

Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

*Şerife Alev UYSAL **Belma KEKLİK
Ramazan ERDEM *Rukiye ÇELİK

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, hastane çalışanlarının yöneticilerini otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü liderlik tiplerinden hangileriyle ilişkilendirildiklerine dair algılarını ve iş üretkenlik düzeylerini ve algılanan liderlik tipleriyle iş üretkenliği arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın evrenini Isparta il merkezindeki 7 hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada hastaneler çalışan sayılarına göre tabakalandırılarak örneklem seçimi yapılmış ve 525 kişiye ulaşılmıştır. Hastane çalışanlarının yöneticileriyle ilgili liderlik algılarını ölçmek için literatürde farklı araştırmacılar tarafından kullanılan çeşitli anketlerden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, liberal, otokratik ve karizmatik liderlik tiplerinin iş üretkenliğini azalttığı, babacan ve dönüşümcü liderlik tiplerinin ise iş üretkenliğini artırdığı tespit edilmiştir. Demokratik, katılımcı, işlemsel liderlik ile iş üretkenliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri bulunmamıştır.

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

Examination Of The Relationship Between Hospital Managers' Leadership Traits And Levels Of The Employees' Work Productivity

ABSTRACT

This study's purpose is to investigate that hospital staff's perceptions on their managers leadership styles who are autocratic, democratic, participative, liberal,

* Araş. Gör. Uzm. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölüm

** Yard. Doç.Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü

*** Doç.Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü

**** Araş. Gör. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü

charismatic, paternalist, transactional and transformational, their productivity levels and the relationship between their perceptions on leadership types and work productivity. Population of the study consist of 7 hospital employees in Isparta. Stratified sampling method is used and 525 people is included in the study. To evaluate the perception of the staff about their managers' leadership styles, miscellaneous surveys are utilized in the literature. As a result of the study, it is found that, paternalist and transformational leaders increase the work productivity. On the other hand, liberal, autocratic charismatic leadership styles decrease the work productivity. Also it is noted that there is no statistically significant relationship between the work productivity and democratic, transactional and participatory leadership styles.

Key Words: Leadership and Types of Leadership, Hospital, Work Productivity

I. GİRİŞ

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

Değişen rekabet koşullarına zamanında ve yeni yöntemlerle cevap verebilecek ve yönetim bilgilerini sürekli geliştirebilecek ve aynı zamanda bu hizmetlere liderlik edebilecek kişilerin önemi büyüktür (Uno, Zakariasen 2010; Lazarus 2009). Sağlık hizmetlerinde liderlik, yenilikleri takip edebilme ve mevcut durumlara adapte olabilme açağından büyük önem taşımaktadır. Bu durumda sağlık çalışanlarının kaliteli sağlık hizmeti üretebilme ve verimli çalışabilmeleri için yenilikçi, bilgiye önem veren işbirlikçi, kolektif çalışan, iyi iletişim kurabilen, otoriteyi astlarına dağıtan ve onların kendisine güvenmesini sağlayabilecek liderlere ihtiyaç vardır (Scott 2010).

1.1. Hastanelerde Liderlik

Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler, Yataklı Tedavi Kurumlar İşletme Yönetmeliğinde, “hasta ve yaralıların, hastalıktan

şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlanmaktadır. Hastaneler hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemidirler. Bu sistemde hastaneler kamusal, özel ve gönüllü organizasyonlardan oluşmaktadır (Erençin, Yolcu 2008; Kavuncubaşı 2010).

İyi bir liderlik her organizasyon için önemli olduğu gibi sağlık organizasyonları için de önemlilik arz eder. Organizasyonun başarısı liderle gerçekleşir. (Ballow 2009). Sağlık kurumlarında entelektüel, takım başarısına hedeflenmiş kendisine güvenilen, katılımcı bir şekilde otoriteyi kullanan etkili liderlere ihtiyaç vardır (Jasper, Jumaa 2005). Etkili sağlık hizmetleri liderliği stratejik, vizyon belirleme, hedeflere ulaşma, astlarla iletişim kurma, onları motive etme, yeniliklerden fırsatlar oluşturma, problemlere yeni ve etkili çözümler bulabilmeyi içerir (Dennis 2008).

Sağlık kurumlarında sağlık bakım kalitesini güçlendirebilecek temel kişi liderdir (Hartley et al. 2008). Breemhaar ve Van Den Borne (1991)'a göre, başarılı bir lider personelini güçlendirir, karşılıklı bir güven iklimini oluşturur, iş doyumunu yükseltir, hasta bakım kalitesini yükseltir ve sağlık hizmetlerini kolaylaştırmak gibi organizasyonel hedeflere ulaşmak için organizasyonel bağlılığı oluşturur (Alıntılaman Murphy 2005).

Yüksek performans sağlayabilecek bir hastane kültürünü oluşturmada liderlerin önemi büyüktür. Bunun için liderler güvenli ve etkin araçları kullanarak kaliteli bir hasta bakımını temel alan bir kültür oluştururlar. Organizasyondaki bireylerin hizmet kalitesi ve güvenliği sürecinde katılımını artırmak için fırsatlar oluşturulmalı ve eğitim sağlanmalıdır. Liderler kabul edilebilir, uygun ve yararlı davranışları tanımlayan bir kodlar listesi oluşturmalı, uygun olmayan ve yıkıcı davranışları tanımlamalı ve bunların zararından kaçınmak için süreci iyi bir şekilde yönetmelidir (Wosoogh 2009).

Sağlık profesyonellerine göre sağlık alanında tepede bulunan lider iyi rekabet edebilmeli, hastanedeki hizmet süreçlerini iyi analiz edebilmeli ve sağlık hizmetlerinin değerini yükseltebilmelidir (Dalziel 2000). Sağlık organizasyonu liderlerinin organizasyonel hedeflere ulaşmak için göz önünde bulundurması gereken faktörler düşünüldüğünde sağlık organizasyonları bir

sistem özelliği sergilemektedir. Başarılı bir organizasyonun karakteristik özellikleri şunlardır (Gordon 2009):

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

1.2. Liderlik ve Liderlik Tipolojisi

Liderlik insanların gruplar halinde yaşamaya başlamasından itibaren önem kazanmış bir olgudur. Buna rağmen Bennis (1989)'e göre liderlik hâlâ üzerinde en çok çalışılan ve araştırılan konudur.

Tarih boyunca liderlik kavramına ilişkin farklı birçok tanım yapılmış ve Bennis'in de haklı olduğu üzere literatürde üzerinde en fazla çalışılan konulardan biri olmaya devam etmiştir (Bakan 2008; Alıntılıyan Humphreys 2000; Erkan, Abaan, 2006). Peter Drucker'ın tanımıyla lider, "sadece kendisini izleyenlerin olduğu kişidir". Ancak bu tanım gün geçtikçe değişmiş ve genişlemiştir.

Günümüzde liderler ahlâklı davranan, kendisine güvenilen, bağlı bulunduğu organizasyonun misyon ve vizyonu için çalışan, astlarıyla iyi iletişim kurabilen, onları organizasyonun hedeflerine ulaşmada motive eden ve işletmenin kârını yükselten kişilerdir (Slavkin 2010).

1.3. Liderlik Güç Kaynakları

Güç, amaçlara ulaşma yetisidir. Fiziksel olarak bu ulaşma eylemi, enerji harcanarak ve psikolojik olarak da azmin gücü ve motivasyonla gerçekleştirilir (Hodgkinson 2008). French ve Raven (1968), liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar;

uzmanlık, karizma, zorlayıcılık, yasal güç ve ödül gücüdür (Alıntılayan Bakan, Büyükbeşe 2010).

Ödül Gücü: Lider, izleyicilerini ödüllendirebiliyorsa veya cezalandırabiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. İfade edilen ödüller, ücret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü değişimi, övgü, takdir, grup içinde onurlandırma gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir (Çetin 2009; Meydan, Polat 2010).

Zorlayıcı Güç: Ödül gücünün karşıtı olup, cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Bu güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan herşey bir güç kaynağı olabilir (Bakan , Büyükbeşe 2010; Çetin 2009).

Yasal Güç: Organizasyonel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücü yasal güçtür. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Deniz, Çolak 2008).

Uzmanlık Gücü: Önder veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu güç, iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Organizasyondaki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur (Titrek, Zafer 2009; Deniz, Çolak 2008).

Karizmatik Güç: Karizmatik güç, kaynağı doğrudan liderin kişilik özellikleriyle ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilerine esin kaynağı olabilmesi, onların arzularını, ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Astlar için lider, idealin timsalidir. Bu yüzden liderle özdeşleşmeye çalışan astlar sadakat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirmekte, liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için onun isteklerini yerine getirmektedir (Çetin 2009; Meydan, Polat 2010).

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları organizasyonel amaçları başarmak için gereken yolları kolaylaştıran modellerdir. Örneğin geleneksel liderlik yaklaşımında liderler hedeflere ulaşmak için bireysel yollar seçerler. Çağdaş yaklaşımda ise, liderler

çalışan dengesini kurmaya özen gösteren modellerle hareket ederler. Lewin (1935)'e göre iyi bir deneyim kadar güçlü hiçbir yaklaşım yoktur. Yani en iyi yaklaşım tecrübedir (Alıntılayan Gumede 1991).

Özellikler Yaklaşımı: Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. (Bakan, Büyükbeşe 2010). Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu özellikler, onun liderlik davranışlarını ve başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla bir kişinin grup içinde lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetebilmesi sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Özellikler yaklaşımına göre lider, kişilik özellikleri, bireysel yetenekleri ve fiziksel özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır ve bu farklılık onun lider olmasının yegâne nedenidir (Avcı, Topaloğlu 2009; Yılmaz, Ceylan 2011). Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkeni çerçevesinde inceleyen "Özellikler Yaklaşımı" çok geçerli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş ve liderlik özellikleri konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Özellikler yaklaşımının, "Nasıl lider olunur?" sorusunu açıklamakta yetersiz kalışı, araştırmacıları farklı yaklaşımları araştırmaya itmiştir (Çetin 2009; İbicioğlu ve diğerleri 2009).

Davranışsal Yaklaşım: Davranışsal yaklaşıma göre lider, kurumsal amaçları gözetmenin yanında, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemelidir (Yılmaz, Ceylan 2011). Davranışsal liderlik yaklaşımının ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar olduğu bilinmektedir (Çetin 2008).

Durumsallık Yaklaşımları: Endüstri devrimi sonrasında gerek özellik ve gerekse davranış yaklaşımlarının, organizasyonların çevrelerinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında yeterli olmadığı savunulmuş ve liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu aşamada ortaya çıkan durumsallık yaklaşımına göre liderlik olgusu içinde bulunulan ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır (Avcı, Topaloğlu 2009). Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerle açıklanabileceği ve içinde bulunulan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir (İbicioğlu ve diğerleri 2009). Bu yaklaşım, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği bazı durumlarda

da ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir.

1.5. Liderlik Tipleri

Otokratik Liderlik: Liderler ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirlir. Otokratik liderlere sahip gruptan başlarında lider buldukça performans alınabilir. Ancak çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık beslerler (Güner 2002). Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların ve vizyonun belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir (Sarı 2007).

Demokratik Liderlik: Bass (1990)'ın yaptığı tanıma göre; demokratik liderlik iki ya da daha fazla grup üyesi arasında, grup üyelerinin beklentilerini ve algılarını çevreleyen durumlarla ilgili olarak yapım süreçlerinden oluşan bir etkileşimdir. Bu tarz bir liderlik tipinde gruptaki herhangi bir üye diğer gruptaki üyelere rekabet davranışı ile muamele ederek organizasyonun motivasyonunu yükseltir ve gruptaki herhangi bir üye lider olabilir (Gastill 1994). Demokratik ve katılımcı liderlik kararların astlarla birlikte alınmasını önemseyen liderlik tipleridir. Başarılı bir lider yöntem belirler, astlarını geliştirir, işletmeyi yeniden dizayn eder. Demokratik liderlik tipinde lider, karar alma sürecinde organizasyon üyeleri ile birlikte hareket eder (Leithwood et al. 2004; Van Vugt et al. 2004). Organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli olan liderlik tipi demokratik liderlik tipidir. Lider herhangi bir kriz durumunda ortaya çıkan negatif enerjiyi dönüştürebilme ve organizasyonun çıkarlarına uygun olarak kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Demokratik lider krizi hem kendi organizasyonu için hem de bütün paydaşlar için bir fırsat olarak görmeli ve bu yönde yönetmelidir (Brown et al. 2001). Krech ve diğerleri (1962)'ne göre, demokratik liderliğin ilk fonksiyonu sorumluluğun dağıtılmasıdır. Buna göre lider her üyenin maksimum katılımını sağlayacak grup aktivitelerine odaklanır. Demokratik liderler aynı zamanda astların duygusal ve ahlaki olarak olgunlaşma sürecini geliştirici yardımlar yaparlar (Alıntılan Gastill 1994).

Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlik tarzı, güven, saygı ve bağımlılık yaratır. Bu tip liderlere göre, insan için çalışmak, oyun oynamak kadar doğal ve keyiflidir. Eğer insanlar doğru yönlendirilirse, yaratıcılıklarını

organizasyonel amaçlar doğrultusunda kullanabilirler (Ertürk 2008). Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirler. En önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesidir (Alkın, Ünsar 2007).

Liberal (Serbestiyetçi) Liderlik: Liberal liderlik Bass ve Riggio (2006)'ya göre, bir liderlik tipinin olmayışı durumudur. Başka bir ifadeyle liberal liderlik aktif olmayan, etkili olmayan bir liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde eylemler ertelenebilir, sorumluluklar lider tarafından umursanmayabilir ve otorite gücü kullanılmayabilir. Sosik ve Jung (2010)'un yaptığı araştırmaya göre liberal liderlik tipi performansın ve tatminin en düşük düzeyde olması sonucunu doğurmaktadır (Alıntıl原因 Varstvoslovje 2011). Liberal liderlik tipinde liderliğe bağlı işlemler yani; karar verme, sorumluluk alma, otorite kullanma gibi işlemler yoktur. Bu lider amacına ulaşmak için seçtiği eylemde ne kadar aktifse o kadar etkilidir (Antonakis et al. 2003).

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

Judge et al. 2008). Sahiplenme ve yüksek bir vizyon; vizyonu başarmak için riskler almaya istekli olma; onu takip edenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık sergileme ve normalüstü davranışlar göstermedir. Karizmatik liderlik üç bileşenden oluşur. Bunlar, hayal etme, empati ve güçlendirmedir. Karizmatik liderin hayal etme davranışı astlarının başarı için ihtiyacı olan güdüyü doğurur. Karizmatik liderliğin empatik davranışı ise astlarının aidiyetini güçlendirir. Bunun yanında astların liderin işlemsel süreçlerde kendilerini güç açısından desteklemesine ihtiyaçları vardır. Karizmatik lider rol tanımlamalarını ve performans güçlendirmesini iyi yaparak iş doyumunu ve kollektif çalışma hevesini organizasyonel vatandaşlık davranışını güçlendirir (Choi 2006).

Babacan (Paternalist) Liderlik: Bu liderlik tipinde lider, altındaki bireyleri babacanlıkla, yardımseverlikle, diğergamlıkla ve ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına alır. Bu nedenle paternalist liderlik tipi ataerkil bir toplum yapısı gösteren Çin'de batı toplumlarına göre daha yaygın görülür. Bu açıdan bakılacak olursa paternalist liderlik tipi üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yardımseverlik, ahlaki olma ve otoriterlik'tir (Paoching ve Chichun 2009). Weber'e göre de paternalist liderlik tipi daha çok ataerkil toplumlarda görülmektedir. Paternalist liderlikte asimetrik bir güç mevcuttur. Bu liderlik tipinde lider astların duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve onlar için olabilecek en uygun seçeneği belirler. Paternalist liderlik kişisel sadakat ve sorgusuz sualsiz itaat gibi değerlere dayanmaktadır (Hartley et al. 2008; Pellegrini, Scandura 2008). Paternalist lider astlarına ihsani bir şekilde davranarak lütf ve ihsanlarda bulunur. Kendisini yetiştirmek ve yüksek bir kişisel bütünlüğü sağlayabilmek için örnek teşkil eden davranışlar sergiler. Bunun yanında heybetli bir prestiji vardır. Bu nedenle astlarını yüksek derecede etkileyebilir ve bu da verimliliği artırır (Far, Cheng 2000).

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik: Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston (1973)'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik; istenen değişikliğin başarılması için, lider ve işgörenlerin ortak amaçlar ile hareket etmesi, izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilme, problemlerin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilme, tutum ve varsayımlardaki değişimleri etkileme sürecidir. Northouse (2001)'a göre ise dönüşümcü liderlik, astlarını değişimi istemeye yönlendirmeye, onları geliştirme, yönetme, motive etme ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir (Top ve diğerleri. 2010; Yıldırım 2006; Sarı 2007; alıntılaman Hall et al. 2002). Burns (1978)'ün dönüşümcü ve işlemsel liderlik tipi üzerine

yaptığı bir çalışmaya göre dönüşümcü lider; çalışanların ahlâk ve motivasyonunu yükseltirken, işlemsel liderlerin ise; bireysel çıkarlarını yükselttiği belirtilmiştir. Dönüşümcü lider daha çok "ülken için ne yapabilirsin" üzerine yoğunlaşırken işlemsel lider "ülken senin için ne yapabilir" üzerine yoğunlaşır. (Bass 1999). Bass (1985)'a göre; dönüşümcü lider astlarını kendisini takip eden insanlardan lidere dönüştürür ve onları kendi çıkarlarını gözetmekten öte organizasyonun hedeflerine ulaşmak için eylemlerde bulunmaya güdüler. Avolio ve Bass (2004)'a göre, dönüşümcü lider astlarına süreçle ilintili olan normalüstü hedefleri başarmak için ilham verir ve onları birer lider olmaya odaklar (Alıntılaman Greiman 2009).

İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik: İşlemsel liderlik, lider ve astları arasında değişim ve pazarlığa dayalı bir ilişkiyle gerçekleşir. Bu liderler hedeflerinin netleştirdikleri ölçüde etkili olurlar ancak, astlarını uzun dönemli geliştirme üzerinde odaklanmayı ihmal ederler (Lievens et al. 1997). Bass (1985)'a göre bu liderler astlarını hedefleri doğrultusunda yöneltirken iki şeyi kullanırlar; ödüllendirme ve cezalandırma (Alıntılaman Lievens et al.1997). İşlemsel lider, süreci yönetirken astlarına ödüller koyar ya da cezalandırma sistemi uygular. Bunun sebebi performansın artması için astların içtenlikli davranışlar göstermesini kesinleştirmektir. Bu lider tipi astların organizasyon işlerine olan tam katılımını gerçekleştirmeyi sağlayabilir. Ancak bunun yanında astların o işi hevesle yapabilmelerini sağlayamaz (Zagoršek et al. 2009).

II. İŞ ÜRETKENLİĞİ

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

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Kişilerin işlerinde başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için de en önemli etken iş doyumudur (Kurçer 2005; Donuk 2009).

İşletmeler kişilerin mal, hizmet ya da fayda üreten bir kişi olduğu kanısına varmışlar ve artık insan faktörünü göz ardı edememekte, çalışanlarının ruh ve beden sağlığının organizasyonun başarısı ile paralel gittiğini kabul etmektedirler. Tüm organizasyonlar gibi kamu organizasyonları da bilmektedir ki, çalışanların organizasyona katılımı, verimi ve performansı organizasyonlarına bağlılığı ile doğru orantılıdır. Organizasyonuna bağlı olan çalışanların da iş üretkenliğinin yüksek olması beklenmektedir (Güneş 2009; Gökmen 2010).

2.1. Sağlık Sektöründe İş Üretkenliğinin Önemi

Toplumların sağlık hizmetlerine olan taleplerinin her geçen gün artması nedeniyle, hastanelerin verimli ve etkili şekilde kullanılmasını etkileyen öğelerin analizi daha fazla önem kazanmaktadır (Akca, Erigüç 2006). Kurumlarda yaşanan koşullar kimi zaman motivasyon kaynağı olabilirken, kimi zaman da bizzat stresin kaynağı haline dönüşebilmektedir. Bu nedenle organizasyon yöneticileri, iş koşullarını (maddi ve manevi) dikkate almak durumundadırlar. Türkiye'deki sağlık kurumları yapıları gereği, gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler açısından birçok soruna sahiptir. Bu sorunlar iş koşullarını güçleştirmekte ve stres nedeni olabilmektedir. Sağlık kurumlarında çalışanlar arasında özellikle hemşireler ve doktorlar doğrudan hasta ile muhatap olmalarından dolayı, hastaların yaşadıkları olumsuzluklar nedeniyle hoş olmayan davranışları, kısacası hastaların tavırları stresin bir nedeni haline rahatlıkla dönüşebilmektedir. Stres altındaki bireylerin başarılı olmaları ve mutlu olmaları da güçleşmektedir (Tokmak ve diğerleri 2011). Bireyin sağlığının tehdit altında olduğu, belirsizlik ve bilinmezlik nedeniyle yoğun stresin yaşandığı bu durumlar hasta birey kadar sağlık çalışanlarını da etkilemektedir. Sağlık çalışanları ile yapılan çalışmalarda iş ortamındaki stres etmenlerinin sağlık çalışanlarının beden ve ruh sağlığını ve iş doyumunu olumsuz etkilediği saptanmıştır (Tel ve diğerleri 2003). Hastaların bulunduğu bir ortamda herhangi bir olumsuz tavırla karşılaşılmasa da ortamın ahengi çalışanı eğer hayatındaki diğer değişkenlerde de sorun varsa kolayca olumsuz bir ruh haline sokup hasta ve hastalık hastası yapabilmektedir. Bu belirtilerin iş performansına yansımada ise, dikkat ve konsantrasyon düzeyinde azalma ve bunlarla bağlantılı olarak yapılan işte hataların artması, kişilerarası ilişkilerde bozulma, duyarsızlaşma, iş veriminde düşme, çalışma hızında azalma, sık hastalanma ve sektör içi ilişkiler nedeniyle çok daha kolay olduğundan rapor alma sıklığındaki artıştan kaynaklanan işgücü kaybı dikkati çekmektedir (Şahin

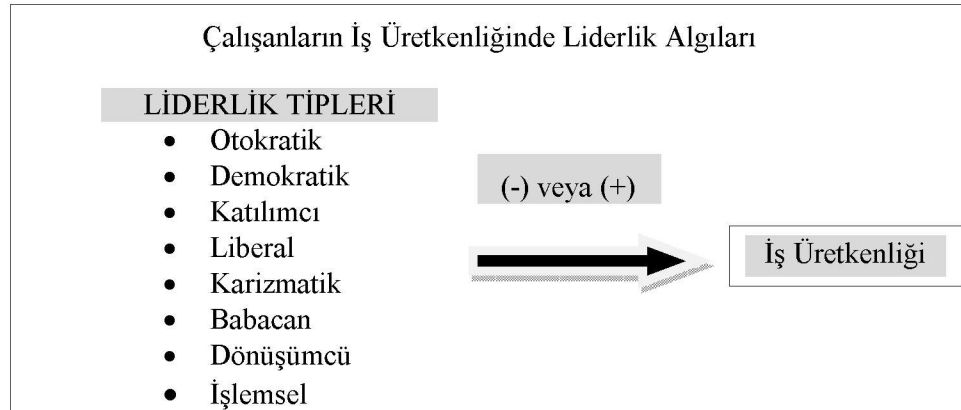
2011). Ayrıca sağlık hizmetindeki yetersizlikler, hizmetin ve personelin dengesiz dağılımı da çalışanlarda düş kırıklığı ve gerginlik yaratmaktadır. Bunun yanı sıra işle ilgili gerginliğin işte verimi ve üretimi düşürme, iş doyumunu azaltma, işe gecikme, özür uydurarak hiç gelmeme ya da işi tamamen bırakma ve sonuçta ücretlerin de etkisiyle deneyimli personelin elde tutulamaması gibi kurumsal sonuçları da vardır (Sünter ve diğerleri 2006).

III. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, hastanelerdeki yöneticilerin liderlik özellikleri ile iş üretkenliği arasında ne tür bir ilişki olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Modeli



3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezindeki 7 hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Tabakalı rastgele örnekleme metoduyla 2639 kişilik bir evrenden hata toleransı %5, güvenilirlik düzeyi %95 alındığında yaklaşık 660 kişilik bir örneklem seçilebilmektedir. Bu kişilerin 135'i anketi yanıtlamamış veya eksik bırakmıştır. Geriye kalan 525 kişinin cevapları değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Hipotezler

Bu araştırmada literatür için değerli olacak katkı, liderlik tarzları ile iş üretkenliği arasında bir ilişki olup olmadığını görebilmektir. Liderlik tarzları ile çalışanların iş üretkenliği düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılması üzerine kurulan hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4. Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayanın soruları yanıtız bırakmasının ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışanların oluşturulan anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Araştırma 5'li Likert ölçeği ile yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan

veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 15.0 (Statistical Package of Social Sciences) programı aracılığıyla istatistiksel analizler yapılmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

İş üretkenliği, Uğuz ve diğerleri (2004) tarafından Türkçe'ye çevrilen Endicott İş Üretkenlik Ölçeği ile değerlendirilmiştir. Diğer ölçekler ise, Otokratik ve Demokratik Liderlikle ilgili olanlar Molero ve diğerlerinin (2007), Katılımcı liderlik ile ilgili ifadeler hakkında olanlar Sökmen ve Boylu (2009), Liberal (Serbestiyetçi) liderlik ile ilgili ifade Derya (2009), Karizmatik, Babacan, Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlikle ilgili ifadeler ise Öztop (2008)'un çalışmalarından alınmıştır.

IV. BULGULAR

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

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

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişkenler		
Yaş (Yıl)	Sayı	%
≤ 29	223	59.3
30-39	94	25.0
40 ≥	59	15.7
Toplam	376	100.0
Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	183	36.9
Kadın	313	63.1
Toplam	496	100.0
Öğrenim Durumunuz	Sayı	%
Lise mezunları	158	31.9
Önlisans mezunları	139	28.1
Lisans mezunları	144	29.1
Lisansüstü	54	10.9
Toplam	495	100.0
Göreviniz	Sayı	%
Hekim	43	8.6
Hemşire	174	34.9
İdari personel	61	12.2
Diğer sağlık personeli	92	18.4
Diğer personel*	129	25.9
Toplam	499	100.0

* Diğer personel grubunun içinde tıbbi sekreter, temizlik elemanları, güvenlik görevlisi yer almaktadır.

NOT: Tablo 2'de yer alan yaş, cinsiyet, eğitim, görev ve kurumdaki görev sürelerinin değerleri birbirinden farklıdır. Bunun sebebi soruyu cevaplayanların demografik özelliklere cevap verme konusunda isteksiz oluşlarıdır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri (Devam)

Değişkenler		
Kurumdaki Görev Süresi (Yıl)	Sayı	%
≤ 4	209	53.0
5-9	100	25.4
10 ≥	85	21.6
Toplam	394	100.0
Hastaneler		
	Sayı	%
Özel Isparta Şifa Hastanesi	59	11.2
Özel Davraz Yaşam Hastanesi	47	9.0
Özel Isparta Hastanesi	30	5.7
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	51	9.7
Gülkent Devlet Hastanesi	69	13.2
Isparta Devlet Hastanesi	104	19.8
S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi	165	31.4
Toplam	525	100.0

Tablo 2'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların % 59,3'ü 29 yaş ve altında, %25'i 30-39 yaş aralığında ve geriye kalan %17,7'si ise 40 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %36,9'u erkek ve %63,1'i kadınlardan oluşmaktadır.

Eğitim gruplarına göre bakıldığında çalışanların %31,9'unu lise mezunlarının, %28,1'inin önlisans mezunlarının, %29,1'inin lisans mezunlarının ve %10,9'unun lisansüstü eğitim alanların oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların %8,6'sını hekim, %34,9'unu hemşire, %12,2'sini idari personel, %18,4'ünü diğer sağlık personeli ve %25,9'unu da diğer personel oluşturmaktadır. Çalışanların %53'ü 4 yıl ve altı, %25,4'ü 5-9 yıl arası ve %21,6'sı ise 10 yıl ve üzerinde çalıştıkları hastanelerde hizmet vermektedirler. Son olarak araştırmaya katılan çalışanların hastanelere göre dağılımına bakıldığında ise; %11,2'si Özel Isparta Şifa Hastanesi'nde, %9'u Özel Davraz Yaşam Hastanesi'nde, %5,7'si Özel Isparta Hastanesi'nde, %9,7'si Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde, %13,1'i Gülkent

Devlet Hastanesi'nde, %19,8'i Isparta Devlet Hastanesi'nde ve %31,4 ise S.D.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görev yapmaktadırlar.

4.2. Kullanılan Anketlerin Psikometrik Özellikleri

Araştırmada kullanılan liderlik algılamalarına ilişkin boyutlardan ve iş üretkenliği ile ilgili alınan puanların aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach alfa değerleri Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Kullanılan Anketlerin Psikometrik Özellikleri

No	İş Üretkenliği ve Liderlik Tipleri	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	\bar{X}	SS
1	İş Üretkenliği	25	0.92	1.725	0.557
2	Otokratik Liderlik	4	0.70	2.957	0.924
3	Demokratik Liderlik	5	0.86	3.025	1.041
4	Katılımcı Liderlik	7	0.94	3.046	1.076
5	Liberal Liderlik	4	0.80	2.903	0.926
6	Karizmatik Liderlik	7	0.92	2.927	1.025
7	Babacan Liderlik	5	0.89	3.056	1.041
8	Dönüşümcü Liderlik	7	0.94	3.407	1.108
9	İşlemsel Liderlik	4	0.92	3.102	1.079

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Kalaycı 2010). Bu analiz, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test amacı ile yapılır. Güvenilirlik katsayısı, 0 ve 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural, Kılı 2005). Yani $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Araştırmada güvenilirlik katsayıları $0.70 < \alpha < 1.00$ arasında olduğu için yüksek derecede güvenilir yorumu yapılabilir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak boyutlara ilişkin Cronbach Alpha, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

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

4.3. Çalışanların Liderlik Algılamalarının İş Üretkenliği İle İlişkisinin Analizi

Araştırma kapsamında çalışanların liderlik algılamaları ile iş üretkenlikleri arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Büyüköztürk (2002)'e göre çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Çoklu regresyon analizi yapılabilmesi için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) olmaması gerekir (Kalaycı 2010). Çalışmada liderlik tiplerinin ölçüm tekniğinden kaynaklanan çoklu bağlantı sorunu olma olasılığı nedeniyle, bu sorunu tespit etmeye yönelik analizler yapılmıştır. Liderlik tiplerinin iş üretkenliği üzerine etkisini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Liderlik Algılamalarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi

Değişkenler		Model Özeti		Anova		Katsayılar		
Bağımsız	Bağımlı	R ²	R	F	P	β	T	P
Otokratik	İş Üretkenliği	0.072	0.268	5.007	0.000	0.119	0.000	0.013
Demokratik						-0.054	0.013	0.475
Katılımcı						-0.074	0.475	0.375
Liberal						0.115	0.375	0.046
Karizmatik						0.298	0.046	0.000

Tablo 4: Liderlik Algılamalarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi (Devam)

Değişkenler		Model Özeti		Anova		Katsayılar		
Bağımsız	Bağımlı	R ²	R	F	P	β	T	P
Babacan	İş Üretkenliği	0.072	0.268	5.007	0.000	-0.275	0.000	0.001
Dönüşümcü						-0.188	0.001	0.008
İşlemsel						0.058	0.008	0.578

Tablo 4'den de anlaşılacağı gibi, adımlı çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon denklemindeki R² determinasyon katsayısı değerine göre iş üretkenliğinde meydana gelen değişkenlerin %7,2'si (R²=0.072) bağımsız değişkenler olan otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, babacan, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4'deki β değerine dayanarak, iş üretkenliğini etkileyen liderlik tiplerini görmek mümkündür. Karizmatik liderlik tipi iş üretkenliğini etkileyen en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (β= 0.298, t= 0.046, p= 0.000). İş üretkenlik puanlarının yüksek olması, çalışanların iş üretkenliklerinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların yöneticilerini karizmatik lider olarak algılamaları iş üretkenliklerini düşürmektedir. Otokratik liderlik tipi iş üretkenliğini etkileyen diğer bağımsız değişkendir. Bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (β= 0.119, t=0.000, p= 0.013). Çalışanların yöneticilerini otokratik lider olarak algılamaları iş üretkenliklerini düşürmektedir. Liberal liderlik tipi iş üretkenliğini etkileyen bir başka değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (β= 0.115, t=0.375, p= 0.046). Çalışanların yöneticilerini liberal lider olarak algılamaları iş üretkenliklerini düşürmektedir. Bunların dışında diğer bağımsız değişken olan babacan liderlik iş üretkenliğini etkilememektedir. Bu iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (β=-0.275, t=0.000, p=0.001). Hastane çalışanları yöneticilerini babacan lider olarak algıladıkça iş üretkenliklerinin arttığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik iş üretkenliğini etkilememektedir ve bu iki değişken arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (β=-0.188, t=0.001, p=0.008). Hastane çalışanları yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkça iş üretkenliklerinin arttığı görülmektedir. Katılımcı liderlik

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

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada; yöneticilerin sahip oldukları insan kaynağına yöneticilik ederken ne tarz davranışlara eğilimlerinin fazla olduğuna dair tespitlerde bulunulmaya çalışılmıştır. İş üretkenliği ile liderlerin davranış biçimlerine ilişkin hipotezler kurulmuş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Tablo 6'da çalışma için kurulan hipotezlerin araştırma sonuçlarına göre kabul veya reddedilmesi ile ilgili bilgi verilmektedir.

Tablo 5: Hipotezlerin Sonuç Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1 Çalışanların otokratik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2 Çalışanların demokratik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H3 Çalışanların katılımcı liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H4 Çalışanların liberal (laissez faire/serbestiyetçi) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5 Çalışanların karizmatik liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H6 Çalışanların babacan (paternalist) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H7 Çalışanların dönüşümcü (transformasyonel) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H8 Çalışanların işlemsel (işe yönelik) liderlik algılaması ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

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

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

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

Van De Vliert (2006)'in otokratik liderlik ile demokratik liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasının sonunda otokratik liderlik ile demokratik liderlik arasında negatif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ekonomik anlamda zengin olan ülkelerde yüksek oranda demokratik liderlik tipinin benimsendiği fakir ülkelerde ise yüksek oranda otokratik liderlik tipinin benimsendiği ortaya çıkmıştır.

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

Martin (2007)'nin yaptığı çalışmada ise katılımcılara liderin önemsemesi gereken başlıklar sorulmuş ve sırasıyla takım çalışması, yüksek derece performans, yenilik, işbirliği, uzun vadeli amaçların liderlerin önemsemesi gereken temel başlıklar olduğu bulunmuştur. Ancak çalışmamızda demokratik ve katılımcı liderlik ile iş üretkenliği arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak önemli çıkmamış olması ilginç bir bulgudur.

Shamir ve diğerleri (1993) karizmatik liderlik ile organizasyon başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve karizmatik liderlik tipi benimsendiğinde

astların organizasyona daha çok bağlandığı ve dolayısıyla başarı oranlarının arttığını bulmuşlardır.

Araştırmamızın bulgularına göre hastane yöneticilerinin çalışanlarca karizmatik liderlik boyutunda algılanması iş üretkenliğini artırmamaktadır. Çünkü bu modelde lider takım ruhunu kurgulamaya çalışsa da özverili ve inançlı bir biçimde yüksek riskler alır, ister istemez kendisi öne çıkar ve bu nedenle çalışanlar "lider halleder" psikolojisine girer. Vizyonu çok açıktır ve bütün yeni imkânları izletir fakat hastanelerde işin niteliği hızlı olup ana odaklanmayı gerektirir; hastane ortamı, gündelik sorunlarla arası iyi olmayan bu liderler için çok uygun değildir. Bu liderler heyecan yaratmayı ve özverisini takıma yaymayı sever ancak işlerin yürüyüşü genellikle deneysel süreçlere, yeni yollara bağlıdır, bu yüzden rutin çözümlere zorlayan iş akışıyla örtüşmez.

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

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

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

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

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

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

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

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

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler getirilebilir;

- Çalışanların iş üretkenliği ve liderlik, hastanelerin başarısı için önemli olan birbirleriyle bağlantılı iki kompleks kaynaktır. Güçlü bir liderlik, hastane başarısı için önemli kriterdir. Bu yüzden çalışan performansını ve kurum performansını arttırmak için iş üretkenliğine uygun liderlik tarzları seçilmelidir.
- Liderlik tarzları ve çalışan üretkenliği arasındaki denge organizasyonel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmanın öncelikli anahtarı olmalıdır. Bazı başarısızlıklar önemli bir noktaya kadar, çeşitli yönetsel başarı ve uygulamaların üretken değerlerle nasıl ilişkili olduğunu anlamının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden liderlik tarzları ve iş üretkenliği eşleştirilmesine dikkat edilmelidir.
- Sağlık kurumları kompleks işlem süreçlerini içerdiğinden dolayı bu kurumlardaki liderlerin problem çözme yeteneklerinin güçlü olması gerekir. Sağlık kavramı gelişen teknolojiyle birlikte sürekli yenilenmeyi gerektiren bir kavramdır. Bu yüzden sağlık kurumlarındaki liderler yenilikçiliği, değişen koşullara ayak uydurmayı gerçekleştirebilmelidirler. Sağlık kurumlarında tatmin tüm süreçlerle yakın ilişkili bir olgudur. Hem hastaların, hem çalışanların yüksek derecede tatmin edilebilmesi için insancıl bir liderlik sergilenmeli, hastaların beklentileri ve çalışanların beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Sağlık kurumlarında çalışanların istihdamı konusunda eğitime daha çok önem verilmelidir. Personel seçimlerinde bazı kriterlerin belirlenerek

uygulanması, sağlık hizmetlerinin kalitesinin ve verimliliğinin artmasında önemli rol oynayacaktır. Sağlık kurumlarında yönetici pozisyonunda olacak kişilerin üniversitelerin sağlık yönetimi bölümlerinde lisans ve yüksek lisans derecesi almış olmasına dikkat edilmelidir. Alanında eğitim almış bir yöneticinin daha etkili bir liderlik tarzı sergilemesi mümkündür.

- İnsanlarda aidiyet duygusu oluşturmak için öncelikle onlara sahip çıkıldığını hissettirmek gerekir. Bu bireysel ilişkilerden kurumsal ilişkilere hayatın her aşamasında gözlemleyebileceğimiz bir gerçektir. Bu gerçeği liderlik tipleri açısından değerlendirecek olursak babacan liderlik tipinde ayrıntılandırılan özelliklerin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara sahipsiz olmadıkları duygusu hissettirilmelidir. Yardımseverlik timsali olarak çalışanlarının her başı sıkıştığında yanında olan babacan lider tiplmesi çalışanlara sağlık sektöründe çalışmanın en önemli getirilerinden biri olan insanların, toplumun yararına çalışma konusunda önemli bir rol modeli oluşturur. Ayrıca empati yeteneği üst düzeyde olan bu liderler çalışanların kendilerini hastaların yerine koymasına yönünde de olumlu örnek olduğu göz ardı edilmemelidir. Yöneticiler rol model olduklarının bilincinde olmalıdırlar.

KAYNAKLAR

1. Akca C. ve Erigüç G. (2006) “Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2): 126-132.
2. Alkın C. ve Ünsar S. (2007) “Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3): 75-94.
3. Antonakis J. and Avolio B. (2003) “Context And Leadership: An Examination of the Nine-Factorfull-Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, *The Leadership*, 14: 261-295.
4. Avcı U. ve Topaloğlu C. (2009) “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 1-20.

5. Bakan İ. (2008) “**Organizasyon Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki**”, **KMU IIBF Dergisi**, 10(14): 1-28.
6. Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010) “**Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması**”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(19): 73-84.
7. Ballow C. (2009) “**Leaders and Systems**”, **The Governance Institute White Paper**, Winter: 1-2.
8. Bass B.M., (1999) “**Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1): 9-32.
9. Brown L., Beckett G., Gooden M. Hawkins A. (2001) “**A Case Study of Democratic Leadership: From Crisis to Leadership Opportunity**”, 10 April: 1-10.
10. Chen C.C., (2010) “**Leadership and Teamwork Paradigms: Two Models For Baseball Coaches**”, **Society for Personality Research (Inc.) DOI**, 38(10): 1367-1376.
11. Choi J. (2006) “**A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment**”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13(1): 24-44.
12. Chu P and C. C Yang, (2009) “**A Study of the Relationships Among Paternalistic Leadership, and Working Morale: The Mediating Effect of Subordinate-Supervisor Relationship**”, **Journal of Human Resource and Adult Learning**, 5(2): 1-14.
13. Çetin C. (2009) “**Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**”, **İstanbul Ticaret Odası**, 55: 1-192.

14. Çetin N. (2008) “Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(23): 74.
15. Dalziel M. (2000) “Leadership For Health. How Can We Ensure That The Values and Principles of Public Health Become Central to Health and Social Policy?”, **Journal of Epidemiology and Community Health**, 54: 703-704.
16. Deniz M. ve Çolak M. (2008) “Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 78(23): 304-332.
17. Dennis P.D. (2008) **Transforming: Leadership Focusing On Outcomes of the New Girl Scout Leadership Experience**, Girl Scout Research Institute, New York.
18. Donuk B. (2009) “Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21: 180-187.
19. Erdem R. (2007) “Organizasyon Kültürü Tipleri ile Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 2(2): 63-79.
20. Erençin A. ve Yolcu Y. (2008) “Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Dönüşümü ve Yerinden Yönetimi”, **Memleket Siyaset Yönetim**, 3(6): 118-136.
21. Erkan E. ve Abaan S. (2006) “Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, **Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, (13): 1-13.
22. Ertürk C. (2008) “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Organizasyonel Başarı Üzerindeki Etkisi”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

23. Eymen U.E. (2007) **SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri**, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS15.0> ile Veri Analizi.pdf, Erişim 02.01.2012.
24. Far J.L., ve Cheng B.S. (2000) "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization", **Indigenous Psychological Research in Chinese Societies**, 13: 126-180.
25. Gastill J. (1994) "A Definition and Illustration of Democratic Leadership", **Human Relations**, 47(8): 953-965.
26. Gokmen A., (2010) "Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(2): 11-12.
27. Gordon S.E. (2009) "What Leaders Do", **A Governance Institute White Paper**, Winter: 3-5.
28. Greiman B.C. (2009) "Transformational Agricultural Education: A Synthesis Of The Literature", **University of Minnesota Journal of Agricultural Education**, 50(4): 50 – 62.
29. Gumede C.M. (1991) **Leadership As a Variable For Promoting Principals in Kwazulu and the Department of Education and Training**, University Of Zululand, January.
30. Güner Ş. (2002) "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi", **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
31. Güneş İ., S. Bayraktaroğlu ve S. R. Kutan, (2009) "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(3): 481-497.
32. Hall J., Johnson S., Wysocki A. and Kepner K. (2002) "Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates", **Institute of Food and Agricultural Sciences**, June: 1-3.

33. Hamidifar F., (2009) “A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran”, *Islamic Azad University Branches*, P. 44-59.
34. Hartley J., Matin J. and Benington J. (2008) **Leadership In Healthcare a Review Of The Literature For Health Care Professionals, Managers and Researchers**, Institute of Governance and Public Management, Warwick Business School.
35. Hodgkinson C. (2008) **Yönetim Felsefesi**, (Çev: İ. Anıl ve B. Doğan), Beta Basım, İstanbul.
36. Humphreys H.J. (2001) “Transformational and Transactional Leader Behavior the Relationship with Support For E-Commerce and Emerging Technology”, *Journal of Management Research*, 1(3): 151-163.
37. İbicioğlu H., Özmen İ., ve Taş S. (2009) “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.
38. Jasper M. and Jumaa M.(2005) "**Effective Healthcare Leadership**", John Wiley & Sons.
39. Judge T. A., Woolf E. F., Hurst C. Livingston B. (2008) “Leadership Barling: **Organizational Behavior**”, *Hand Book Page*, 5124: 334–352.
40. Kalaycı Ş., (Ed.) (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
41. Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2010). **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
42. Kurçer M.A. (2005) “Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri”, *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3): 10-15.
43. Lazarus A. (2009) “Professional And Career Issues In Administrative Medicine”, *Journal of Healthcare Leadership*, 1: 1-5.

44. Leithwood K., Louis K. S., Anderson S. and Wahlstrom K. (2004) “**How Leadership Influences Student Learning**”, Learning From Leadership Project, 1-87.
45. Lievens F., P Van Geit, and P Coetsier, (1997) “Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 6(4): 415-430.
46. Martin A., (2007) “**The Changing Nature of Leadership**”, Center For Creative Leadership, North Amerika Europe Asia, 1-23.
47. Meydan C.H. ve Polat M.(2010) “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(4): 123-140.
48. Molero F., I Cuadrado., M Navas and J. F Morales, (2007) “Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles”, **The Spanish Journal of Psychology**, 10(2): 358-368.
49. Murphy L. (2005) “Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction” **Journal of Nursing Management**, 13: 128-136.
50. Paoching C. and Chichun H. (2009) “The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication”, **Journal of Human Resource and Adult Learning**, 5(2): 66-73.
51. Pellegrini E.K. and Scandura T.A. (2008) “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda For Future Research”, **Journal of Management**, 34(3): 566–593.
52. Sarı İ. (2007) “**Dönüşümcü Liderlik**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Haziran.

53. Scott E.S. (2010) “Perspectives On Healthcare Leader And Leadership Development”, **Journal of Healthcare Leadership**, 2: 83-90.
54. Shamir N., House R.J., and Arthur M.B. (1993) “The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, **Organization Science**, 4: 577-594.
55. Slavkin H.C. (2010) “Leadership for Health Care in the 21st Century: A Personal Perspective”, **Journal of Healthcare Leadership**, 2: 35-41.
56. Sünter A.T., Canbaz S., Dabak Ş., Öz H. Pekşen Y. (2006) “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, **Genel Tıp Dergisi**, 16(1): 9-14.
57. Şahin F. (2011) “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 11(2): 277-288.
58. Tel H., Karada M., Tel H. Aydın Ş. (2003) “Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Başetme Durumlarının Belirlenmesi”, **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi**, (2).
59. Titrek O. ve Zafer D. (2009) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Organizasyonel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15(60): 657-674.
60. Tokmak C., Kaplan Ç. ve Türkmen F. (2011) “İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 3(1): 49-68.
61. Top M., Tarcan M., Tekingündüz S. ve Yılmaz İ. (2010) “Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Organizasyonel Bağlılık, İş Doyumu ve Organizasyonel Güven Araştırması”, **II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi**, 2: 217-223.
62. Toprak M.A. (2005) “Çalışanların Bakışı Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri: Bir Alan Araştırması”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım: 379.

63. Uno H. and Zakaiasen K. (2010) “Public Health Leadership Education In North America”, **Journal of Healthcare Leadership**, 2: 11-15.
64. Ural A. ve Kılıç İ. (2005) **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
65. Van De Vliert E., (2006) “Autocratic Leadership Around The Globe Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 37(1): 42-59.
66. Van Vugt M., Jepson S. F., Hart C. M. ve De Cremer D. (2004) "Autocratic Leadership In Social Dilemmas: A Threat to Group Stability", **Journal of Experimental Social Psychology Elsevier Science (USA)**, 4(1): 140-143.
67. Varstvoslovje D.D. (2011) “Transformational Leadership Styles in Slovenian Police” **Journal of Criminal Justice and Security**, 13(2): 188-207.
68. Wosoogh H. (2009) “Hospital Culture and System Performance”, **The Governance Institute White Paper**, Winter: 19-21.
69. Yavuz E. (2009) “İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(2): 51-69.
70. Yeşilyurt C. (2009) “Türkiye'deki İktisat Bölümlerinin Göreceli Performanslarının Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Ölçülmesi: KPSS 2007 Verilerine Dayalı Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(4): 135-147.
71. Yıldırım C. (2006) **Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Organizasyonsel Sağlık Üzerine Etkisi: Ankara İli Örneği**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
72. Yılmaz A. ve Ceylan Ç. B. (2011) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim**, 17(2): 277-394.

73. Zagoršek H., Dimovski V. and Škerlavaj M. (2009) “Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning”, **JEEMS**, 2: 144-165.