Basım). Ankara: Nobel

Hinkin, T. R., and Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.

Howell, J. P. (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement"—An historical assessment. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 113-116.

Ishikawa, J. (2012). Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 265-283.

Joynt, P. (1977). Contingency analysis for effective administration. *Omega*, 5(4), 425-435.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768

Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162).

Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202-210

Koçel, T. (2016). *İşletme yöneticiliği*. (16 baskı). İstanbul: Beta.

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.

McCall, M. W. (1986). Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 pp. \$26.50, Human Resource Management, Fall 1986, Vol. 25, Number 3, Pp. 481-484.

Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The contingency model: Criticism and suggestions. *Academy of Management Journal*, 253-267.



ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 3 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2017 ISSN -2149-6161

Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.*

Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.

Tosi, H. L., and Kiker, S. (1997). Commentary on "Substitutes for leadership". *The Leadership Quarterly*, 8(2), 109-112.

Tutar, H. (2016). Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından). Ankara: Detay Yayıncılık