

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA'DA FAALİYET
GÖSTEREN BİR KAMU HASTANESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Faruk TUNÇ

HAZİRAN - 2024
GÜMÜŞHANE



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA'DA FAALİYET
GÖSTEREN BİR KAMU HASTANESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**EVALUATION OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
CHARACTERISTICS OF HEALTH MANAGERS: A RESEARCH ON A
PUBLIC HOSPITAL IN ANKARA**

YÜKSEK LİSANS

Faruk TUNÇ

**HAZİRAN - 2024
GÜMÜŞHANE**



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA'DA FAALİYET
GÖSTEREN BİR KAMU HASTANESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**EVALUATION OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
CHARACTERISTICS OF HEALTH MANAGERS: A RESEARCH ON A
PUBLIC HOSPITAL IN ANKARA**

YÜKSEK LİSANS

Faruk TUNÇ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Özcan KOÇ

**HAZİRAN - 2024
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Sağlık Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Bir Kamu Hastanesi Üzerine Bir Araştırma**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kısıtlara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

26/06/2024

Faruk TUNÇ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında pozitif yaklaşımı, anlayışı ve tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Özcan KOÇ'a, buralara gelmemde çok büyük emeği olan başta annem ve babam olmak üzere değerli aileme ve manevi yardımları ile tez çalışmama katkıda bulunan arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Faruk TUNÇ
GÜMÜŞHANE - 2024

ÖZET

Dönüştürücü liderlik, bir liderin ihtiyaç duyulan değişimi belirlemek için kendi kişisel çıkarlarının ötesinde ekipler veya takipçilerle birlikte çalıştığı, etki, ilham yoluyla değişime rehberlik edecek bir vizyon yarattığı ve değişimi bir grubun kararlı üyeleri ile birlikte yürüttüğü bir liderlik teorisidir.

Sağlık hizmeti sunumundaki sağlık çalışanlarının uygulamalarındaki başarı, liderlik davranışları ile ilişkilidir. Modern teorilerden olan dönüştürücü liderliğin klinik çıktılara daha olumlu etkileri bulunmaktadır. Sonuç olarak; hasta güvenliği sağlanan, kaliteli bakım verilen, sağlık çıktılarının daha olumlu olduğu sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasında, dönüştürücü liderliğin benimsendiği ve geliştirildiği liderlik becerilerinin önemi kaçınılmazdır.

Bu çalışmanın temel amacı sağlık yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Avolio & Bass (2004) ve Podsakoff & ark. (1996)’nın geliştirdiği liderlik ölçeğinden oluşan anket kullanılmıştır. Araştırma 434 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın evreni, araştırma yapılan kamu hastanesinde görev yapan hekim, hemşire, ebe ve diğer sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcılardan bağlı oldukları yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda, kadın ve erkek çalışanlar ile yönetici ve yönetici olmayan çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi, yaşları ve çalışma sürelerindeki farklılık dönüştürücü liderlik algılarını etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılar yöneticilerinin orta düzeyde dönüştürücü liderlik özelliğine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler : Dönüştürücü liderlik, Sağlık kurumları, Yönetici

SUMMARY

Transformational leadership is a leadership theory in which a leader works with teams or followers beyond their own personal interests to identify the change needed, creates a vision to guide change through influence, inspiration, and drives the change with committed members of a group.

The success of healthcare professionals' practices in healthcare delivery is related to leadership behaviors. Transformational leadership, one of the modern theories, has more positive effects on clinical outcomes. In conclusion; The importance of leadership skills adopted and developed by transformational leadership is inevitable in creating healthy working environments where patient safety is ensured, quality care is provided, and health outcomes are more positive.

The main purpose of this study is to evaluate the transformational leadership of health policies. For this purpose, the application was carried out in a public hospital operating in Ankara. In the research, Avolio & Bass (2004) and Podsakoff et al. (1996)'s advanced leadership performance questionnaire was used. This research was conducted on 434 people. The population of this program consists of physicians, nurse, midwives and other healthcare professionals working in the public hospital where the research is conducted. Participants were asked to evaluate the transformational leadership characteristics of the managers they worked with. At the end of the study, it has been determined that there is no significant difference in the transformational leadership perceptions of male and female employees, and managerial and non-managerial employees. With this, differences in the education level, age and working hours of healthcare professionals not affect their perception of transformational leadership. Additionally, participants stated that their managers had moderate level transformational leadership qualities.

Key Words : Transformational leadership, Health institute, Manager

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
EKLER DİZİNİ	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIV
GİRİŞ	1
1. SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANELER	
1.1.Sağlık Kavramı	3
1.1.1. Sağlık Hizmetleri	3
1.1.1.1. Sağlık Hizmetlerinin Amacı ve Önemi.....	3
1.1.1.2. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri.....	4
1.1.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	4
1.2. Hastaneler	6
1.2.1. Hastanelerin Tanımı.....	6
1.2.2. Hastanelerin Amaçları	6
1.2.3.Hastanelerin Özellikleri	6
1.2.4. Hastanelerin Sınıflandırılması	7
1.2.4.1. Mülkiyet esasına göre	7
1.2.4.2.Büyükliklerine göre.....	7
1.2.4.3. Hastaların kalış süresine göre.....	8
1.2.4.4. Eğitim statüsüne göre.....	8
1.2.4.5. Akreditasyon durumuna göre.....	8
1.2.4.6. Dikey entegrasyona göre.....	8
1.2.4.7. Verdikleri hizmet türüne göre	9
2. LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	
2.1. Liderlik	10
2.1.1. Liderlik Tanımı.....	10
2.1.1.1. Liderliğin Özellikleri.....	13
2.1.1.2. Liderliğin Önemi.....	14
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	14
2.1.3. Liderlik Teorileri.....	16
2.1.3.1. Özellikler Teorisi	17

2.1.3.2. Davranışsal Teoriler.....	18
2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	18
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	19
2.1.3.2.3. Blake ve Mounton Yöntem Tarzı Matrisi Modeli	19
2.1.3.2.4. Likert Sistem 4 Modeli	20
2.1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	22
2.1.3.3. Durumsallık Teorileri.....	22
2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi	22
2.1.3.3.2. House'un Yol-Amaç Teorisi.....	23
2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	24
2.1.4. Modern liderlik	25
2.1.4.1. Karizmatik liderlik	25
2.1.4.2. Etkileşimci Liderlik	26
2.1.4.3. Dönüştürücü Liderlik	27
2.1.4.3.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	27
2.1.4.3.2. Dönüştürücü Liderliğin Önemi	27
2.1.4.3.3. Dönüştürücü Liderlik Süreci.....	28
2.1.4.3.4. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri	29
2.1.4.3.5. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	29
2.1.4.3.6. Dönüştürücü Liderlik Modelleri	30
2.1.4.3.6.1. McBurns'a Göre Dönüştürücü Liderlik	31
2.1.4.3.6.2. Bass'a Göre Dönüştürücü Liderlik.....	31
2.1.4.3.6.3. Kouzes ve Posner'e Göre Dönüştürücü Liderlik	31
2.1.4.3.6.4. Yukl'a Göre Dönüştürücü Liderlik	31
2.1.4.3.6.5. Tichy ve Devanna'a Göre Dönüştürücü Liderlik	32
2.1.4.4. Dönüştürücü Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin Kıyaslanması.....	32
2.1.4.5. Dönüştürücü Liderlik ile Karizmatik Liderliğin Kıyaslanması.....	33
2.1.4.6. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Araştırmalar	33
3. SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN BİR KAMU HASTANESİ ÜZERİNDE ARAŞTIRMA	
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	36
3.2. Araştırmanın Yöntemi	36
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	36
3.4. Araştırma Ölçekleri.....	37
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	37
3.6. Bulgular ve Yorumlar	38
3.6.1. Güvenirlilik Analizi	39
3.6.2. Geçerlilik Analizi.....	39
3.6.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	39

3.6.2.2.Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi	42
3.6.3. Betimsel İstatistikler	45
3.6.4. Normallik Testi.....	46
3.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analizler.....	46
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	50
KAYNAKÇA	53
EKLER	64
ETİK KURUL KARARI	69
ÖZGEÇMİŞ.....	70



TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik Tanımlarının Kronolojik Olarak Sıralanması.....	11
Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	16
Tablo 3. Özellikler Teorisi.....	18
Tablo 4. Likert Sistem-4 Yönetim Tarzı.....	21
Tablo 5. Araştırmanın evreni.....	36
Tablo 6. Araştırmanın örneklemi.....	37
Tablo 7. Demografik bilgiler.....	38
Tablo 8. DLÖ' nin KMO ve Bartlett test sonuçları.....	39
Tablo 9. Communalities (ortak varyans).....	40
Tablo 10. Açıklanan toplam varyans (DLÖ için).....	41
Tablo 11. Dönüştürücü liderlik ölçeği faktör deseni matrisi.....	42
Tablo 12. Dönüştürücü liderlik ölçeği maddelerinin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık.....	43
Tablo 13. DLÖ Uyum Değerleri.....	45
Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistik Bulguları.....	45
Tablo 15. Ölçeğin Boyutları Açısından Betimsel İstatistik Bulguları.....	46
Tablo 16. Normallik Testi İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	46
Tablo 17. H ₁ Hipotezini İçin T-Testi Sonuçları.....	47
Tablo 18. H ₂ Hipotezini Test Etmeye Yönelik Yapılan T-Testi Sonuçları.....	47
Tablo 19. H ₃ Hipotezinin Test Sonucu.....	48
Tablo 20. H ₄ Hipotezini Testi İçin Tek yönlü ANOVA Analiz Sonucu.....	48
Tablo 21. H ₅ Hipotezini Testi İçin Tek yönlü ANOVA Analiz Sonucu.....	49

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sağlık Hizmetlerinin sınıflandırılması.....	5
Şekil 2. Hastanelerin sınıflandırılması.....	7
Şekil 3. Lider Yönetici Güç Farklılaşması.....	15
Şekil 4. Liderlik Teorileri.....	17
Şekil 5. Dönüştürücü Liderlikte Katkı Etkisi.....	30
Şekil 6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Modeli.....	44



EKLER DİZİNİ

Ek-1 Araştırmanın Anketi.....	66
Ek-2 Araştırmanın İzinleri.....	68



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

N	: Evren büyüklüğü
n	: Örneklem büyüklüğü
p	: İlgilenilen olayın görülme olasılığı
q	: İlgilenilen olayın görülmeme olasılığı
d	: Kabul edilen $\pm$ örnekleme hata oranı
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
DLÖ	: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği
İE	: İdealleştirilmiş Etki
İVG	: İlham Vererek Güdüleme
İOL	: İnsan Odaklı Liderlik
GAKES	: Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama

GİRİŞ

İşletmelerin, kurumların ve grupların ortak amaç hedeflerine ulaşılabilmesi için birinin liderlik rolünü yerine getirmesi gerekmektedir. Bir yerde ortak amaç ve hedef varsa örgütlenmek gerekmektedir. Örgütü başarıya ulaştırmak için de liderliğe ihtiyaç vardır (Sandıkçı vd., 2015). Nitekim lider başkalarını etkileyen ve onları yönlendiren kimsedir (Koçel, 2010). Çevresel faktörlerin hızla değiştiği ve teknolojinin gelişip yayıldığı günümüzde örgütlerdeki liderlik kavramı ve yaklaşımları da değişmektedir. Dönüştürücü liderlik kavramı da bu ihtiyaçlardan dolayı doğmuştur. Dönüştürücü liderler örgütün kararlarını kendi kişisel kararlarının üzerinde tutarak kendini durmadan revize eden kişilerin olduğu kuruluşlar oluşturarak, dönüşümün zorunlu koşullarını sağlamaktadırlar (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüştürücü liderler kendi şahıslarına tabi çalışanlar yerine eleştirel fikir üreten, bağımsız yenilikçi astlar oluşturmayı hedeflemekle birlikte astların ihtiyaçlarıyla uğraşan, güven ve isteklendirmesini yükselterek üstün başarı sergilemesine vesile olan liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdeniz, 2010).

Hastaneler ve diğer sağlık kuruluşlarının sağlık hizmet ve sunumunu kaliteli etkin ve verimli bir biçimde verilmesi yönetimde liderlik esaslarının benimsenmesi ile olanaklı olmaktadır (Keklik, 2012). Sağlık hizmetlerinin karmaşık, çaba dolu işkolu ile yoğun insan bağlantılarının yer alması nedeniyle yönetsel sorunlar çıkabilmektedir.

Her kurumda olduğu gibi sağlık kurumlarında da liderlik önemlilik arz etmektedir. Sağlık alanında liderler, hizmet sunumu ve sonuçlarını iyi analiz etmeli, nitelikli hasta bakımını esas kılan gelenek oluşturmalıdır. Böylelikle dönüştürücü liderler çalışanlarını güçlendirir, motivasyonlarını arttırır, iş doyumunu yükseltir ve organizasyonel bağlılığı oluşturur (Uysal vd., 2012).

Literatür araştırmalarımız neticesinde Türkiye genelinde dönüştürücü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi konusunda çok az sayıda çalışmanın olduğunun tespit edilmesi ve özellikle konunun sağlık alanında ele alınması ve farklı örneklem üzerinde araştırmanın yapılacak olmasından dolayı böyle bir araştırma yapmaya karar verdik.

Çalışmamızda bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini incelemeyi amaçladık. Bu amaç doğrultusunda, birinci bölümde sağlık ve hastaneler kavramları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde genel olarak liderlik kavramı ve ayrıntılı şekilde etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik

kavramları açıklanmış ve teorik bilgilere yer verilmiştir. Bu kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirtilmiştir. Üçüncü bölüm ise bir kamu hastanesinde gerçekleştirilen bir uygulamayı içermektedir. Araştırma kapsamında Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Nicel yöntem uygulanarak yapılan araştırma hastanede bulunan sağlık çalışanlarına dönüştürücü liderlik ölçeğinden ibaret bir anket uygulanmıştır. Araştırma neticesinde çalışanların demografik farklılıklarının dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkarılmıştır.



1. SAĞLIK HİZMETLERİ VE HASTANELER

1.1. SAĞLIK KAVRAMI

Sağlık; insanın doğuştan kazandığı hakların başında gelir ve en temel haklardan biri sağlıklı olma, sağlıklı kalma hakkıdır. Kişinin bedensel, toplumsal ve manevi bakımdan bütünüyle sağlıklı olma durumudur. Başka bir tanımla sağlık bireylerin yalnızca sağlığın kötü olması ve rahatsızlığın olmaması ile birlikte; düşünsel, fiziksel, ekonomik ve toplumsal bakımdan bütünüyle refah, uyum ve iyilik içinde bulunma durumudur (Temgilimoğlu vd., 2012: 461; Çakır, 2015: 5).

Dolayısıyla sağlığın birçok tanımı vardır. Ancak evrensel bir tanımının olması gerekmektedir. Bu kapsamda DSÖ'ye göre sağlık kavramı “ sadece sağlığın kötü olması ve rahatsızlığın olmaması ile birlikte düşünsel, fiziksel ve toplumsal açıdan bütünüyle sağlıklı olma halidir” (Abut, 2018).

1.1.1. Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetleri, sağlığı korumak, geliştirmek ve sürdürebilmek; hastalananlara tıbbi ve teknolojik cihazlar ile hekimlerin bilgi ve becerileri doğrultusunda bir an evvel teşhis koymak, hastalığa çare bulmak ve sakatlıkları önlemek; sakatlananlara rehabilite edici faaliyet sunarak kişilerin kaliteli ve daha fazla hayat sürmesini sağlamak amacıyla uygulanan faaliyetlerdir (Marşap vd., 2010: 3).

1.1.1.1. Sağlık Hizmetlerinin Amacı ve Önemi

Sağlık hizmetlerinin asıl hedefi insanların sağlık kalitesinin güçlendirilmesi, sağlık yapısının korunması, hizmetin ulaşılabilirliğini, verimliliği arttırmak ve gereksinimi olan kişiye gerekli sağlık hizmeti sunmaktır (Marşap vd., 2010: 3). Sağlık hizmeti sunumunda bireyin sağlığının korunması, sağlığı bozulan bireylerin iyileştirilmesi için mümkün olan en kısa sürede sağlık hizmetlerine ulaştırılmasının sağlanması, verilecek olan sağlık hizmetinin tıbbi etik ilkelere uygun, adil, şeffaf bir şekilde sürecin yönetilmesi kaliteli hizmet sunumuna işarettir (Yurtsever, 2015: 8). Sağlık personelleri hastalarına en iyi şekilde tıbbi bakım ve tedavi sağlarken, yöneticiler kalite ve etkililiğin maksimum düzeye ulaşması için çaba gösterirler (Kavuncubaşı, 2000: 292-297). Sağlık bakım hizmetleri yönetiminde yanlış kararlar toplumun sağlık düzeyinin düşmesine hatta ölüme mal olabilmektedir (Toker, 1999).

Sağlık hizmetlerinin hizmet sunumu her ne kadar kar hedefi üzerine olmasa da dünya genelinde ve ülkemizde kar elde etmek amacıyla sağlık hizmeti sunan işletmeler mevcuttur (Toker, 1999). Bu yüzden hem kamu hem de özel sektörde sağlık hizmeti sunan işletmeler müşteri odaklı tedavi anlayışını benimsedikleri için etkili, verimli, konforlu ve güvenilir bir hizmeti sunarak hasta memnuniyetinin artırılması hedeflenmektedir (Karahan, 2008: 155-171). Sağlık hizmetlerinin diğer bir hedefi de maliyetlerin minimuma çekilmesi, kalite ve verimliliğin yükseltilmesi, hasta ve çalışanın memnuniyetinin artırılmasıdır (Sayan ve Aytan, 2020: 2).

1.1.1.2. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

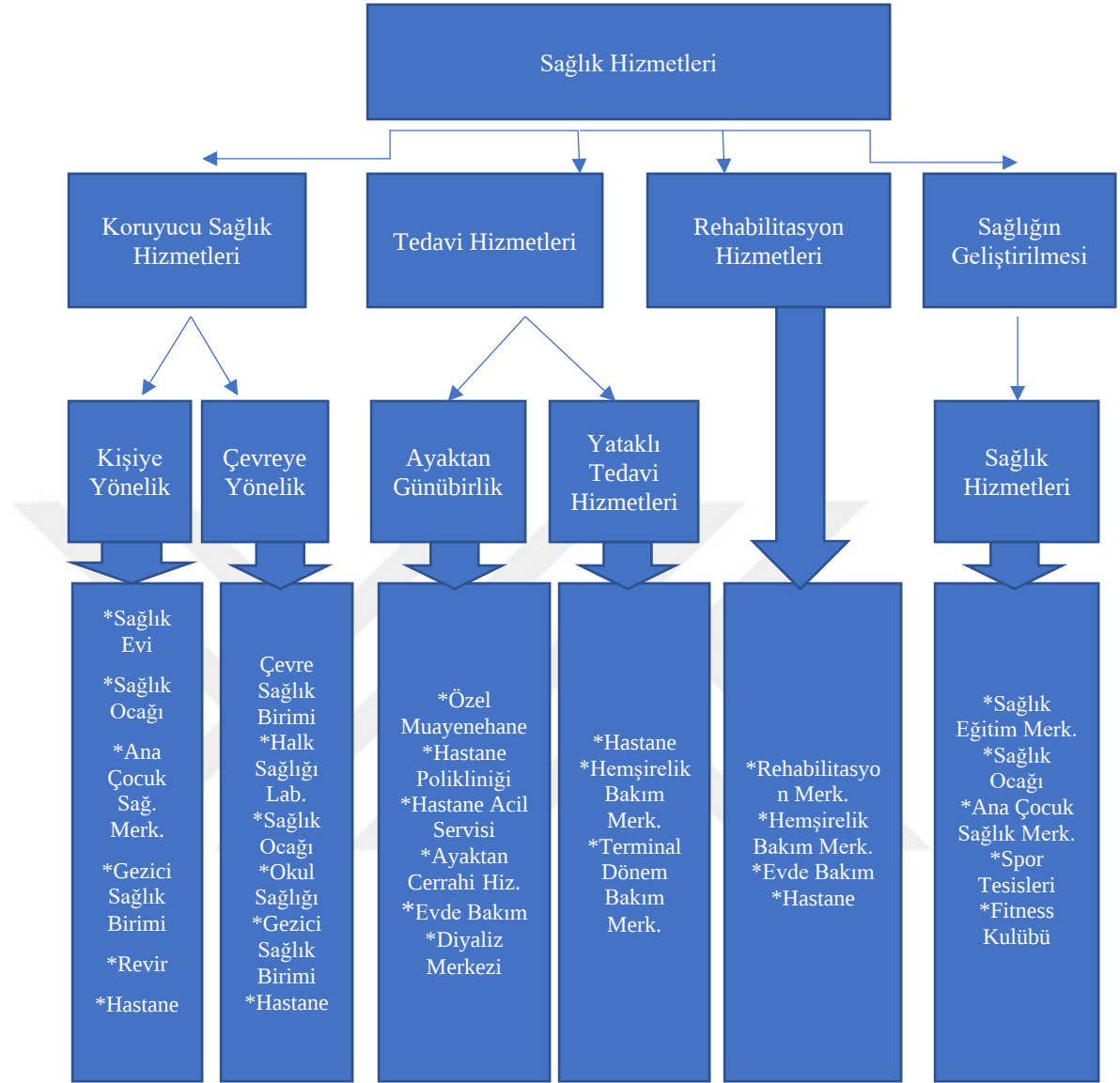
Sağlık hizmetlerinin toplam çıktısı doğrudan paraya çevrilememektedir. Sağlık hizmetine ihtiyaç duyulan zaman önceden tahmin edilemez. Sağlık hizmeti ertelenemez ve alternatifi yoktur (Can ve Işık, 2007: 1-27).

Sağlık hizmetleri kişisel veya kurumsal olarak sunulur. Gelişmiş ülkelerde daha çok kurumsal olarak sunulabilmektedir. Sunulan sağlık hizmeti bir ekip ile yürütülmesi kurumsal düşünmeyi zorunlu kılmaktadır (Üzümcü, 2013: 6). Sağlık hizmetinin özellikleri şu şekilde sıralanabilirler. (Cassama, 2019)

- ❖ Sağlık hizmetinin sunulması pahalıdır.
- ❖ Ertelenemez.
- ❖ Hizmetin kullanım süresini önceden tahmin etmek zordur.
- ❖ Sağlık hizmeti bir ekip işidir ve mesleki yeterliliğe sahip kişiler tarafından yürütülür.
- ❖ Alternatifi yoktur.

1.1.1.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri kişilerin sağlığının korunması, tedavilerinin yapılması, gerekiyorsa rehabilitasyon hizmetini yaparak sağlığının geliştirilmesi hususunda hizmet sağlar. Sağlık hizmetleri dört ruba ayrılır. Bunlar; koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesidir (Güzel, 2021). Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması (Kavuncubaşı, 2012: 34).

Sağlık hizmetleri;

- Koruyucu Sağlık Hizmetleri,
- Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri,
- Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri
- Sağlığın Geliştirilmesi şeklinde sıralanabilmektedir.

1.2. HASTANELER

1.2.1. Hastanelerin Tanımı

Dünya Sağlık Örgütüne (WHO) göre hastaneler “gözlem, muayene, tedavi ve iyileştirme olmak üzere sınıflandırılabilir sağlık hizmeti sunan, hastaların fazla süreli ve az süreli tedavi aldıkları yataklı kuruluşlar” olarak tanımlanmıştır (Seçim, 1991: 5).

Sağlık Bakanlığı 05.05.2005 tarihinde yayınladığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nde hastaneler “Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır” olarak tanımlamaktadır (05.05.2005 Tarih, 25806 Sayılı Resmi Gazete).

1.2.2. Hastanelerin Amaçları

Hastaneler sosyal kuruluşlardır. Öncelikli amacı kar elde etmek değil, sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde uygulanmasıdır. Freman’a göre hastanelerin amaçları hasta beklentilerinin karşılanmasıdır (Ak ve Akar, 1988: 33).

Hastanelerin diğer bir amacı ise tedavi ve bakım hizmetlerini sağlarken minimum maliyet ile maksimum verime ulaşmaktır (Ak, 1991). Hastanelerin amacı yalnızca hastaların tedavi ve bakım hizmetlerini yürütmekle değil aynı zamanda tıbbi alanda araştırma yapmak, hastanede çalışan personele eğitim vermek ve geliştirmektir (Karcıoğlu, 1994: 2).

1.2.3. Hastanelerin Özellikleri

Hastaneler birer hizmet organizasyonudur. Verilen sağlık hizmeti somut değildir. Somut olmaması ve stoklanamaması yüzünden envanteri yapılamaz. Herkesin talep ettiği sağlık hizmeti birbirinden farklı olduğundan standartlaştırılmaz. Fonksiyonel olarak birbirinden farklı birçok birimi bünyesinde barındırdığından dolayı karmaşık yapıda açık ve faal sistemlerdir. (Işık, 2021: 5-7).

İnsanların sağlık hizmetine ihtiyaç duyacakları zaman önceden kestirilemediğinden 24 saat olarak hizmet sunarlar. Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren yapılardır. Örneğin bir doktor yatay olarak kendi çalışma arkadaşlarına sorumluyken dikey yönden ise üst yöneticisine karşı sorumluluğu vardır (Işık, 2021: 7-8).

1.2.4. Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastaneler, hasta olan kişilerin tedavilerinin yapıldığı, sağlık sorunlarına çözüm bulunan kuruluşlardır. Kompleks bir yapıya sahip olan hastaneler farklı hizmet ölçütlerine göre sınıflandırılır (Ekmekçi, 2019).



Şekil 2. Hastanelerin sınıflandırılması (Devebakan, 2001: 10).

1.2.4.1. Mülkiyet esasına göre

Mülkiyeti esasına göre hastaneler, mülkiyetinin kamuya doğrudan, dolaylı veya özel kurum ve kuruluşa ait olmasına ve niteliğine göre sınıflandırılabilir. (Arslan, 2021)

- ❖ Kamuya doğrudan bağlı hastaneler: Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler kamuya doğrudan bağlı hastanelerdir.
- ❖ Kamuya dolaylı bağlı hastaneler: Üniversite hastaneleri ve belediye hastaneleri kamuya dolaylı bağlı hastanelerdir.
- ❖ Özel hastaneler, dernek ve vakıf hastaneleri: kamuya ait olmayan hastaneler, özel hastaneler, dernek ve vakıf hastaneleri, azınlık hastaneleri ve yabancıların sahip oldukları hastanelerdir.

1.2.4.2. Büyüklüklerine göre

Yatak kapasitesine, personel kapasitesine ve yatış gün sayısı şeklinde sınıflandırılır. Yatak kapasitesine göre yapılan sınıflandırılmada (Midem, 2002: 56):

- ❖ Küçük hastaneler 100 ya da daha az olan hastanelerdir.

- ❖ Orta büyüklükteki hastaneler yatak sayısı 100 ile 300 arası olan hastanelerdir.
- ❖ Büyük hastaneler ise yatak sayısı 300'den fazla olan hastanelerdir.

1.2.4.3. Hastaların kalış süresine göre

Yatış süresine göre akut bakım hastane işletmeleri ve kronik bakım hastane işletmeleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

❖ Akut bakım hastane işletmeleri hastaların yarıdan fazlasının 30 günden daha az hastanede kaldığı hastanelerdir (Uzkesici, 2002).

❖ Kronik bakım hastane işletmeleri ise hastaların yarıdan fazlasının 30 günden daha çok hastanede bulunduğu hastanelerdir. Akıl ve ruh sağlığı hastaneleri ve tüberküloz hastaneleri bu kısımda yer alır (Seçim, 2008).

1.2.4.4. Eğitim statüsüne göre

Amacı eğitim olan ve olmayan hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Amacı eğitim olmayan hastaneler teşhis ve tedavi işlevini yerine getirirken amacı eğitim olan hastaneler ise teşhis ve tedavi işlevleriyle birlikte sağlık çalışanının eğitimine yönelik hizmetler de vermektedir (Tengilimoğlu vd., 2012: 185)

1.2.4.5. Akreditasyon durumuna göre

Akreditasyon kalite değerlendirme ve yönetim aracıdır. Hastaların yatış sürelerini, hasta taburcu olduktan sonra tekrar başvuru sayısını, kalite ve kalitesizlik maliyetlerini ölçmektir (Şahin, 2000: 133). Akredite edilmiş ve akredite edilmemiş hastane işletmeleri olarak ikiye ayrılır.

1.2.4.6. Dikey entegrasyona göre

Bu sınıflama birinci, ikinci ve üçüncü basamak olmak üzere üç kategoride ele alınır (Tengilimoğlu; Işık; Akbolat, 2012: 186).

❖ Birinci basamak hastaneler daha çok günü birlik teşhis ve tedavi hizmeti vermektedir.

❖ İkinci basamak hastaneler kısa süreli tedavi gerektiren sağlık hizmeti sunarlar.

❖ Üçüncü basamak hastaneler ise ileri derecede gelişmiş teknolojik donanım ve olanağa sahip olup birinci ve ikinci basamak hastanelerde tedavi edilemeyen hastalara hizmet veren işletmelerdir.

1.2.4.7. Verdikleri hizmet türüne göre

Verdikleri tedavi hizmetinin çeşidine göre hastaneler ikiye ayrılır:

- ❖ Genel dal hastaneleri her türlü acil vaka ile yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin bünyesinde mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği hastanelerdir.
- ❖ Özel dal hastaneleri Özel Hastaneler Yönetmeliği ikinci bölüm, 7. maddesinde; “belirli bir yaş ve cins grubu hastalar ile belirli bir hastalığa tutulanlara veya bir organ ve organ grubu hastalarına yönelik hizmet veren özel hastanelerdir.” (27.03.2002 Tarih, 24708 Sayılı Resmi Gazete).



2. LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

2.1. LİDERLİK

2.1.1. Liderlik Tanımı

Çok eski zamanlardan beri insanlar kendilerine önderlik edecek ve yol gösterecek bir lider arayışı içinde olmuşlardır. Bundan dolayı liderlik geçmişten bu yana toplumların değer verdiği, ilgi duyduğu ve sürekli araştırdığı kavramlardan biri olmuştur (Eroğlu, 2010: 20).

Liderlik kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde Anglosakson kökenli olduğu tespit edilmiştir. Yol, yön, gitmek anlamına gelir. Pers, Mısır ve Yunan dillerinde de aynı anlama gelmektedir (Tabak ve Sığırı, 2013: 377).

Samuel Johnson lider kelimesini ilk defa 1755 yılında İngilizce bir sözlükte “kaptan, kumandan, önde giden kimse” anlamında tanımlamıştır. Liderlik kelimesi ise 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde “liderin koşulları, özellikleri” yönünde; 1976 yılında Oxford İngilizce Sözlüğünde “insanlara liderlik edilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Rost, 1993: 38-42).

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlükte lider kelimesi “önder, şef; bir partinin veya bir kuruluşun en yüksek düzeyde yönetimiyle görevli kimse; bir yarışmada ilk başta bulunan takım veya yarışmacı” anlamına gelirken liderlik kelimesi ise “liderin görevi; önderlik” anlamına gelmektedir (TDK, İnternet, 2022).

Liderlik kavramı insanlık tarihiyle beraber var olmuş bir kavramdır. Eski uygarlıklar döneminden bugüne kadar gelen zaman içerisinde liderlik kavramı; imparatorun, kralın ve komutanların hangi özelliklere sahip olması gerektiğine ve sorumluluklarının neler olduğuna değinmiştir (Kurtuluş, 2007: 3).

Liderlik kavramının ortaya çıkmasında yapılan ilk araştırmalar Antik Yunan döneminde Sokrates, Aristo, Platon, Heraklitos, Homer tarafından yapılmıştır. Antik Yunan Döneminde toplumsal açıdan liderin önemine, Rönesans Döneminde de toplumsal liderlik konseptine değinilmiştir. Dönemin öne çıkan düşünürleri Shakespeare, Rousseau, Hobbes’dir. Akademik anlamda liderlik sözcüğü dünya kaynaklarına 14.yy’da girmiştir (Zel, 2006: 109).

Sanayi Devriminde liderlik alanına Hegel, Weber, Durkheim gibi düşünürler orijinal bakış açısını getirmişlerdir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de literatürde en fazla araştırma yapılan konulardan bir tanesi olan liderlik konusu ile ilgili Henri Fayol ve

Frederick Winslow Taylor aynı anda ilk bilimsel çalışmalarını başlatmışlardır (Başol, 2005: 27). 20. yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise James, Freud, Skinner psikolojik açıdan liderliği ele almış ve incelemişlerdir (Bozlağan, 2005: 10-11).

Liderlik kavramı üzerinde farklı yazar, düşünür ve bilim insanları birçok farklı tanımlama getirmiştir. Bu çerçevede liderlik kavramını kronolojik olarak şöyle sıralayabiliriz:

Tablo 1. Liderlik tanımlarının kronolojik olarak sıralanması (Yazarlar tarafından yayımlanan eserler incelenerek derlenmiştir).

Yazar	Liderlik tanımı
C.H.Cooley – 1902	Liderlik sosyal davranışların merkezinde olmaktır.
E.F. Mumford - 1906	Liderlik kolektif davranışların denetimi aşamasında, takımda bulunan birinin dikkat çekmesidir.
F.W. Blackmar - 1911	Liderlik, takımda bulunan herkesin gücünü kendi çabalarında ortaya çıkarmaktır.
E.L.Munson - 1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile bireyleri kazanmaya taşıma becerisidir.
F.S.Chapin - 1924	Liderlik, takımın birliğine özgü bir anlam katmaktır.
L.L. Bernard - 1927	Liderlik, seyircilerin talep ve gereksinimlerini anlayarak; bunları karşılamak için tüm gücüyle buna yönelmektir.
C.M.Bundel - 1930	Liderlik, takımda bulunan çalışanları inandırarak, onlara dilediğini yaptırma becerisidir.
C.E.Kilbourne - 1935	Liderlik, insan karakterinde hayranlık ile duyulan çoğu özelliğe hakim olduğunu sergilemektir.
T.R.Phillips - 1939	Liderlik, grup üyelerinin tümüne, hedeflerin yerine getirilmesi için ilham vererek moral bütünlüğü elde etmek ve devam ettirmektir.
N.Copeland - 1942	Liderlik, bireyleri bedensel, sezgisel ve düşünsel cezbetme becerisidir.
I. Knickerbocker - 1948	Liderlik, seyircilerin kişisel gereksinimlerinin giderilmesi ve bu hedefle mevcut araçların tümünü denetiminde tutan birey ile fonksiyonel bir bağlıdır.
R.M. Stogdill - 1950	Liderlik, hedeflerin bulunması ve yerine getirilmesi amacıyla kişileri cezbetme sürecidir.

Tablo 1. (Devamı)

H. Koonetz & C.O'Donnell - 1955	Liderlik, ortak bir hedefi yerine getirmek amacıyla kişileri etkileyebilmektir.
G.Terry - 1960	Liderlik, kolektif hedefleri istekli bir şekilde yerine getirmek amacıyla kişileri cezbetme olayıdır.
J. Lipham - 1964	Liderlik, örgütsel hedef ve amaçlara erişmek için yeni bir inşa ve süreci başlatmaktır.
R. Dubin - 1968	Liderlik, sorumluluk alarak karar alabilme gücüdür.
D. Katz & R.L. Kahn - 1978	Liderlik, grupta bulunan üyeleri grubun sıradan doğruluklarına işlevsel bir anlaşmanın ötesinde, verim göstermesini isteklendirecek tesir çokluğunu oluşturmaktır.
R.R. Krausz - 1986	Liderlik, başkalarının eylemlerini etkilemekte kullanılan kuvvet yöntemidir.
Immagert - 1988	Liderlik anlamının açıklanmasının epey zor olduğunu ilan etmiştir.
Yukl - 1989	Liderlik, başlatılması amaçlanan hedefe varmak namına kişileri cezbetme becerisidir.
C. Norris - 1990	Liderlik, hisler ve çözümsel yazılımlarla akıl yürütmeyi kullanarak üretken olmaktır.
E. Jaques & S. D. Clemnt - 1991	Liderlik, fazla sayıda insanı bütün birlik ve yetkileriyle, genel hedefler doğrultusunda harekete geçirme ve başarıya ulaşma sürecidir.
W. Pagonis - 1992	Liderlik, kişileri açık bir hedefe ulaştırmak amacıyla ustalık, anlayış benzeri etkin, mühim ve birbirleriyle bağdaşan tavırlar göstererek etkileyebilmektedir.
T. J. Kowalski & U. C. Reitzig - 1993	Liderlik, tabi bireyler üzerinde kuvvet sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur.
R. Heifetz - 1994	Liderlik, değişik şartlarda tavır ve tutumlara, başka anlamlar atfetmektir.
R. T. Ogawa & S.T. Bossert - 1995	Liderlik, grup üyelerinde bulunan etkilerini gösteren yansımaları vakalarla ilgili olarak açıklayıcı yapıp, biçimlendirmektir.
G. R. Sullivan & M. V. Harper - 1996	Liderlik, hedef, medeniyet, taktik, esas kimlikler ve hassas süreçler gibi grubu meydana getiren rasyonel ve tam tasarlanmış davranışları idare etmek, yarınları oluşturmak ve takım inşa etmektir.
K. Gallagher - 1997	Liderlik, bütün güçleri ve arzularıyla hedefe varma amacıyla kişileri cezbetme sürecidir.

Bütün bunlara bakarak liderlik tanımını şöyle açıklayabiliriz: Bireylerin hedeflerini gerçekleştirmek için onların esin duymasını sağlamak, eylemlerini hayata geçirmek için motive edip onları organize ederek yapacakları eylemler konusunda enerji sağlama ve tüm bunları planlı, çözüm odaklı düşünerek yapma, grup oluşturarak güven ortamı içerisinde amaçlara yürüme sürecidir (Koçel, 2010: 569).

2.1.1.1. Liderliğin Özellikleri

Güçlü bir idareci olmak için güçlü bir lider olmak gerekir. Lider olabilmek için ise kişide var olması gereken nitelikler vardır (Doğan, 2001: 10).

Lider olmak isteyen kişide olması gereken nitelikler şöyle sıralanabilir:

- Lider, iyi bir organizasyon sağlayan, bilgi ve donanıma sahip olan, denetleyen ve olayları aktif bir şekilde yürüten kişidir (Stogdill, 1950).
- Liderler sorumluluk sahibi, kararlı ve sosyal bireyler olmalıdır (Alagöz, 2019: 7).
- Lider, gerektiği zaman liderlik vasfını paylaşan kişi olmalıdır (Alagöz, 2019: 6).
- Liderler, ileri görüşlü ve içgüdüleri yüksek kişiler olmalıdır (Alagöz, 2019: 7).
- Liderler, iyi bir gözlem yeteneğine sahip olan ve olaylara neden ve sonuç ilişkisi kurarak bakan insanlardır (Işkın, 2015).
- Lider, özgüvenli olmalıdır (Korkut, 1992: 161).
- Liderler, soğukkanlı olmalı, hızlı ve doğru karar verebilmelidirler (Işkın, 2015).
- Liderler, önyargılı olmamalıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).
- Liderler, hitap yeteneği yüksek olmalıdırlar (Arslan, 2004: 94).
- Liderler, eleştiriye açık insanlar olmalıdırlar (Işkın, 2015).
- Liderler, çalıştığı ekip arkadaşlarına karşı herhangi bir iş üzerinden esnekliği çözüm odaklı sunarak motive eden kişidir (Ersançmı, 2015).
- Liderler, iyi bir dinleyici olmalıdır (Alagöz, 2019: 8).
- Lider kişi zorluklar karşısında zaaf ve korku göstermemelidir (Naktiyok, 2015).
- Lider, takım etkililiğini artırmak için fırsatlar yaratan kişidir (Arslan, 2014).
- Liderler, yaratıcı ve idealist kişidir (Kıvılcım, 2016).
- Liderlerle çalıştığı ekip arasında güven ilişkisi olmalıdır (Avery, 2004: 71).
- Liderler, mevcut olana karşı yenilikçi olan kişidir (Yaman, 2019: 36).
- Lider, takım arkadaşlarına örnek bir birey olmalıdır (Alagöz, 2019: 6).
- Liderler, insanların hareket ve davranışlarını etkileyen kişidir (Başar, 2013: 21).
- Liderler, örgütün amaçlarına uygun olarak hareket ederler (Dalgın ve Taslak, 2016:

361).

- Lider kişi çalışma arkadaşlarına karşı adaletli davranmalı ve adil kararlar vermelidir (Işkın, 2015).
- Lider, iyi bir dinleyici ve konuşmacıdır (Alagöz, 2019: 8).

2.1.1.2. Liderliğin Önemi

Avrupa’da buharın sanayide kullanılmasıyla makineleşmenin çoğalması ve böylece Avrupa’da anapara artışına neden olan Sanayi Devrimi sonrasında bilişim dönemine geçiş olmuştur. Bilişim dönemi; bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle doğan ve bilimin ana merkezi olan dönemdir. Bu çağda yaşanan dönüşüm ve gelişmelerden kaynaklı her zamankinden daha çok liderlere ve liderliğe gereksinim duyulmuştur. Yeniliklere açık olup, doğru kararlar verebilen liderler ve gruplar varlığını sürdürebilmiş, bunları gerçekleştirmeyenlerse yıkılmışlardır. Görevliler lider öncülüğünde etkin ve başarılı olabilmışler ve lider aracılığıyla geliştirilen örgüt kültürü, görevlilerin gruba bağlılığını ve grupla bir bütün olmasını sağlamıştır (Luthans, 2005: 546).

Liderler her çeşit gruba göre elzemlerdir. Liderler örgütlerin hedeflerini ve stratejik yönlerini belirler. Örgüt hedeflerinin, stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında liderler önemli bir role sahiplerdir (Dess & Miller, 1993: 316).

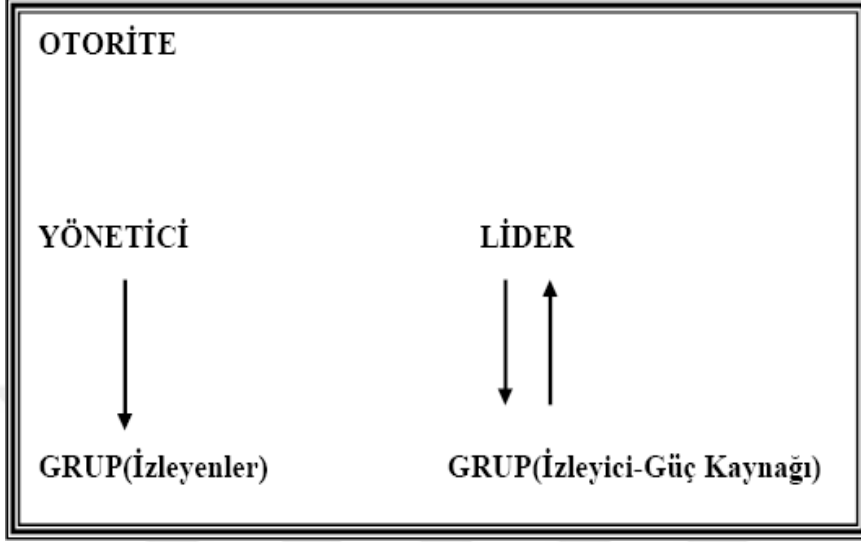
Küreselleşmenin etkisinde kalan toplumların sürekli değişiminden, iş stresinin azaltılması gerekliliğinden, belirsizlik ortamında örgüt değişimini sağlamada yaşanan zorluklardan ve örgütlerdeki bakış açısı farklılığından dolayı örgüt için lider büyük önem arz etmektedir (Bozlağan, 2005: 10).

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

İşletme literatüründe liderlik ve yöneticilik benzer manada ifade edilse de işlevleri bakımından farklıdırlar. Lider, bir takımı belli hedefler doğrultusunda toplayıp, onları etkileyen ve harekete geçiren bireydir. Dolayısıyla liderliğin özünü insanları cezbedebilme ve insanları harekete yönlendirebilmek oluşmaktadır. Lider, başka insanların dikkatini çekebilen, amaç hedef koyan ve direktif veren bireydir. İdareci ise başka insanlar aracılığıyla seçilmiş ve onlar için çabalayan, eskiden kararlaştırılmış amaçlara varmak amacıyla planlar yapan, pratik yapan ve kontrol eden bireydir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 181).

Başka bir deyişle liderlik, yönetimi sanatsal yönden ele alırken, yöneticilik ise

bilimsel yönden ele alır. Çünkü liderlik sezgisel olguları, yöneticilik ise prosedür ve kanunları içerir. Liderlik daha çok doğuştan gelen, yöneticilik ise sonradan öğrenilebilen nitelikleri ifade eder (Sığırı ve Tabak, 2015: 374).



Şekil 3. Lider yönetici güç farklılaşması (Kılıç, 1997: 385).

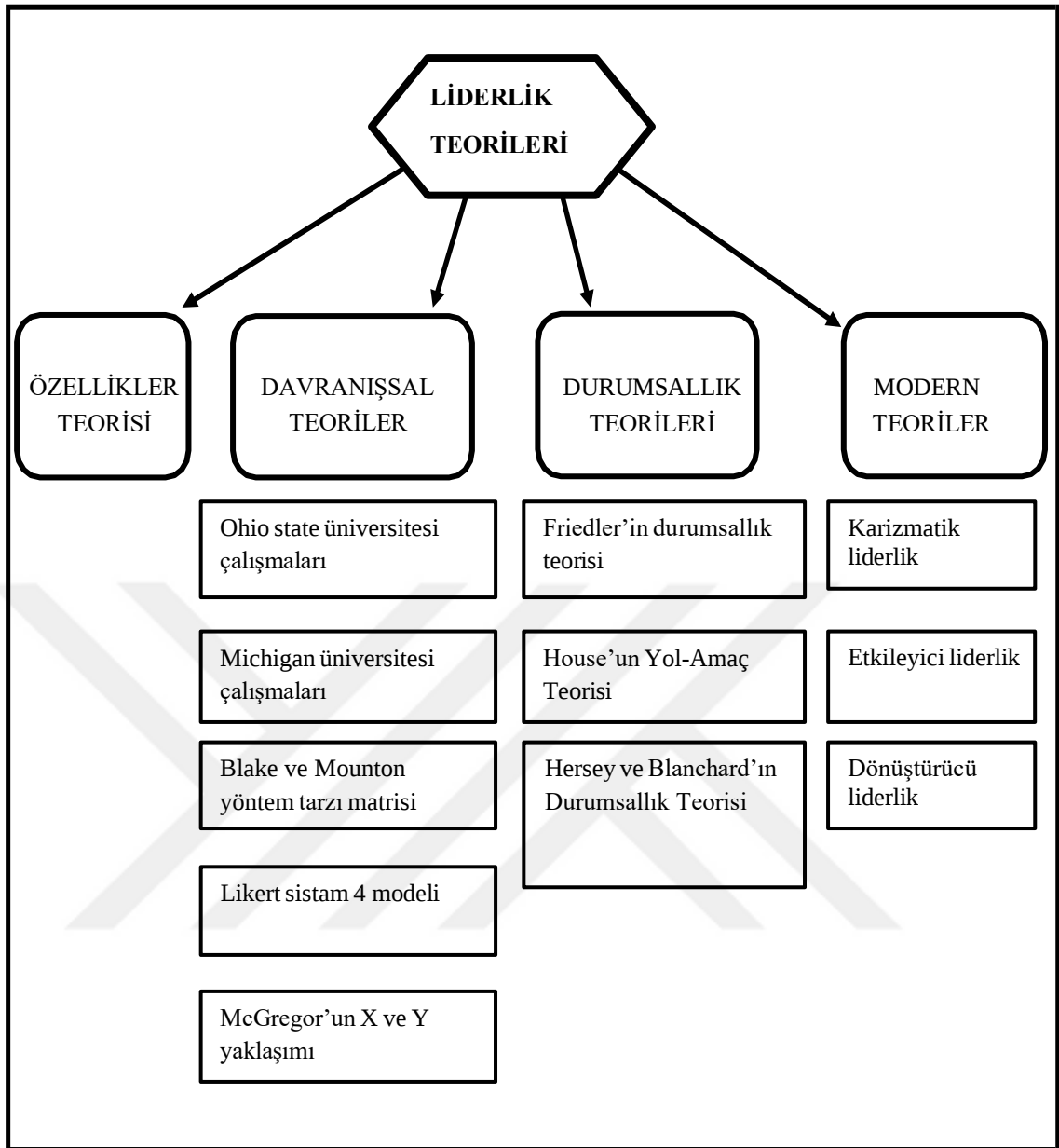
Şekilde görüldüğü üzere, lider ile idareci arasında bulunan asıl farklılık; etkinlik ile otoritedir. Lider, etkinliğini grup ile arasında bulunan etkileşimden alırken, idareci etkinliğini bulunmuş olduğu mevkiden ve konumdan almaktadır (Kılıç, 1997: 385). Lider etkileme ve devingenlik ile ilgiliyken; idareci makam sırası, istikrar ve denetim ile ilgilenir (Ülker, 1997: 179).

Tablo 2. Lider ve yönetici arasındaki farklar (Akıncı, 2001: 98).

LİDER	YÖNETİCİ
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Etkinliğini bireysel özelliklerden alır.	Etkinliğini bulunduğu makamdan alır.
Planladığı amaçlarla grubu eskisinden üstün bir konuma götürür.	Grup aracılığıyla oluşturulmuş amaçlara ulaşmaya çalışır.
Geleceğe odaklıdır.	Bugüne odaklıdır.
Grubu başkalaştırmak ve iyileştirmek amacıyla risk alır ve çabalar.	Grubun pozisyonunu korumaya ve sürekliliğini sağlamaya çalışır.
Uzun vadede ulaşılabilecek hedefler için çalışır.	Kısa vadede başarılabilecek hedeflere odaklanır.
Doğru olan işleri yapar.	İşleri doğru yapar.
Gücünü kendinden ve bulunduğu gruptan alır.	Gücünü yasa ve prosedürlerden alır.
Yenilikçidir.	İdarecidir.
‘Neden’ ve ‘niçin’ sorusunu sorar.	‘Nasıl’ ve ‘ne zaman’ sorusunu sorar.
Grup ile duygusal bağ kurar.	Tarafsızlığı korumak için astları ile ilişkisi mesafeli ve soğuktur.
Örgütün, içinden daha çok dış çevresine odaklanır.	Örgütün içine odaklanır.

2.1.3. Liderlik Teorileri

Olgu itibarıyla liderlik zamanla değiştiği, bu anlamda farklı yönden değişik teoriler ortaya çıkmıştır. Liderlik teorileri aşağıda gösterildiği gibi dört ana başlıkta incelenebilir.



Şekil 4. Liderlik teorileri (Arcasoy, 2017: 4).

2.1.3.1. Özellikler Teorisi

19. Yüzyıl ortasına kadar özellikler teorisiyle alakalı çalışmalar üzerinde daha çok durulmuştur. Bu çalışmalardan yola çıkarak bilim adamları liderleri oluşturan özelliklerin lideri bulunduğu toplulukta kendisini insanlardan ayırarak, öne çıkmasına yardımcı olacak nitelikler olduğunu iddia etmişler ve çalışmalarını bu bakış açısı çerçevesinde devam ettirmişlerdir (Genç, 2012:256; Ergeneli, 1992: 14).

Liderlik hakkında ileriye sürülen teori olan özellikler teorisine göre birinin lider olması karşılığında birtakım nitelikleri sağlaması gerekir (Tunçer, 2012: 300). Bu nitelikler beş gruba ayrılmıştır. Şöyle sıralanabilir; kişisel özellikler, zeka ve yetenek özellikleri,

fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve iş özellikleri.

Tablo 3. Özellikler Teorisi (Kelsay, 2010: 12).

Kişisel Özellikler	Kendine güvenen, uyumlu, girişken
Zeka ve Yetenek Özellikleri	Etkili konuşma, bilgili, kararlı
Fiziksel Özellikler	Boy, kilo, yaş, görünüm
Sosyal Özellikler	Sosyal açıdan önemli, dürüst, iyi eğitim almış
İş Özellikleri	Güvenlik gereksinimi, sorumluluk gereksinimi, inisiyatif kullanma

2.1.3.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal teori, lideri etkin ve verimli kılmamanın temeli, liderde bulunan kişisel niteliklerden ziyade, liderin liderlik görevini sergilerken gösterdiği davranışlar olduğu fikrini savunmaktadır. Başka bir deyişle, kişinin kişisel özelliklerinin dışı vurmasıdır. Liderin çalışanlarıyla haberleşme biçimi, sorumluluk devretmesi, tasarlama ve denetim biçimi gibi davranışlar, liderde başarıyı tanımlayan dikkate değer özelliklerdir. Davranışsal liderlik teorisini özellikler teorisinden ayıran fark; kişilerin lider olarak eğitilebilmeleridir. Davranışsal teoride, liderin ne yaptığından çok etrafındakilere karşı tutumu önemlidir (Soyluer, 2010).

Davranışsal liderlik teorisi çerçevesinde yapılan çalışmalar beş ana başlık altında açıklanabilir. Bunlar; Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Moun-ton yöntem tarzı matrisi modeli, Likert sistem 4 modeli, McGregor'un X ve Y yaklaşımıdır (Zel, 2001: 101).

2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1945 yılında başlamış, araştırmalar büyük ölçüde askeri ve sivil yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı liderin nasıl tanımlandığını saptamak olmuştur (Sazak, 2012: 8). Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalara göre iki tip liderlik davranışı açıklanmıştır. Bunlar bireye değer veren davranış ile faaliyete değer veren davranıştır. Bireye değer veren davranışta; lider çalışanlarına karşı iyimser, görüşlerine önem veren, arkadaşça bir tutum sergileyen, onları destekleyen, mutluluk ve morallerini yüksek tutan, güven ilişkisine dayalı çalışma ortamı sağlamaktadır. İşe önem veren davranış ise astlarına önceden belirlenmiş görevlendirmeler vermek, işlerin süresinde bitirilmesi için üzerinde durur ve

detaylı iş-süre planı uygular (Koç, 2020: 12-14).

Ohio State araştırmalar neticesinde iki sonuca varılmıştır. Bunlar; (Şimşek vd., 2011: 253):

2.1.3.1.1. Bireye değer veren davranışlarda artış gerçekleştiğinde, faaliyette devamsızlık da azalma gerçekleştiği gözlemlenmiştir.

2.1.3.1.2. Faaliyete değer veren davranışlarda artış gerçekleştiğinde ise faaliyet veriminde artış gözlemlenmiştir.

2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversite'sinde Rennis Likert'in yapmış olduğu araştırmada, hedef başarılı takımları araştırarak takımda bulunanların liderlik tutumlarını araştırmaktır. İlk çalışmalar bir sigorta şirketinde yürütülmüştür. Bu araştırmalar neticesinde lider tutumları iş odaklı ve çalışan odaklı olarak iki tip liderlik tutumu olarak açıklanmıştır (Koçel, 2007: 452). Bunlar;

❖ İş odaklı lider davranışı: Lider, takım çalışanlarının işin başarılmasına, ilke ve talimatlara uyumlu çabalayıp çabalamadıklarını izler. Bundan dolayı iş odaklı lider davranışı, faaliyet başarısının ölçümlemesi unvanın ve yaptırım etkinliğinin işareti olan tutumları belirtir (Sancar, 2012: 44).

❖ Çalışan odaklı lider davranışı: Lider, grup üyeleriyle bireysel olarak ilgilenmektedir. Çalışanlarıyla aralarındaki ilişkinin sağlıklı yürütülebilmesine özen gösterir. Çalışanların hislerine ve iş tatminlerine önem verir. Çalışan odaklı liderlik davranışında astların ihtiyaçlarını, kişisel gelişimlerini, refahlarını, mutlu olmalarını, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır (Sancar, 2012: 44)

Bu araştırmalar sonucunda çalışan odaklı liderin, çalışan odaklı lider den daha başarılı olduğu belirlenmiştir (Certo, 1992: 427).

2.1.3.2.3. Blake ve Mounton Yöntem Tarzı Matrisi Modeli

Jane Mounton ve Robert Blake'in 1984 tarihinde Teksas Üniversitesi'nde yönetsel ölçek kuramı, liderin davranışını belirtmek için Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi aracılığıyla hayata geçirilen liderlik araştırmasının bir matrise çevrilmiş şeklinden oluşur (Feldman ve Arnold, 1983: 300). Bu modelin iki eksenini çıktıya özgü olması (yatay) ile bireye özgü olması (dikey) meydana getirmektedir. Liderler bu modele göre iki eksen açısından; 1 (düşük) ve 9 (yüksek) arasında

değerlendirilir. 1,1 tarzı lider “etkisiz lider” olarak tanımlanırken, 9,9 biçimi lider ise 1,1 biçimi liderin tersine “etkin lider” olarak tanımlanmaktadır. 81 farklı şekilde değerlendirilebilen lider davranışları beş ana grup altında değerlendirilmiştir (Koç, Kılıçlar ve Yazıcıoğlu, 2013):

❖ **1,1 Zayıf Liderlik:** Lider, bireye de işe de dönük değildir. Lider, takımda devam edebilmek için yapmak zorunda olduğu işi en az şekilde yapıp, yükümlülük taşımaktan kaçmaktadır. Üretim ve kişilerarası ilişkiye ilginin ez az olduğu ve verimliliğin en az olduğu liderliktir (Zel, 2006: 133).

❖ **1,9 Şehir Kulübü Liderliği:** Lider, çıktıya en az düzeyde ilgi gösterip, kişilerarası ilişkiye en yüksek derecede gayret gösteren liderliktir (Arslan, 2014: 18).

❖ **5,5 Orta Yol Liderlik:** Bu liderlik tarzında lider, takımın amaçlarını ve görevlilerin sevinçlerini eşit ölçüde tutarak iki etkeni de dengede tutar (Newstrom ve Davis, 1997: 229).

❖ **9,1 Üretim Liderliği:** Göreve yönelik liderlikte kişilerarası ilişkiye ve çalışana önem vermeyip, çalışanı makine gibi görür. “Üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir. İlginin tamamen üretime yöneltildiği modeldir (Zel, 2006: 133).

❖ **9,9 Takım Liderliği:** Üretime ve kişilerarası ilişkiye ilginin yüksek olduğu, çalışanların en iyi şekilde performans gösterdiği ve verimliliğin yüksek olduğu modeldir (Sazak, 2012: 12).

Mouton ve Blake bu kısımda en etkin liderlik türünün (9,9) takım liderliği olduğunu savunmuş. Lider, takımı genel amaçların hayata geçirilmesi amacıyla kişiler arası ilişkiyi değerli görürken bereketliliği de hedef olarak kabullenmiştir (Sazak, 2012: 12).

2.1.3.2.4. Likert Sistem 4 Modeli

Rensis Likert aktif ve aktif olmayan liderlik tutumları arasında bulunan farklılıkları açıklamak amacıyla bazı çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda dört farklı yönetim tarzı tanımlanmıştır. Bu dört farklı yönetim tarzı Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Likert sistem-4 yönetim tarzı (Koçel, 2011: 582).

Önderlik Değişkeni	Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsıver Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
1-Astlara olan güven	Astlara inanmaz.	Tam anlamıyla güven duygusu hakim değildir.	Bazı yönden inanır ancak sonuçlarla alakalı denetime hakim olmayı ister.	Tüm olaylarda tamamen inanır.
2-Astların algıladığı serbesti	Astlar iş hakkındaki meseleleri tartışmaya dair kendilerini asla özgür hissetmez.	Astlar kendilerini fazla özgür hissetmezler.	Astlar kendilerini yeterince özgür hissedebilirler.	Astlar kendilerini tamamen özgür hissedebilir.
3-Üstün astlarla olan ilişkisi	Konu ile alakalı problemlerin üstesinden gelmek için astların görüşünü bazen alırlar.	Astların görüşlerini ara sıra sorarlar.	Genelde astların görüşlerini alırlar ve o görüşleri faaliyete geçirmeye çalışırlar	Her zaman astların görüşlerini alırlar ve o görüşleri faaliyete geçirmeye çalışırlar.
4-Sistemin işleyişi	Lider hükmü kendi verir. Emir ile direktiflere dayalıdır.	Lider hükümleri kendisi verir. Fakat despot da değildir.	Lider kısmen kararları kendisi alır. Bazı konularda çalışanlara danışır.	Lider çoğu meselede astlarıyla istişare eder ve onlara yetki devri yapar.

Likert Sistem-4 yönetim tarzında “bireyi esas alan grup” yaratmak amacıyla grup kültüründe dört temel prensip olduğunu savunmuştur. Bunlar:

- Karşılıklı iletişim
- Ekip çalışması
- Ödüllendirme
- Güven

Rensis Likert araştırmalar neticesinde ulaştığı verilere dayanarak Sistem-3 ve Sistem-4 yönetim tarzındaki liderlerin, Sistem-1 ve Sistem-2 yönetim tarzındaki liderlerden üretim açısından daha fazla verimliliğe ulaştığı söylenebilir. Kısacası otokratik bir idare tarzına karşılık demokrasiye uygun bir idare tarzının daha etkili ve verimli olduğunu savunmuştur (Akdeniz, 2010: 25).

2.1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor aracılığıyla iyileştirilen liderlik yaklaşımı gereğince X ve Y biçiminde iki teori bulunur (Mucuk, 2002: 182-183).

X teorisine göre:

- Birey üretmeyi sevmez çalışmaktan kaçar.
- Yönetilmeyi tercih eder.
- Sorumluluktan kaçar.
- Sürekli kontrol edilmesi gerekir.

Y teorisine göre:

- İnsan çabalamayı sever. Çalışmak istirahat etmek kadar doğal ve zevklidir.
- Amaçları doğrultusunda çalışır ve bu amaçlara ulaşmak için denetime gerek yoktur.
- Sorunları çözerken hayal gücü ve zekalarını yüksek derecede kullanabilirler ve sorunların çözümüne katkıda bulunurlar.
- Ortalama insan sorumluluk almak için sürekli arayış içinde olur

X varsayımına sahip bir idareci baskıcı liderlik biçimini kabullenir ve daha engelleyici bir davranış gösterir. Y varsayımına sahip bir idareci ise demokrasiye uygun bir liderlik biçimini kabullenir ve daha konuşmacı bir tutum gösterir (Yekeler, 2015: 53).

2.1.3.3. Durumsallık Teorileri

Durumsallık teorileri, liderlik durumunun şartlarını önemli gören teorilerdir. Bu kuramların kapsamlı varsayımları şartların farklı liderlik durumlar oluşturduğudur (Eren, 1991: 65). Bu teoriye göre, liderlik davranışını etkileyen faktörleri; kişilik, deneyim ve beklentiler, ulaşılmak istenen amacın niteliği, görevin gerekleri, örgüt politikaları, izleyicilerin yetenekleri ve bekleyişleri olarak sıralayabiliriz (Akdeniz, 2010: 27).

Durumsallık teorisiyle ilgili modeller: Friedler'in durumsallık teorisi, House'un yol-amaç teorisi ve Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisidir.

2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorileri arasında en çok bilinen teoridir. Bu teoriye göre ekip faaliyetinin yükselmesi liderin liderlik tarzı ile durum arasındaki anlaşmaya bağlıdır. Bu teoriye bağlı olarak liderlerin davranışlarını etkileyen üç farklı durum bulunmaktadır.

Bunları şöyle sıralayabiliriz (Şimşek, 2002: 197) :

1- Lider ile astlar arasındaki ilişkiler: Lider ile ast arasında sevgi, saygı ve karşılıklı güven ilişkisinin olup olmaması anlamına gelir (Robbins & Judge, 2015: 382). Astlar lidere gönül veriyor, inanıyor ve sağlıklı bir bağ içinde ise lidere göre olumlu durum var demektir (Koç Ö., 2020: 21). Liderin önderlik biçimini tespit ederken özen göstereceği dikkate değer parametredir (Luthans, 2011: 424).

2- Başarılabacak işin niteliği: Yapılacak işin amacı, kararı ve sorunlara çözümlerin açık bir şekilde ifade edilip edilmediği anlamına gelir (Şimşek, 2002: 197).

3- Liderin makamına dayalı yetki: Liderin işe alma, işten çıkarma, terfi gibi konularda sahip olduğu yetkinin düzeyini belirtir (Robbins & Judge, 2015: 382). Lidere ait yetkinin çok olması durumunda lider için pozitif bir durum, düşük olması durumunda ise negatif bir durum vardır (Koçel, 2015: 586-587).

2.1.3.3.2. House'un Yol-Amaç Teorisi

1974 yılında Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen yaklaşıma göre lider, astların beklentilerini tespit ederek astların hem iş amaçları ile alakalı hem de bireysel hedeflerine varmalarını sağlar (Schermerham, 1996). Lider çalışanlarının amaçlarını belirleyerek bu amaçlara ulaşmaları için onları motive eder. Çalışanlar yüksek düzeyde başarı gösterirler. Bu şekilde astlar kişisel hedefler ile örgütsel hedeflere ulaşır (Erçetin, 1998).

Bu teori ile ilgili dört farklı liderlik biçimi bulunuyor (Baron, 1983: 472; Güner, 2002: 29; Aysel, 2006: 28; Hampton vd., 1978:609):

- 1- Yönlendirici liderlik: Lider, astlarından beklentisini net olarak açıklar, neyi ve ne biçimde uygulanması gerektiğini açık bir şekilde astlarına iletir, çalışma takvimini saptar ve kurallara uyulmasını ister.
- 2- Başarıya yönelik liderlik: Lider, zirve hedefleri tespit eder ve astlarından beklentisi de bu amaçlara ulaşılmasıdır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda astlarına karşı aşırı güven duyar ve verimliliği sürekli arttırmaya çalışır.
- 3- Destekleyici liderlik: Lider, astlarının ihtiyaç ile isteklerini değerli görmektedir. Liderin öncelikli hedefi astların mutluluğudur.

4- Katılımcı liderlik: Lider, astlarına devamlı kulak verir ve kararlaştırmadan evvel fikirlerinden yararlanır. Ayrıca ekip ile ilgili yapılacak olan ve yapılan işlerin sonuçlarını astları ile paylaşır.

2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen ve yaşam eğrisi olarak da bilinen izleyicilerin beklentilerine dayalı bu kurama göre liderin takipçilerine verdiği göreve ne denli hazır bulunduklarını ve görevlerini ne denli gönüllü yaptıklarını önemsemektedirler (Erol, 1998: 404). Kısacası bu teori, liderleri lider eden bu esas değişenlerin onun takipçilerinin erginlik seviyesi olduğu görüşünü savunur. İki tür davranış tarzı belirlemiştir. Bunlar ilişki (destekleyici) ve görev (yönlendirici) yönelimli davranışlardır.

İlişki odaklı yaklaşımda; lider, izleyicilerini dinler, motive eder ve karar verme sürecine onları dahil eder.

Görev odaklı görüşe göre; lider, izleyicileri yönlendirir, hangisini ne biçimde yapılmasını ayrıntılarıyla açıklar ve onların tutumlarını denetler (Hellriegel vd., 1995).

İzleyicilerin işe bakış açıları ve lider ile olan ilişkilerinin düzeyine bağlı olarak dört ayrı liderlik yaklaşımına değinilmiştir (Mondy & Premeaur, 1995).

1- Anlatma: Düşük ilişki ve üstün görev anlayışının hakim olduğu durumlarda, karar verme yetkisi lidere aittir ve çalışanlarını bu konuda aydınlatır. Çalışanların yetenek seviyeleri ve çalışma istekleri düşüktür. Lider astlarına hangisini, nereden ve ne zaman gerçekleştireceklerine dair net bir şekilde söylemektedir (Daft, 2010: 418).

2- Satış: Üstün ilişki ile üstün görev anlayışının var olduğu durumda, liderin astları ile ilişkisi sıcaktır ve onlara yol gösterir. Lider işe çok önem verdiğini gösterir. Çünkü izleyiciler işi yapabilecek tecrübe ve bilgiye sahip değiller. Buna rağmen işi öğrenme konusunda isteklidirler (Hersey & Blanchard, 1988: 178).

3- Katılımcı: Büyük bağlantı ve küçük vazife anlayışının hakim olan durumda, lider çalışanlarının da görüşlerini alarak onları hüküm verme sürecine ekler. İzleyiciler işi yapabildiğinden dolayı onları yönlendirmeye gerek yoktur. Liderin en önemli amacı kendisini izleyenlere cesaret verip, onlarla iyi bir diyalog kurmaktır (Hersey & Blanchard, 1988: 178).

4- Yetkilendirme: Düşük ilişki ile düşük görev anlayışının var olduğu olaylarda ise lider, astlarını en düşük düzeyde gidişatına yön verir ve karar verme sorumluluğunu da astlarına aktarır. İzleyenlere işin nasıl, nerede ve ne zaman yapılacağı konusunda

yönlendirmeye gerek yoktur. Çünkü izleyenler işi yapabilecek tecrübe ve bilgiye sahiptirler. Onları cesaretlendirmeye gerek yoktur. Çünkü yaptıkları işte kendilerine güven ve motivasyonları tamdır (Hersey & Blanchard,1988: 179).

2.1.4. Modern liderlik

İdare ve kuruluş alanındaki değişim, liderlik kapsamında yeni yaklaşımların doğmasına ve modern liderlik kuramlarının ilerlemesinin önündeki engelleri kaldırmıştır (Yeşil, 2016: 164).

Modern liderlik teorileri; karizmatik, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik olarak sıralanabilir (Koç, 2020: 24).

2.1.4.1. Karizmatik liderlik

Kullanımı eski Yunan medeniyetine kadar giden ve “ilahi ödül” veya “ilahi esin kabiliyeti” anlamına gelen karizma kelimesi yönetim literatürü açısından ilk olarak Max Weber tarafından ortaya atılmıştır (Gezici, 2007: 21).

House’a göre karizmatik liderlik, bireyleri daha yüksek performans göstermeleri amacıyla moral verme becerisine sahip olan, özgüveni olan, sahiplenme hissi kuvvetli ve sağlam bir inanç özelliklerini taşıyan insandır. House bu yaklaşım ile astların süreçlere daha çok katılım sağladıklarını ve örgüt amaçlarına bağlı olduklarını söylemiştir (Yukl, 1989: 206).

Karizmatik liderin sahip olması gereken temel özellikler vardır. Bunlar (Yukl, 2002: 244):

- Vizyon sahibi olma
- Yenilikçi yöntem kullanma
- Etkin ve aydınlatıcı haberleşme yöntemlerini kullanabime
- Bireysel güç kullanma ve ikna etme
- Ümit aşılama
- Bireysel özdeşleşme sağlama
- Takipçilere verilecek güven duygusu
- Yetki devri yapabilme

Karizmatik liderlik her ne kadar kendine özgü bir liderlik yaklaşımı olsa bile dönüştürücü liderlik tipine benzer yanları fazladır (Northouse, 2007: 178).

2.1.4.2. Etkileşimci Liderlik

James MacGregor Burns aracılığıyla 1978 yılında ‘‘Leadership’’ adlı eserinde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarını anlatmıştır (Burns, 1978: 4). Bu yaklaşımın literatürdeki ana fikri lider ile izleyici arasında bir alış-veriş süreci içerisinde eylemler gerçekleştirilmesidir. Astların görevleri yerine getirme durumuna göre, liderin uygulamış olduğu bazı performans kriterleri vardır (Koç, 2020:29).

Lider, astların görevlerini yerine getirmesi için belirlemiş olduğu kriterlere göre uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini denetler ve önlemler alır. Lider, etkileşimci liderlik tarzında çalışanlarını mükafatlandırma ile özendirirken gözdağı verme gibi önlemler ile baskı altına almaktadır. Lider astların beklentilere uygun performanslarını ödüllendirirken, uygun olmayan performanslarına karşın ise birtakım yaptırımlar uygular (Karasu, 2009: 22).

Etkileşimci liderlik yaklaşımını oluşturan üç farklı yönetim metodu vardır. Bunlar:

- Koşullu ödüllendirme: Lider astlarına beklentilerine uygun performanslarına ilişkin pozitif ya da negatif geri dönüşler gerçekleştirir. Astlar beklenen performansa ulaştıklarında ödüllendirilmesi nedeniyle bu yönetim tarzına koşullu ödüllendirme denir (Bass, 1985: 34).
- Aktif istisnalarla yönetim: Lider astlarını sürekli dikkatlice izler ve astlardan beklediği davranışlara göre yapıcı ve iyileştirici tedbirler alırlar. Güvenliğin çok fazla önemli olduğu koşullarda gerekli bir yönetim modelidir (Baltacı, 2013: 22).
- Tam serbestlik yönetimi: Lider karar alma yetkisini astlarına devreder ve kendisi kararlarda etkin rol almaktan kaçınır. Astların beklentilere uygun görevlerini yerine getirmelerine göre uzaktan desteklediği bir yönetim tarzıdır (Brisnav, 2013: 65; Mujtaba, 2014: 534).

Koşullu ödüllendirme, diğer yönetim tarzlarına kıyasla daha etkin bir yönetim tarzıdır. İstisnalarla yönetim birtakım olaylarda zorunlu ve etkin olabilir. Buna karşın lidere bağlı olarak çalışan astların fazla olması durumunda tam serbestlik yönetim tarzı daha uygundur. Çünkü liderin fazla sayıdaki astlarını takip etmesi zordur (Bass ve Riggio, 2006: 8).

2.1.4.3. Dönüştürücü Liderlik

2.1.4.3.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik kuramı başlangıçta 1970’li senelerde J. V. Downtown tarafından ortaya atılmıştır ve Jeams McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı gereğince lider, astlarının gereksinimlerini, davranışlarını dönüştürebilen ve bu değişikliği etkili bir şekilde yaparak örgütü en iyi konuma ulaştıran kişidir (Luthans, 1995: 562). Bass’a göre dönüştürücü liderler astları ile arasında güçlü duygusal bağlar kurarlar (Masood ve diğ., 2006: 942). Dönüştürücü lider, astlara örgütün amaçlarını kendi kişisel amaçlarının üstünde tutmasını sağlarlar. Ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışanlarını destekler (Northcraft ve Neale, 1990). Böylece dönüştürücü liderler çalışanları için rol model olurlar (Bass ve Avolio, 1990: 22).

Dönüştürücü liderlik teorisinde liderin temel amaçlarından biri astlarını etkileyerek, astların kendisine güven duyması ve beklenilenden daha çok performans göstermesini sağlamaktır (Yukl, 1999: 286). Dönüştürücü lider, astların bile hayal edemeyeceği hedeflere ulaştıracak yeteneğe sahip kişidir (Bennis, 1999: 217).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımında bencil bir şekilde davranmak yoktur. Karar vermede astları ile beraber hareket eder ve örgüt faydasını düşünür. Bundan dolayı astların lidere olan güveni fazladır (Odom ve Green, 2003: 66). Olaylara kişiler üzerinden değil kavramlar üzerinden bakarak, sorunları bütüncül görür. Bundan dolayı dönüştürücü lider astlarının bireysel ihtiyaçlarıyla her ne kadar ilgilense de olayları kişiler üzerinden değil kavramlar üzerinden değerlendirir (Yaman, 2019: 55-56).

Dolayısıyla dönüştürücü lider; fikirleriyle, tutumlarıyla ve yaklaşımlarıyla astlarında hayranlık uyandıran kişidir.

2.1.4.3.2. Dönüştürücü Liderliğin Önemi

Toplumsal düzeyler bilim adamları tarafından tarım toplumu, sanayi toplumu ve sanayi sonrası toplum olarak sınıflandırılmaktadır. Yıllarca süre gelen tarım toplumunu 18. yüzyıldan sonra Avrupa’da başlamış olan Sanayi Devrimi takip etmiştir. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra ABD’de başlayan sanayi sonrası devrimi daha sonra çoğu ülkeye de yayılarak toplumun her aşamasında değişimi zorunlu kılmıştır (Arifoğlu, 2004: 10). Giderek tüm dünya ülkeleri dönüşüm sürecine girmiştir. Yaşanan bu dönüşüm süreci çevrede bulunan örgütleri ve içinde bulunan çalışanları ve idarecileri de etkisi altına alarak sürece onları da dahil etmiştir. Bundan dolayı örgüt liderlerine büyük görevler

düşer ve teknoloji ile iç içe olan örgütlere uyum sağlayacak liderlere ihtiyaç vardır (Dikmen, 2012: 128).

Yukl'a göre dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ekip çalışanlarının güçlendirilmesi sürecidir. Örgütün amaç ve hedeflerini izleyicileri ile paylaşan bu liderler, onları örgütte daha etkin bir hale getirmeye çalışırlar (Özalp, 2000: 346). Örgüt için önemli olduklarını düşünen ve bundan dolayı daha katılımcı bir rol alan ekip çalışanlarının davranışları verimliliği de arttıracaktır. Dönüştürücü liderlerin sergiledikleri bu davranışlar onları örgütler açısından önemli bir konuma getirecektir (Özalp, 2000: 346).

2.1.4.3.3. Dönüştürücü Liderlik Süreci

Dönüştürücü liderler örgütte köklü değişimleri gerçekleştirmek amacıyla tüm çalışanlarını harekete geçirip yeniden yapılanma sürecine girerler. Değişim, üç kademedен oluşur (Özalp ve Öcal, 2000: 217). Bunlar:

- 1- Örgütün tekrardan diriltilmesi
- 2- Vizyon oluşturma
- 3- Dönüşümü kurumsallaştırmak

Birinci aşama da lider, sürekli değişen ve gelişen dünyada örgütte birtakım değişikliklerin gerekli olduğuna inanmaktadır. Lider, izleyicilerine dönüşümün iyi bir şey olduğunu ve örgütün devamlılığının sağlanması amacıyla gerekli olduğunu anlatır. Halihazırda olan durumu muhafaza ederek üstün kazanımların gerçekleşmeyeceğini izleyicilerine aktaran lider, izleyicilerini mevcut durumun ve davranışların değiştirilmesi gerektiğine inandırır (Battilana vd., 2010: 424).

Sürecin ikinci aşaması olan vizyon oluşturmadır. Burada izleyiciler değişimin gerekliliğine ikna olmuşlardır. Lider ise izleyicilerini harekete geçirecek vizyon yaratır. Değişim de bu aşamada gerçekleşir ve halihazırda olan bir halden başka bir hale ulaşılır (Koçel, 2003: 697). Lider yaratacağı vizyonla güvenlerini kazanmış olduğu izleyicilerinin, örgütün hedeflediği doğrultusunda emek harcamalarını sağlar (Balekoğlu, 1992: 98).

Sürecin son aşamasında bulunan değişimi kurumsallaştırma aşamasında ise, değişimin kurumsallaştırılması amaçlanır. Dönüştürücü lider bu aşamada, izleyicilerini isteklendirir, onları örgüt hedeflerine ve oluşturulan vizyona yönlendirip devamlılığı sağlamaktadır (Knippenberg ve Hogg, 2003: 244).

2.1.4.3.4. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri

Tichy ve Devanna yöneticiler ile yaptıkları müzakereler neticesinde dönüştürücü liderliğin özelliklerine şöyle yer vermiştir (Tichy ve Devanna, 1986: 271-280) :

- ❖ Dönüştürücü lider organizasyonu dönüştürmek ve fark oluşturmayı görev edinir (Kılıç, 2021: 32).
- ❖ Dönüştürücü lider cesaretli davranarak tedbiri elden bırakmadan risk alabilen ve statüko karşısında durabilen kişilerdir (Zel, 1997: 64).
- ❖ Dönüştürücü liderler ben merkezci değildirler. Çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Birlikte çalıştığı insanları güçlendirirler.
- ❖ Dönüştürücü liderler problem çözme becerileri ile globalleşen dünyada karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilirler.
- ❖ Dönüştürücü liderler açık bir şekilde değerlerini ifade eder ve buna uygun hareket ederler.
- ❖ Dönüştürücü liderler eleştiriye açık olup yaptıkları hataları zayıflık olarak değil, öğrenmek için vesile olarak görürler.
- ❖ Dönüştürücü liderler vizyon sahibidirler. Hayallerini takipçilerine geçirebilirler. Takipçiler liderin hayallerini kendi hayalleri gibi görürler (Kılıç, 2021: 29).

2.1.4.3.5. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1994) dönüştürücü liderliğin dört farklı boyuttan var olduğunu iddia etmiştir. Bunlar: karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir (Tracey & Hinkin, 1998: 5).

Karizma (idealleştirilmiş etki): Karizma, idealleştirilmiş etki olarak da isimlendirilir. Bir liderin idealleştirilmiş etki özelliğinden bahsetmek için öncelikle onun misyon ve vizyon sahibi olması gerekir. Bu özelliği sayesinde dönüştürücü liderler, takipçileri tarafından takdir edilir, saygı duyulur ve onların güvenlerini kazanırlar. Liderleri ile özdeşleşen takipçiler, onları örnek almak isterler ve liderlerini üstün yetenekli, başarılı ve azimli kişiler olarak görürler. Dönüştürücü lider bu davranışları ile takipçilerine rol model olur (Bass ve Avolio, 1990: 22).

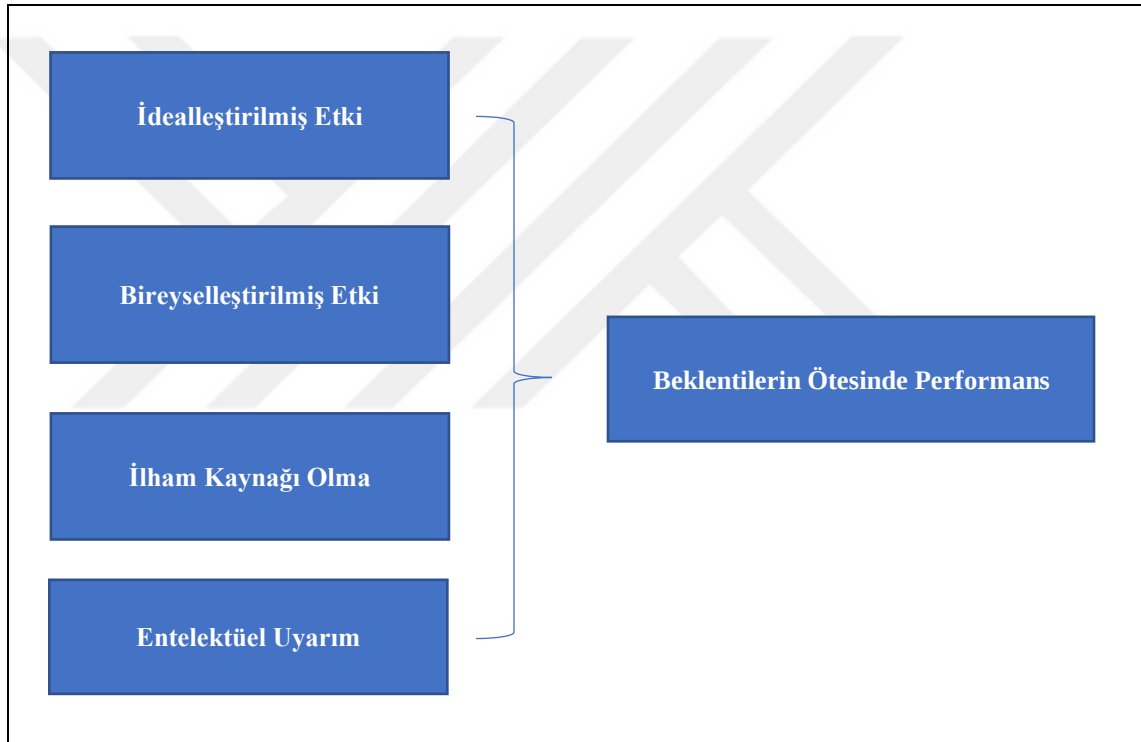
İlham Verici Motivasyon: Dönüştürücü liderler takipçilerine moral verir ve motive ederler. Onlar örgütün geleceğine dair vizyonları ile takipçilerine ilham kaynağı

olurlar (Bass & Riggio, 2006: 6).

Entelektüel Teşvik: Örgütte çalışan takipçiler hata yaptıklarında liderleri tarafından sert eleştiriye maruz kalmazlar, bundan dolayı hata yapmaktan korkmazlar. Takipçilerin önerdikleri farklı bakış açıları lider tarafından dikkate alınır. Bu fikirler liderin fikrinden her ne kadar farklı olsa da takipçilerin farklı bakış açıları teşvik görmektedir (Bass & Riggio, 2006: 7).

Bireyselleştirilmiş İlgi: Dönüştürücü liderler takipçilerinin her biriyle tek tek ilgilenerek, kendi davranış yöntemlerini belirlerler (Lievens vd., 1997: 417).

Beklentilerin üzerinde bir başarıya ulaşmak amacıyla tanımlanan bu boyutların bir araya gelmesi gereklidir. Dönüştürücü liderlikte katkı etkisi alttaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. Dönüştürücü liderlikte katkı etkisi (Hall vd.,2012).

2.1.4.3.6. Dönüştürücü Liderlik Modelleri

Her ne kadar dönüştürücü liderlik yaklaşımı ilk başta James MacGregor Burns aracılığıyla ileri sürülmüş olsa da son dönemlerde birçok bilim insanının araştırma konusu olmuştur (Keçecioğlu, 1998: 27). Dönüştürücü liderlik yaklaşımları; McBurns, Bass, Kouzes ve Posner, Yukl, Tichy ve Devanna gibi bilim adamlarının araştırma konusu olmuştur. Bu bilim adamlarının her biri kendi liderlik modellerini geliştirmişlerdir (Orhan, 2021: 17).

2.1.4.3.6.1. McBurns’a Göre Dönüştürücü Liderlik

McBurns’a göre dönüştürücü lider takipçilerinde oluşturmuş olduğu moral ve motivasyon ile çağdaş örgütler oluşturulmasına katkı sağlar (Kreitner, 1995: 481). McBurns’e göre liderlik, takipçilerinin amaçlarından ayrılmaz. McBurns dönüştürücü lideri izleyicilerinin bu amaçlarını belirleyen ve şekillendiren kişi olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978: 425).

2.1.4.3.6.2. Bass’a Göre Dönüştürücü Liderlik

Bernard Bass’a göre dönüştürücü liderliği oluşturan dört temel unsur vardır. Bunlar; karizma, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgidir. Bunlar bir araya gelince başarılı bir dönüştürücü liderlik ortaya çıkar. Dönüştürücü liderler takipçilerine duyarlı davranarak onları değerli hissettirir ve motive olan takipçiler çalışmalarını örgüt amaçları doğrultusunda kullanır (Kırel, 2001: 48). Dönüştürücü liderlik Bass’a göre liderin izleyiciler üzerinde yaratmış olduğu etkidir. Dönüştürücü liderler tüm bunların sonucunda takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanırlar (Clark, 1996: 8).

2.1.4.3.6.3. Kouzes ve Posner’e Göre Dönüştürücü Liderlik

Kouzes ve Posner’in geliştirmiş oldukları liderlik teorisinde dönüştürücü liderlerin sergilemiş oldukları beş temel davranış vardır. Bunlar (Eraslan, 2004: 11):

- ❖ Sürece meydan okumak,
- ❖ Paylaşılan vizyonu geliştirmek,
- ❖ İzleyicileri cesaretlendirmek,
- ❖ Rol model olmak,
- ❖ İzleyicilerin davranışlarını ödüllendirmektir.

2.1.4.3.6.4. Yukl’a Göre Dönüştürücü Liderlik

Yukl’a göre dönüştürücü lider örgütün en üst kademesindeki yönetici ile en alt kademesindeki çalışanları etkileme yeteneğine sahip olan kişidir (Celep, 2004: 23). Bu teori gereğince dönüştürücü bir lider kendini makro ve mikro seviyede geliştirebilir. Makro düzeyde kendini geliştiren lider örgütte dönüşüm yaratan liderdir. Mikro düzeyde kendini geliştiren lider ise izleyiciler arasında bulunan ve değişimi yaratan liderdir (Hunt, 1999: 137).

2.1.4.3.6.5. Tichy ve Devanna’ya Göre Dönüştürücü Liderlik

Tichy ve Devanna ise, büyük çaplı şirketlerin yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucunda dönüştürücü liderler tarafından yaratılan değişim ve dönüşüm sürecinde liderlerin örgütlerde nasıl ve ne derece etkileri olduklarını araştırmış ve araştırmaları sonucunda dönüştürücü liderlerin üç temel özelliğinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar (Tichy ve Devanna, 1990: 272- 273):

- ❖ Değişim ihtiyacını tanımlamak,
- ❖ Yeni bir vizyon oluşturmak,
- ❖ Değişimi kurumsallaştırmaktır.

2.1.4.4. Dönüştürücü Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin Kıyaslanması

Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında bazı farklılıklar olsa da genellikle bu iki liderlik tarzı birbirini tamamlamaktadır. Burns dönüştürücü liderliği örgüt için oluşturulan hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanların yeniliklere uyum sağlamaları olarak ifade ederken, etkileşimci liderliği ise davranışsal liderlik özelliklerinin oluşturduğu bir yönetim şekli olarak belirtmektedir (Tutar vd., 2012: 3; Gürel, 2014: 146-149).

Dönüştürücü lider ile etkileşimci lider arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir:

- ❖ Dönüştürücü liderlik yenilikçi davranarak geleceği takip ederken, etkileşimci liderlik ise geçmişe bağlı kalarak bugünü takip eder (Çalışkan, 2017: 25).
- ❖ Dönüştürücü lider izleyicilerini motive etmekle ilgilenirken, etkileşimci lider ise izleyicilerinin kişisel bilgilerine odaklanarak onları daha yakından tanıma fırsatı bulur (Gürel, 2014: 147-149).
- ❖ Dönüştürücü liderler izleyicilerinin değer, tutum ve çabalarını örgütün hedefine yönlendirerek yüksek performans elde ederken, etkileşimci liderler ise yüksek performans elde ettikleri izleyicilerini ödül vererek motive eder (Ergin ve Kozan, 2004: 40).
- ❖ Dönüştürücü liderler izleyicilerine yetki devri yaparken, etkileşimci liderler ise izleyicilerinin ne yapacağına kendileri karar verirler (Korkmaz, 2005: 402).
- ❖ Dönüştürücü liderler adaletli, demokrat davranışlar sergilerler ve otoriter davranmazlar. Etkileşimci liderler ise her ne kadar adaletli davranış sergileseler bile bu olay devamlı sürmez (Kurt, 2009: 79).

- ❖ Dönüştürücü liderlik var olan düzene meydan okuduğu için zor zamanlarda ortaya çıkar. Etkileşimci lider ise sistemi oturmuş toplumlarda daha fazla görülür (Bass, 1985: 154).

2.1.4.5. Dönüştürücü Liderlik ile Karizmatik Liderliğin Kıyaslanması

Yukl'a göre dönüştürücü ve karizmatik liderlik, çalışanların davranışlarında değişimler yaratarak örgütte yeni görev ve vizyona uyum sağlama sürecidir (Zel, 2001: 151).

- ❖ Dönüştürücü liderler izleyicilerine yetki devri yaparak lidere daha az bağımlı astlar oluştururken, kendilerine güvenlerini sağlamış olur, izleyicileri ile bilgi paylaşımında bulunur. Karizmatik liderler ise üstün becerilere sahip oldukları konusunda izleyicilerini ikna ederler. İzleyicilerini etkilemekle beraber kendilerini rol model almalarını amaçlar. Az düzeyde bilgi paylaşımında bulunurlar (Yukl, 2010: 288).
- ❖ Dönüştürücü liderler izleyicilerinin mevcut olan görüşleri ve liderlerin görüşlerini sorgulamasını isterken, karizmatik liderler ise izleyicilerinden kendi dünya görüşünü içselleştirmelerini arzular (Avolio & Bass, 1985: 14).
- ❖ Dönüştürücü lider astlarını lider olma yönünde desteklerken, karizmatik liderler ise astlarının gelişimlerini desteklemek yerine kendilerine bağımlı sadık bireyler oluştururlar (Luthans, 2011: 430).

2.1.4.6. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Araştırmalar

- Koçak (2009), İşyerlerinde dönüşümcü liderlik tutumlarının örgüt kültürüne neticesini araştırmıştır. Kılıç (2006) tarafından alınan dönüşümcü liderlik boyutu ve Emet (2006) tarafından alınan örgüt kültürü ölçeğinden yararlanmıştır. Çalışma Kahramanmaraş Afşin-Elbistan bölgesinde aktif halde olan özel bir maden işletmesi çalışanlarına personeller arasından seçilen 85 kişilik bir grup üstünde uygulanmıştır. Araştırma neticesinde işletmede liderin dönüştürücü liderlik tutumları gösterdiği ve liderin bu tutumlarının güçlü bir örgüt geleneğine hakim olduğu belirlenmiştir.
- Kaygın (2011), Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışını Kocaeli ilinde otomotiv bölümünde aktif halde olan bir işyerinde araştırmıştır. Bu araştırmada 336 çalışan üzerinde anket uygulanmıştır. Anket sonucunda cevaplara bakılarak dönüştürücü liderlik ve alt katmanları ile girişimcilik ve alt katmanları arasında bulunan ikili bağlantıları araştırıldığında “dönüştürücü liderlik” ile “girişimcilik” ikili arasında

olumlu yönden bir bağlantı olduğu, “dönüştürücü liderlik” ile “girişimciliğin alt katmanları” arasında olumlu yönden bir bağlantı olduğu, “dönüştürücü liderliğin alt katmanları” ile “girişimcilik” ve “girişimciliğin alt katmanları” arasında da olumlu yönden bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

➤ Vural (2013), Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik tutumlarının örgüt sıhhati üzerinde etkisini Afyonkarahisar şehrinde aktif halde olan termal turizm işletmelerinde araştırmıştır. Araştırmada 364 çalışan üzerinde anket uygulanmıştır. Anket sonucunda yanıtlar araştırıldığında görevlilerin dönüştürücü liderlik tutum algılarıyla örgüt sıhhati arasında olumlu yönden kuvvetli bir bağlantı tespit edilmiştir. Örgüt sıhhati algılarının cinsiyet farklılığına göre ayırt edici özellik olmadığı, iletişim alt boyutunda cinsiyete bağlı olarak değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Görevlilerin örgüt sıhhati algıları genel olarak yaş sınıflandırmasına göre değişkenlik gösterir. Genç yaş grubunda yer alan katılımcıların işletmeye olan bağlılıkları az olduğundan dolayı genellikle maddi unsurlara öncelik verdikleri, orta ve ileri yaş grubundaki çalışanların uzun süre çalışmaları sonucu örgüte olan bağlılıklarının arttığını, örgütü sahiplendiği ve bu durumunda örgüt sıhhatine pozitif etki kazandırdığı tespit edilmiştir.

➤ Felfe ve Schnys (2004), Dönüştürücü liderliğe özgü sonuçlar (fazla mesai, verimlilik, liderden memnuniyet) ile örgütle ilgili sonuçlar (örgütsel birliktelik, iş memnuniyeti, örgütsel yurttaşlık davranışı, kazanmaya doğruluk, gerilme, asabılık) arasında bulunan bağlantıyı araştırmak amacıyla idareciler ve çalışanlar üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada iki kamu idaresinden 213 müfettişin kendi liderlik davranışlarını ve liderlerin davranışlarını derecelendirme üzerine gerçekleştirilmiştir. Çalışanların iş anlamında yöneticilerden daha çok puan elde etmeleri ve yöneticilerden duygu olarak daha çok tükenmeleri halinde dönüştürücü liderlik ile örgüt hedeflerinin sonuçlanması arasında olumsuz bir bağlantı tespit edilmiştir.

➤ Rowold ve Heinitz (2007), Dönüştürücü, etkileşimci ve karizmatik liderlik arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları açıklayarak liderlik tarzlarının yakınsak, ıraksak ve ölçüt gerçekliliği araştırılmıştır. Bu çalışmada liderlik biçimlerinin fazla mesai, verimlilik, memnuniyet ve kâr arasında bulunan bağlantılar incelenmiştir. Ölçüt gerçekliği ile ilgili olarak nesnel (kâr) ve öznel (memnuniyet) performans göstergeleri değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda ilk olarak dönüştürücü ve karizmatik liderliğin etkileşimci liderlik üzerinde öznel performans olarak etkisini artırdığı

gözlemlenmiştir. Buna ek olarak dönüştürücü liderliğin hem karizmatik hem de etkileşimli liderlik üzerinde kâr etkisini artırdığı tespit edilmiştir.



3. SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA’DA FAALİYET GÖSTEREN BİR KAMU HASTANESİ ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamızda sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Liderlik kapsamında yapılan çalışmalara göre dönüştürücü liderlik en etkin liderlik teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler kendi kurumlarında güçlü ve etkili bir kültür oluştururlar (Koç, 2020: 93). Konunun sağlık alanında ele alınması ve farklı örneklem üzerinde araştırmanın yapılacak olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel yöntem (anket) başvurulmuştur. Nicel yöntem genellikle sosyal bilimlerde kullanılmaktadır. Bu metot en fazla tercih edilen metotlardandır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 75)

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evreni Ankara’da faaliyet gösteren tam teşekküllü bir kamu hastanesinin sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın evreni ile ilişkin veriler Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Araştırmanın evreni

Kurum Bilgileri		Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılımı		
Kurum	Çalışan Sayısı Toplamı	Unvan	Grup içi Ağırlığı (%)	Çalışan Sayısı
Ankara da faaliyet gösteren bir Kamu hastanesi	13142	Hekim	37.4	4914
		Diğer Sağlık Personeli	62.6	8228

Araştırmanın örneklemiyse 434 katılımcıyı kapsamaktadır. Katılımcılar idareci ve idareci olmayan hekim, hemşire, ebe, sağlık teknikeri ve idari personellerden

oluşmaktadır. İşçi olarak çalışan personeller evren içerisinde yer almamaktadır. Araştırma örneklemini ile ilgili bilgiler Tablo 6’de gösterilmiştir.

Tablo 6. Araştırmanın örneklemini

Kurum Bilgileri		Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı		
Kurum	Katılımcı Sayısı Toplamı	Ünvan	Katılımcı Sayısı	Grup içi Ağırlığı (%)
Ankara da faaliyet gösteren bir Kamu hastanesi	434	Hekim	74	17
		Diğer Sağlık Personeli	360	83

Evrendeki kişi sayısının bilindiği hallerde evreni temsil edebilen yeterli örneklem bulunabilmesi için aşağıdaki formül kullanılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 69-72):

$$n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$$

Evren büyüklüğü N: 13142 olan araştırmanın örneklemini n:?

$$n = (13142 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50) / ((0.05)^2 \times (13142-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50)$$

$$n = 385$$

Evrenimize göre olması gereken örneklem büyüklüğü 385 olarak bulunmuştur. Buna göre araştırmamızın örnekleminin (434) yeterli olduğu görülmektedir.

3.4. Araştırma Ölçekleri

Araştırmada dönüştürücü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada Koç (2020) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 5., 6., 8., 25., 27., sorular faktör analizi sonrasında analizden çıkarılmış ve entelektüel uyarım, uygun model olma ve bireysel ilgi boyutları ise “insan odaklı liderlik” başlığı altında birleştirilmiştir. Diğer bir deyişle, orijinal ölçekte yer alan üç boyut yeni bir isim verilerek birleştirilmiştir. Ölçeğimiz faktör analizi sonrasında 4 boyut halini almıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Kadın ve erkek katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı fark vardır.

H2: Yönetici ve yönetici olmayan katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı fark vardır.

H3: Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı fark vardır.

H4: Farklı eğitim seviyelerindeki katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı fark vardır.

H5: Çalışma süreleri farklı olan katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı fark vardır.

3.6. Bulgular ve Yorumlar

Araştırma anketinde katılan çalışanların demografik bilgileri yer almıştır. Katılımcılardan cinsiyet, yaş, kurumdaki pozisyonları, kurumdaki çalışma süresi, yöneticileri ile çalışma süresi, eğitim durumu gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler tablo 7’ da gösterilmiştir.

Tablo 7. Demografik bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Pozisyon	Frekans	Yüzde
Erkek	97	22	Yönetici	51	12
Kadın	337	78	Yönetici olmayan çalışan	383	88
Toplam	434	100	Toplam	434	100

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
18 – 25	82	19	1 yıldan az	52	12
26 – 33	164	38	1 - 3 yıl	198	45
34 – 41	79	18	4 - 6 yıl	138	32
42 – 49	73	17	7 - 9 yıl	4	1
50 ve üzeri	36	8	10 yıl ve üzeri	42	10
Toplam	434	100	Toplam	434	100

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Yönetici İle Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
Lise	43	10	1 yıldan az	100	23
Önlisans ve Lisans	344	79	1 - 3 yıl	207	48
Yüksek Lisans	46	11	4 - 6 yıl	104	24
Doktora	1	0	7 - 9 yıl	10	2
			10 yıl ve üzeri	13	3
Toplam	434	100	Toplam	434	100

Unvan	Frekans	Yüzde
Hekim	74	17
Diğer Sağlık Personeli	360	83
Toplam	434	100

3.6.1. Güvenirlik Analizi

Liderlik Ölçeğinin çizelge 1. 'de gösterildiği gibi Cronbach's Alpha değeri 0.989 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak ölçeğimizin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha
Liderlik Ölçeği	26	0.989

Çizelge 1. Dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirlik analizi sonucu

3.6.2. Geçerlilik Analizi

Faktör analizi ölçekte bulunan fazla sayıda maddeleri az sayıdaki faktör altında toplar ve istatistiksel analiz verilerin yorumlanmasını sağlar.

Faktör analizi sosyal bilimlerde en çok kullanılan yöntemdir. Araştırmalarda ölçeğin değişik bir örneklem grubuna uygulandığında, ölçeğin yapı geçerliliğini doğrulamak nedeniyle uygulanan metottur. İki farklı faktör analizi vardır; açıklayıcı ve doğrulayıcı (Çokluk vd., 2014: 177).

3.6.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO ve Bartlett test sonuçlarına bakılır. Tablo 8 incelendiğinde, KMO değeri 0.979 ve Bartlett test sonucu $\chi^2 = 17331.911$ ($p=0.000$) ($p \leq 0.05$) olarak bulunmuştur. KMO değeri 0.90-1.00 aralığında bulunduğu kusursuz olarak yorumlanır ve bundan dolayı araştırmada yer alan KMO değeri kusursuz olduğu sonucu çıkmaktadır (Akgül & Çevik, 2003: 428). Bartlett test sonucunda $p=0.000$ olarak anlamlı bulunmuş ve sonuç olarak araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. DLÖ' nin KMO ve Bartlett test sonuçları

Kaiser – Meyer- Olkin (KMO) Testi	Chi-Square (χ^2)	.979
	Df	17331.911
Bartlett's Testi	Df	325
	Sig	.000

Tablo 9'da gösterilen maddelerin ortak varyans değerleri 0,1'in altında olduğundan dolayı ölçekte bulunan maddelerin olması gerektiği gibi ortak varyans şartını sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 10’de gösterildiği gibi 4 faktörden oluşan DLÖ toplam varyansın %83.424’ünü açıkladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Açıklanan toplam varyansın sosyal bilimlerde %40 ile %60 arası bir değerde olması yeterli kabul edilip, bu değer yüksek olması durumunda ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Can, 2014: 197). Bu sonuca göre ölçeğimizin faktör yapısının güçlü olduğu söylenebilir.

Communalities

Tablo 9. Communalities (ortak varyans)

Madde No	Initial	Extraction	Madde No	Initial	Extraction
1	.808	.816	17	.848	.822
2	.877	.916	18	.850	.838
3	.886	.894	19	.916	.908
4	.801	.771	20	.911	.901
7	.795	.786	21	.845	.813
9	.714	.704	22	.784	.749
10	.811	.814	23	.851	.830
11	.802	.827	24	.864	.832
12	.851	.858	26	.753	.718
13	.797	.774	28	.866	.871
14	.832	.808	29	.884	.897
15	.870	.831	30	.904	.920
16	.875	.856	31	.916	.934

Tablo 10. Açıklanan toplam varyans (DLÖ için)

Factor	Başlangıç Öz Değerleri			Yük Değerleri Karesi Çıkarım Topamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif	Toplam	% Varyans	Kümülatif
1	20.367	78.336	78.336	20.159	77.534	77.534
2	.777	2.987	81.323	.631	2.425	79.960
3	.615	2.364	83.687	.472	1.814	81.774
4	.559	2.151	85.838	.429	1.650	83.424
5	.368	1.414	87.252			
6	.335	1.290	88.542			
7	.311	1.195	89.737			
8	.281	1.080	90.817			
9	.235	.903	91.720			
10	.226	.868	92.588			
11	.201	.772	93.361			
12	.188	.722	94.082			
13	.178	.686	94.769			
14	.166	.637	95.405			
15	.156	.600	96.006			
16	.146	.560	96.566			
17	.128	.492	97.058			
18	.113	.435	97.492			
19	.108	.416	97.909			
20	.102	.394	98.302			
21	.099	.380	98.683			
22	.084	.324	99.007			
23	.082	.315	99.321			
24	.071	.272	99.593			
25	.057	.219	99.812			
26	.049	.188	100.000			

Dönüştürücü liderlik ölçeği açıklayıcı faktör analizi neticesinde dört faktör elde edilip 5., 6., 8., 25., 27. maddeler bulunması gereken faktörler altında olmadıkları için ölçekten çıkarılmıştır. Modelimizde üç faktör birleştirilip tek bir faktör başlığı altında toplanmıştır.

Maddelerin faktör yükleri Tablo 11’de gösterilmiştir. Maddelerin bazıları (İE4, İE7 VE İVG13) birden çok boyut altında yük karşılığı olmasına karşın bu yük değerleri arasında bulunan fark 0.1’den büyük olduğundan dolayı maddeler binişik madde sayılamaz.

Tablo 11. Dönüştürücü liderlik ölçeği faktör deseni matrisi

Boyutlar	Faktörler ve Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
L19	.838			
L20	.791			
L22	.738			
L24	.718			
L17	.678			
L16	.669			
L18	.660			
L15	.650			
L14	.637			
L23	.632			
L21	.627			
L26	.482			
L2		.903		
L1		.813		
L3		.770		
L7		.484		.296
L4		.438		.253
L30			.834	
L31			.811	
L29			.784	
L28			.733	
L11				.844
L12				.688
L10				.686
L9				.640
L13	.323			.491

3.6.2.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dönüştürücü liderlik ölçeği modeline Şekil 6’da gösterildiği gibi doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 12’de yer alan değerler maddelerin normalleştirilmiş faktör yüklerini, faktörler ve hata değerleri ile aralarındaki korelasyon kat sayılarını belirtmektedir. Buna ek olarak Tablo 12’de (***) ile gösterilenlerin p değerlerinin 0.05’ten çok düşük olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, maddelerin faktör yüklerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, modelimizin doğru kurulduğuna kanıttır.

Tablo 12. Dönüştürücü liderlik ölçeği maddelerinin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık

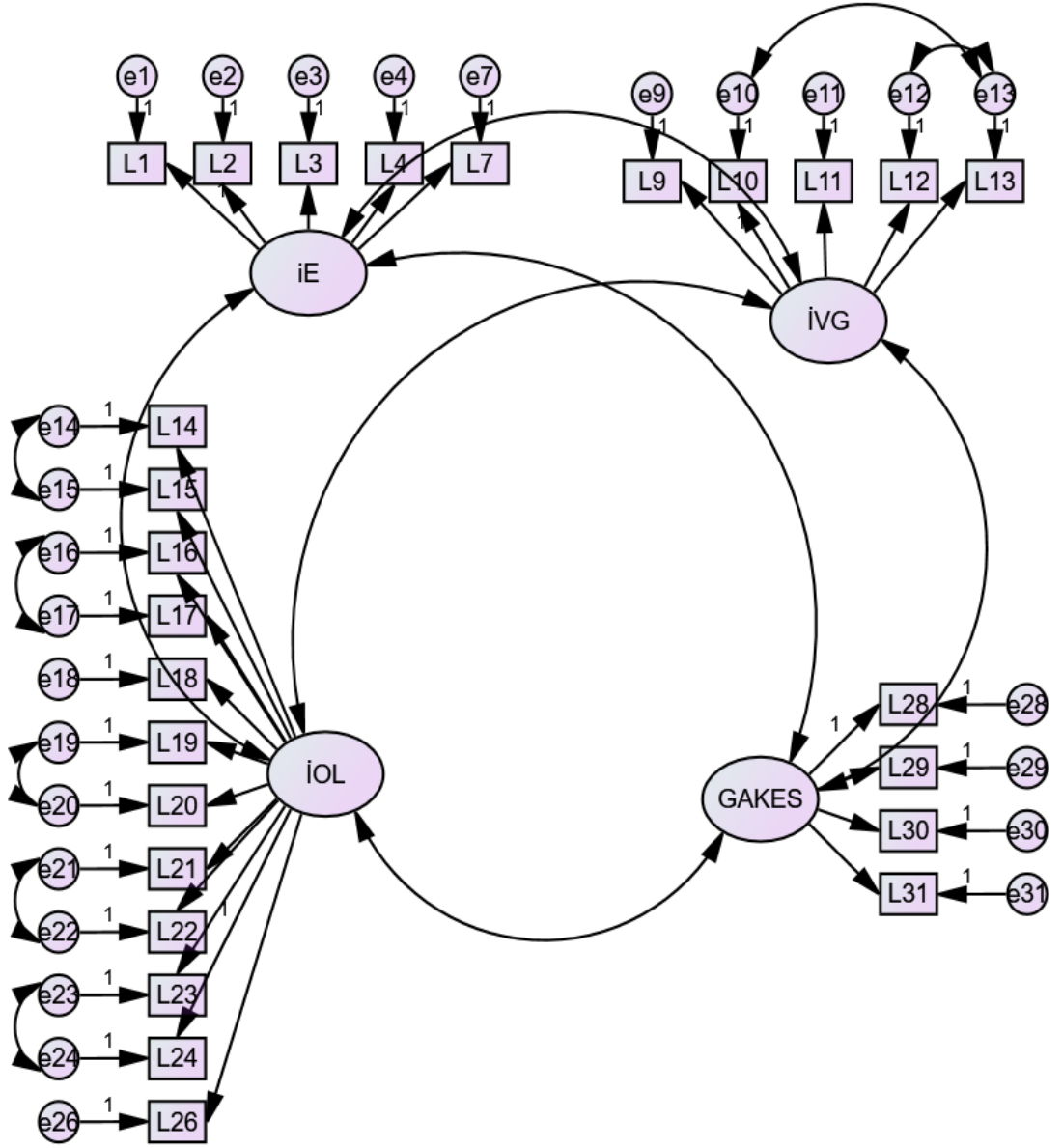
Regresyon İlişkisi	Regresyon ağırlıkları (Faktör Yükleri)	“p”değeri (Anlamlılık)	Regresyon İlişkisi	Regresyon ağırlıkları (Faktör Yükleri)	“p”değeri (Anlamlılık)
L1 <--- İE	.891	***	L17 <--- İOL	.902	***
L2 <--- İE	.938	***	L18 <--- İOL	.918	***
L3 <--- İE	.947	***	L19 <--- İOL	.934	***
L4 <--- İE	.880	***	L20 <--- İOL	.932	***
L7 <--- İE	.884	***	L21 <--- İOL	.900	***
L9 <--- İVG	.840	***	L22 <--- İOL	.859	***
L10 <--- İVG	.909	***	L23 <--- İOL	.907	***
L11 <--- İVG	.894	***	L24 <--- İOL	.904	***
L12 <--- İVG	.921	***	L26 <--- İOL	.848	***
L13 <--- İVG	.881	***	L28 <--- GAKES	.933	***
L14 <--- İOL	.898	***	L29 <--- GAKES	.947	***
L15 <--- İOL	.914	***	L30 <--- GAKES	.957	***
L16 <--- İOL	.924	***	L31 <--- GAKES	.967	***

İE : İdealleştirilmiş Etki

İVG : İlham Vererek Güdüleme

İOL : İnsan Odaklı Liderlik

GAKES : Grup Amaçlarının Kabul Edilmesini Sağlama



Şekil 6. Dönüştürücü liderlik ölçeği modeli

Modelin uyumluluğunu kararlaştırmak amacıyla uyum indeks değerleride gözden geçirilmelidir. Olması gereken uyum değerleri tablo 13’de gösterilmektedir.

Dönüştürücü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi neticesinde tablo 13’de gösterilen uyum değerlerine ulaşılmıştır. Bundan dolayı $CMIN/DF=2.953 \leq 3$, $CFI=0.968 \geq 0.95$, $NFI=0.952 \geq 0.90$, $TLI=0.964 \geq 0.95$, $RFI=0.946 \geq 0.90$, $IFI=0.968 \geq 0.95$, $RMSEA=0.067 \leq 0.08$ ve $RMR=0.032 \leq 0.05$ elde edilmiştir. Netice itibariyle, bu bulgular gereğince DLÖ modelinin hatasız bir şekilde kurgulanmış olduğu belirlenmiştir.

Tablo 13. DLÖ uyum değerleri

Uyum ölçüleri	Uyum Değerleri
χ^2/sd (CMIN/DF)	2.953
CFI	0.968
NFI	0.952
TLI	0.964
RFI	0.946
IFI	0.968
RMSEA	0.067
RMR	0.032

3.6.3. Betimsel İstatistikler

Betimsel istatistikler katılımcıların algılarına ilişkin bilgiler verir. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin betimsel istatistikleri tablo 14’de bulunmaktadır. Bulgular gözden geçirildiğinde katılımcıların ölçekteki söylemlere verdikleri yanıtların ortalamasının 3.64 olduğu belirlenmiştir. Bütün bu bulgulara bağlı olarak katılımcılar en yakın yöneticilerinin orta düzeyde liderlik özelliği gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 14. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin betimsel istatistik bulguları

	N	Minimum	Maximum	Mean (ortalama)		Std. Deviation
	Örneklem Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Std. hata	Standart Sapma
Liderlik Ölçeği	434	1.00	5.00	3.6405	.05141	1.07097

Tablo 15. Ölçeğin boyutları açısından betimsel istatistik bulguları

Liderlik	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Katılımcı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
	Sayısı	Değer	Değer		
İE	434	1.00	5.00	3.7244	1.08144
İVG	434	1.00	5.00	3.5751	1.08533
İO	434	1.00	5.00	3.5972	1.14674
GAKES	434	1.00	5.00	3.7471	1.11032
N (Örneklem sayısı)	434				

3.6.4. Normallik Testi

Araştırma hipotezlerini test ederken hangi testlerin kullanılacağına karar vermek için normallik testi yapılır. Eğer araştırma verileri normal veya normale yakın dağılım gösteriyor ise parametrik testler yapılabilir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2007: 191).

Dağılımın çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak karar verme normallik testi için kullanılan yöntemlerden birisidir (Can, 2014: 82-91). Çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre karar vermek, diğer yöntemlerden daha sağlıklı ve güvenilir bir yöntemdir (Akgül ve Çevik, 2003:100). Çarpıklık ve basıklık değeri +1 ile -1 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George & Mallery, 2012; Şencan, 2005: 199; Büyüköztürk, 2018: 40).

Tablo 16’da görüldüğü gibi, çarpıklık değeri ‘-0.530’ ve basıklık değeri ‘-0.510’ olarak bulunduğu için dolayı hipotezlerin testi için parametrik analizler yapılmasında karar kılınmıştır.

Tablo 16. Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerleri

Liderlik Ölçeği	Değerler	Standart Hata
Skewness (Çarpıklık)	-.530	.117
Kurtosis (Basıklık)	-.510	.234

3.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analizler

Bu çalışmada hipotezlerin test edilmesine yönelik ilişkisiz (bağımsız) örneklemeler için t-testi, ve tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

H₁ hipotezinin test edilmesi:

H₁: “Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinin testi için T-testi sonuçları Tablo 17’ de yer almaktadır.

Tablo 17. H₁ Hipotezi için T-Testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	S. Sapma	t- değeri	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik	Kadın	337	3.641	1.083	0.044	0.965
	Erkek	97	3.636	1.032		

Tablo 17’de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetinin algılarını etkilemediği sonucuna varılmıştır (t= 0.044 ve p=0.965>0.05). Sonuç olarak H₁ hipotezi reddedilmiştir.

H₂ hipotezinin test edilmesi:

H₂: “Yönetici ve yönetici olmayan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinin testi için T-testi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. H₂ hipotezini test etmeye yönelik yapılan T-Testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Pozisyon	N	Ortalama	S. Sapma	t - değeri	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik	Yönetici	51	3.79	0.88	1.300	0.198
	Yönetici olmayan çalışan	383	3.61	1.09		

Tablo 18’de görüldüğü gibi katılımcıların pozisyonlarının algılarını etkilemediği sonucuna varılmıştır (t= 1.300 ve p=0.198>0.05). Sonuç olarak H₂ hipotezi reddedilmiştir.

H₃ hipotezinin test edilmesi:

H₃: “Farklı yaş gruplarındaki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları

arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinin testi için ANOVA analizi sonuçları Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. H₃ hipotezinin test sonucu

Bağımlı Değişken	Yaş Grupları	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
Liderlik	18-25 yaş aralığı	82	3.72	1.24	0.299	0.879
	26-33 yaş aralığı	164	3.61	1.05		
	34-41 yaş aralığı	79	3.62	1.02		
	42-49 yaş aralığı	73	3.68	1.00		
	50 yaş ve üzeri	36	3.50	0.95		

Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcıların yaşlarının algılarını etkilemediği tespit edilmiştir (F=0.299, p=0.879>0.05). Sonuçta H₃ hipotezi reddedilmiştir.

H₄ hipotezinin test edilmesi:

H₄: “Farklı eğitim düzeyindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezinin testi için ANOVA analiz sonuçları Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20. H₄ hipotezinin testi için tek yönlü ANOVA analiz sonucu

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyleri	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
Liderlik	Lise	43	3.88	1.10	2.352	0.072
	Önlisans ve Lisans	344	3.64	1.07		
	Lisansüstü	47	3.42	0.97		

Tablo 20’de görüldüğü gibi katılımcıların eğitim düzeylerinin algılarını etkilemediği sonucuna varılmıştır (F=2.352, p=0.072>0.05). Sonuçta H₄ hipotezi

reddedilmiştir.

H₅ hipotezinin test edilmesi:

H₅: “Çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezinin testi için yönelik tek yönlü ANOVA analizi sonuçları Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21. H₅ hipotezinin testi için tek yönlü ANOVA analiz sonucu

Bağımlı Değişken	Çalışma Süreleri	Katılımcı Sayısı (N)	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
Liderlik	1 yıldan az	52	3.94	1.16	2.194	0.069
	1-3 yıl	198	3.49	1.07		
	4-6 yıl	138	3.70	1.07		
	7-9 yıl	4	3.81	0.85		
	10 yıl ve üzeri	42	3.72	0.87		

Tablo 21’de görüldüğü gibi katılımcıların çalışma sürelerinin algılarını etkilemediği tespit edilmiştir (F=2.194, p=0.069>0.05). Sonuçta H₅ hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli gelişen ve değişen dünyada, küreselleşmenin etkisiyle de kurum ve kuruluşların rekabet içerisinde olup hayatta kalmaları daha zor bir hale gelmiştir. Karmaşıklık ve belirsizlik hali kurum ve kuruluşları daha fazla yaratıcı ve sezgisel olmaya yöneltmektedir. Başarıya ulaşmak isteyen kurum ve kuruluşlar değişime ayak uydurarak bu konuda dönüşmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Kuruluşların ürün, hizmet, organizasyon ve iş modellerinde gerçekleştirdikleri iyileştirmelerinin devamlılığı rekabet etmelerine bağlı olarak büyük bir önem taşımaktadır. İnsanların değişim ve dönüşüme olan isteksizlikleri ve mevcut olan durumu devam ettirme isteğinden dolayı değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilecek bir lidere ihtiyaç doğmaktadır. Dönüştürücü lider astlarının gereksinimlerini, ihtiyaçlarını tespit edip bunların dönüşümünü sağlayarak ve bu değişiklikleri etkili bir şekilde gerçekleştirip örgütü en iyi konuma getiren kişidir. Dönüştürücü lider astlarının üretkenliklerindeki büyümeyi sağlayarak yüksek seviyede başarıya ulaşmalarını sağlar. Kısacası dönüştürücü lider; astlarını etkileyerek, kendisine güven duymasını sağlayıp, tutum ve davranışlarıyla izleyicilerinde hayranlık uyandıran kişidir.

Araştırma Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde yapılmıştır. Araştırmada genel ve boyutlar açısından dönüştürücü liderlik incelenmiş olup ankete katılanların demografik özelliklerinin algılarını etki edip etmediği incelenmiştir. Bu hedefle beş (5) hipotez test edilmiştir.

Araştırmada yer alan dönüştürücü liderlik ölçeğinde “ilham vererek güdüleme” boyutu ile beş (5) madde ile temsil edilmektedir. Araştırma anketinde yer alan 9., 10., 11., 12. ve 13. maddelerinden şu anlaşıyor ki, dönüştürücü liderde bulunan heyecan ve iyimserlik gibi özellikler katılımcıları cezbeder. Vizyonu ile örgüt geleceği açısından katılımcılara ilham verir ve takipçilerinin vizyona ulaşmaları için onlara moral verir (Bass & Riggio, 2006: 6).

Araştırmada yer alan dönüştürücü liderlik ölçeğinde, “insan odaklı liderlik” boyutu ile on iki (12) maddede ifade edilmiştir. Araştırma anketinde bulunan 14., 15., 16., 17., 18., 19. ve 20. maddelerinden şu anlaşıyor ki, dönüştürücü lider takipçilerini, sorunları farklı bakış açılarından görmelerini ve çözüm bulmaları için cesaretlendirir (Nahavandi, 2014: 177). Başka bir ifade ile çalışanlarının ufkunu açar, bağımsız düşünme, yenilikçi olma ve sorgulama yapmaları için onları cesaretlendirir ve sorunları

çözme konusunda yeni çözümler bulmaları için onları destekler (Northouse, 2013: 193). Geriye kalan araştırma anketinde bulunan 21., 22., 23., 24. ve 26. maddelerden şu anlaşılıyor ki, dönüştürücü lider takipçileriyle tek tek ilgilenir, zaman ayırır ve yol gösterir. Dönüştürücü lider takipçilerinin talep ve gereksinimlerinin farkında olup buna göre takipçilerine yaklaşır (Bass & Riggio, 2006: 7).

Liderlik ölçeğinde yer alan “grup amaçlarının kabul edilmesi sağlama” boyutu ise dört (4) maddede ifade edilmiştir. Ölçekte yer alan 28., 29., 30. ve 31. maddelerdeki ifadelerden anlaşılacağı üzere dönüştürücü lider takipçilerini ekip ruhu düşüncesine yönelterek aynı vizyonu gerçekleştirmeye yönelik beraber çalışmaları konusunda cesaretlendirmektedir (Bass & Riggio, 2006: 6).

Araştırmada betimsel istatistiğe göre, Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu hastanesi üzerine yapılan çalışmada sağlık çalışanları en yakın yöneticilerini orta derecede liderlik özellikleri gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuca göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinde iyileştirilmeye gidilmesi gerekmektedir. Bu durum eğitim ile düzeltilebilir seviyededir.

Bulgulara bakıldığında boyutlar açısından ortalamalar 3,58 ile 3,75 arasında değişmekte ve genel ortalama ise 3,64 olarak bulunmuştur. Katılımcılar liderlik ölçeğindeki söylemlere orta seviyede katıldıklarını ifade etmektedirler. Kısacası bağlı oldukları yöneticilerinin orta seviyede dönüştürücü liderlik özelliklerinin olduklarına işaret etmişlerdir.

Araştırmamızın hipotezleri, katılımcıların demografik özelliklerinin dönüştürücü liderlik algılarına etki edip etmediğiyle ilgilidir. Hipotezler neticesinde katılımcıların cinsiyetlerinin, yaşlarının, eğitim seviyelerinin, çalışma sürelerinin, yönetici ve yönetici pozisyonunda olmayanların dönüştürücü liderlik algılarına etkisi incelendiğinde demografik özelliklerinin farklı olmasının algılarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Sağlık kurumları için dönüştürücü lider vasıflı yönetici varlığı büyük bir önem arz etmektedir. Karmaşık bir yapı içerisinde olan sağlık kurumlarının başarıya ulaşabilmeleri ve bundan sonraki süreçte dönüştürücü liderlik konusu ile ilgili çalışmaya devam edecek araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir.

- Sağlık kurumlarında yönetici kademelerinde lider özellikli kişiler yer almalıdır. Lider becerisine sahip yönetici kişiler sağlık kurumlarında görev almakla yetinmeyip bu becerilerini eğitim ile geliştirmelidirler.
- Block (2002), araştırmaları neticesinde kurumlarda daha iyi ve sağlam bir kültürün tesis edilebilmesi için kurumun her düzeyinde yer alan yöneticilerin dönüştürücü

liderliği benimsemesi ve uygulamaya geçirmesiyle gerçekleřebileceđini belirtmektedir.

- Sağlık kurumlarında sağlık yönetimi lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim almış kişiler yönetim kademelerinde görev almalıdırlar.
- Özel sağlık kurumlarında da araştırma yapılabilir. Böylelikle zel ile kamunun karşılaştırılması mümkün olabilir.
- Bu alanda araştırma yapacak kişilerin sağlık sektörü dışında diğer sektörlerde de buna benzer çalışmalar literatüre katkı sunacaktır.



KAYNAKÇA

- Ak, B. ve Akar, Ç., (1988). Hastanelerin amaçları, *Sağlık Yönetimi Dergisi*, S. 6(Ankara), s 33.
- Akdeniz M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniveritesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Abut, A. (2018). *Sağlık Hizmetlerinde Hasta Memnuniyeti: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Dursun Odabaş Tıp Merkezi Örneği*. (Elazığ) s.3
- Ak, B. (1991). *Hastane yöneticiliği*. s.75. Ankara.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri: SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Matbaa.
- Akıncı, B. (2001). *Liderlik ve Yöneticilik, İletişim Yayınları*, İstanbul, s. 98.
- Alagöz, M. (2019). *Dönüştürücü Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Bir Araştırma*. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kars.
- Arcasoy, Gülçin G. (2017). *Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Özel Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arifoğlu A. (2004). E-Dönüşüm: Yol Haritası, Türkiye, Dünya, Sas Bilişim Yayınları, Ankara.
- Arslan, A. (2004). *Farabi İdeal Devlet*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Arslan, A. (2021). *Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: OMÜ Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Örneği*. Doktora tezi, Tokat.
- Arslan, S. (2014). *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Avery, Gayle C. (2004).; *Understanding Leadership*, London, SAGE Pub.
- Avolio, B. J. And Bass, B. M. (1985). *Transformational Leadership, Charisma and Beyond*. Working Paper, School of Management, State University of Newyork, Binghamton, p.14.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Bader, Brisnav. (2013). *The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Process on Predicting Product and Process Innovation*, Review of Applied Management Studies, 11, s. 64-75.
- Baltacı, T. (2013). *Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastaneleri Örneği*. Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Baron, R. A. (1983). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, M. B., Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness- Through Transformational Leadership*, Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. L. Erlbaum Associates.
- Başar, E., ALTIN, H. ve DOĞAN, V., Nisan 2013 Nobel yayıncılık, Girişimcilik.
- Başol, Ö. (2005), *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. ve Alexander A.J. (2010). *Leadership competencies for implementing planned organizational change*, [Planlanmış Örgütsel Değişimlerin Uygulanmasında Liderlik Yetenekleri]. The Leadership Quarterly, 21, 422-438.
- Bennis, W. G. (1999). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev.: Umut Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Block, L. A. M. (2002). *The Relationship between Leadership and Organizational Culture: An Exploratory Investigation* (Doktora tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 305511266).
- Bozlağan R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Atım İndeksi
- Can ve Işık, (2007). Coşkun Can Aktan ve Ulvi Saran (Editör), Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi, Sağlıkta Umut Vakfı Yayını. *Sağlık Hizmetlerinin Sunumu ve Alternatif Yöntemler*, Ankara.
- Cassama, M., S. (2019). *Sağlık Hizmetlerinin Sunumu ve Finansmanı: Türkiye’de Sağlık Harcamalarının Analizi (2005-2017)*, Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Casida, J. M. (2007). *The Relationship of Nurse Managers' leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey* (Doktora tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 304806944).
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Certo, S. C. (1992). *Modern Management: Quality Ethics And The Global Environment*, Fifth Edition, USA: Allyn Bacon.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Clark, F. (1996). *Leadership for Quality: Strategies For Action*. McGraw Hill, London.
- Çakır, D. (2015). *Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Hasta Memnuniyeti: Bir Uygulama*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Çalışkan, M. (2017). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama*, Ardahan Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık (3. Baskı).
- Daft, R. L. (2010). *Management* (Ninth edition). Canada: South-Western Cengage Learning, 409-435.
- Dalgın, D. ve Taslak, S. (2016). *Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Gaziantep University Journal of Social Sciences.

- Dess, G. ve Miller, A. (1993). *Strategic Management*. McGraw Hill.
- Devebakan, N. (2001). *Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Dikmen B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğan, S. (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Seçil Ofset, İstanbul.
- Ekmekçi, M. (2019) *Hastaların Sağlık Hizmeti Beklentisi ve Algılarının Ölçümü: Malatya Kamu ve Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Eraslan, L. (2004). The Transformational Leadership In School Level. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 236, İstanbul.
- Ergeneli, A. (1992). *Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi İle İlişkilendirilmesi*, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 37-51.
- Eroğlu, A. (2010). *Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Erol E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınevi, s.404.
- Ersançmı, O. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kars.
- Feldman, D. C. ve Arnold H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill.
- Felfe J. ve Schyns B., (2004). *Is Similarity in Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational Leadership*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), ss. 260-274.
- Genç, R. (2012). *Çağımızın Mesleği Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- George, D., & Mallery, M. (2012). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Güner, Ş. (2002), *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisan Tezi, Isparta.
- Gürel, A. P. (2014). *İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik*, Gürel. A. P. ve Yılmaz, R. liderlik ve Çağdaş Boyutları, İstanbul: Derin Yayınları.
- Güzel, L. (2021). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. ve Kepner, K. (2012). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. University of Florida.
- Hampton, D. R., Summer, C. E. ve Webber, R. A., (1978). *Organizational Behavior and the Practice of Management*. 3rd ed. Glenview, IL: Scott, Foreman and Company.
- Hellriegel Don, John W. Slocum, Richard W. (1995). *Woodman, Organizational Behavior*, West Publishing Company.
- Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Fifth Edition), Prentice- Hall International, Inc.
- Hunt, J. G. (1999). *Transformational/charismatic leadership's tranformation of the field: An historical essay*. The Leadership Quarterly.
- Işık, Ü. (2021). *Hastanelerde Liderlik Faktörünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Diyarbakır İli Bir Özel Hastane Örneği*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Y.L tezi, S.5-8. Elazığ.
- Işkın, Y. (2015). *Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.
- Karahan A. (2008). *Hastanelerde Kat Hizmetleri ve Memnuniyet Analizi*. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. s. 1(2):155-171.
- Karcıoğlu, R. (1994). *Sağlık Kuruluşları Yönetiminde Değişken Maliyetleme*. 1. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Tebliği. Kuşadası-İzmir.
- Karasu, S. (2009). *Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları İle*

- Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kavuncubaşı. Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 292-297.
- Kavuncubaşı Ş. , Yıldırım S. (2012). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Kasım, Ankara.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı - Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, Doktora Tezi, Erzurum.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, Kal -Der Yayınları. İstanbul.
- Keklik, B. (2012), Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*.
- Kelsay, Funda E. (2010). *Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kılıç, Neşe T. (2021). *Dönüşümcü Liderlik ile Ekipte Motivasyon ve Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki: Hastane Örneği*. İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık ilimleri Enstitüsü, Sağlık Ynetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Kılıç, Taner, (1997), Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*,25(2).
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kıvılcım, B. (2016). *Girişimcilik ve Dönüştürücü Liderlik Algısı Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Knippenberg, D. V. ve Hogg, M. A. (2003). *A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations* [Örgütlerde Liderlik Etkenliğinin Toplumsal Tanımlama Modeli]. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Koç, H., Kiliclar, A. and Yazicioglu, I. (2013). *The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in The Scope of The Blake and Mouton's Managerial Grid*. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 96-109.
- Koç, Ö. (2020), *Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama* (Gümüşhane İli Örneği), Doktora Tezi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. Gazi Üniversitesi Sosyal

- Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir İşletme Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi. SBE.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 9. Basım İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422.
- Kreitner, R. (1995). *Management*, Sixth Edition, Houghton Mifflin, London.
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Lievens, F. Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). *Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 6. 4. 415-430.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, Fred (2011). *Organizational Behaviour* (12th edition), Boston: McGraw-Hill.
- Marşap, A., Akalp, G., & Yeniman, E. (2010). Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Kurumsal Bilgi Güvenliği Kültürü Gelişimi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1).
- Masood, A., Dani, S., Burns, N. D. ve Backhouse, C. J. (2006). *Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective* [Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Kültür: Durumsal Güçlülük Perspektifi]. *Engineering Manufacture*.
- Midem, A. (2002). *Hastanelerde Halkla İlişkiler ve Özel Bahçelievler Ömür Hastanesi Örneği*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Mondy, R. W. ve Premeaux, S. R. (1995). *Management Concepts, Practices and Skills*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Mucuk, İ. (2002). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mujtaba, B.G. (2014) *Managerial Skills and Practices for Global Leadership*. ILEAD Academy, Florida.
- Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of leadership* (Sixt edition), USA: Pearson Prentice Hall.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Northcraft, G. ve Neale, M. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*. USA: The Dreyden Press.
- Northouse, G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, G. P. (2013). *Liderlik: Kuram ve Uygulamalar* (Altıncı baskı), Çeviri: Mahmut Kaleli, İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Odom, L. ve Green, M. T. (2003). *Law and The Ethics of Transformational Leadership* [Dönüştürücü Liderliğin Kanunu ve Etiği]. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 62-69.
- Orhan, S. (2021). *Özel Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği*, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ. Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Management*.
- Resmi Gazete, (Özel Hastaneler Yönetmeliği, Tarihi: 27.03.2002; Resmi Gazete Sayısı:

24708: , 2. Bölüm, Madde: 7).

Resmi Gazete, (05.05.2005 tarih, 25806 Sayılı Resmi Gazete, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=85319&MevzuatTur=3&MevzuatTertip=5>).

Robbins, S. P. And Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. basımdan çeviri, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Rost, Joseph C., (1993). *Leadership For the Twenty-First Century*. Praeger New York.

Rowold, J. ve Heinitz, K., (2007). *Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of MLQ and the CKS The Leadership Quarterly*, (18), ss. 121-133.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.

Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Sandıkçı M. Vural T. Ve Zorlu Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt:13, Sayı:25.

Sayan, İ., & Aytan, Y. S. (2020). *Sustainable Supply Chain Management and Total Quality Management in the Health Sector*. In Handbook of Research on Sustainable Supply Chain Management for the Global Economy (pp. 191-201). IGI Global.

Sazak, Mehmet M. (2012). *Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çankırı.

Schermerhorn, J. J. R. (1996). *Management*. USA: John Wily and Sons Inc.

Seçim, H. (1991). *Hastane Yönetimi ve Organizasyon*, İşletme İktisadi Enstitüsü yayın no. 145, (İ. Ü. İşletme Fakültesi), s. 5.

Seçim, H. (2008). *Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması ve İşlevleri*, Management-Education-Research- Informatics for Health, <http://www.merih.net/m1/hastmod1.htm> (15.06.2012).

Sığrı, Ü. & Tabak, A. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Soyluer, B. (2010). *Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi* (Bayındır Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, Membership and Organization*. Psychological

- Bulletin, 47(1).
- Şahin, Ü. (2000). *Hastane İşletmeciliğinde İşyükü Analizi ve Bir Uygulama: O.G.Ü. Hastanesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Kliniği*, 3'ncü Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildirimi Kitabı, 28-29 Eylül.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Şerif (2002). *İşletme Bilimine Giriş*, Konya: Seçkin Kitabevi.
- Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi. ÖzBaran Ofset Matbaacılık.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2013). *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1.Baskı, İstanbul, s.377.
- Tengilimoğlu, D. , Işık, O. , Akbulut, M., *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Kitabevi, 5. Basım, Ankara, 2012.
- TDK. (2022). (<https://sozluk.gov.tr/> TDK Güncel Türkçe Sözlük) (TDK, İnternet).
- Tichy, Noel M. & Devanna Mary A. (1986). *Transformational Leader*, John Wiley& Sons, New York.
- Tichy, N.M. and Devanna M.A. (1990). *Characteristics Of Transformational Leaders*, John Wiley ve Sons Publishing, Newyork.
- Toker, F. (1999). Sağlık Hizmetleri Yönetimini Diğer Yönetimlerden Ayıran Temel Özellikler. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*. 3(6).
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). *Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?* Group & Organization Management, 23(3), 220-236.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tutar, H. , Tuzcuoğlu, F. , Argun, Ç. ve Akman, E. (2012), *Dönüşümcü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta, [http://www.academia.edu/1036552/The Impact Of Transformational Transactional Leadership On Organizational Commitment A Comparative Study](http://www.academia.edu/1036552/The_Impact_Of_Transformational_Transactional_Leadership_On_Organizational_Commitment_A_Comparative_Study) (Erişim Tarihi: 27.03.2017), 1384-1396.
- Uysal, Ş., A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ankara: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*.
- Uzkesici,N., books.google.com.tr/boks?isbn=9750601661, *Sağlık Kurumları Yönetimi*.
- Ülker, G. (1997), *Yönetici ve Lider*, 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul.

- Üzümcü, F. (2013). *Hastanelerde Hasta Memnuniyeti ile Hasta Sadakati Arasındaki İlişki: Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.6-8.
- Vural, T. (2013). *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Yaman, Tuna H. (2019). *Ruhsal Zeka ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yazıcıoğlu Y. & Erdoğan S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara (2. Baskı): Detay Yayıncılık.
- Yekeler, K., (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*, Doktora Tezi. Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd ed USA: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories* [Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Teorilerinin Kavramsal Zayıflıklarının Değerlendirilmesi]. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (Seventh Edition). USA: Pearson Prentice Hall.
- Yurtsever, A. (2015). *Acil Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Hasta Memnuniyeti*, Yüksek Lisans Tezi.
- Zel, U., (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, *MPM-Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, Ankara.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar*, Teoriler ve Yorumlar. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Zel U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara, s.109.



Ek 1. Araştırmanın Anketi

Araştırmanın Anketi

Değerli katılımcı;

Bu araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim dalında yüksek lisans eğitimi almakta olan Faruk TUNÇ tarafından yürütülen tez araştırmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket çalışma sonuçları Gümüşhane Üniversitesi öğretim üyeleri tarafından gizlilik anlayışıyla ve akademik etik kurallara göre değerlendirilecektir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı bulunması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmamasını önemle rica ederiz.

Anketimizi doldurarak bize zaman ayırdığınız ve çalışmamıza katkıda bulunduğunuz için içtenlikle teşekkür ederiz.

Faruk TUNÇ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Özcan KOÇ
Tez Danışmanı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üzeri

3. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu?

☐ Lise ☐ Önlisans-Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

4. Şu anda çalıştığınız hastanedeki pozisyonunuz?

☐ Yönetici ☐ Yönetici olmayan çalışan

5. Şu anda çalıştığınız hastanede ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

6. Bağlı olduğunuz yöneticiyle ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

Lütfen anketi aşağıda belirtildiği gibi doldurunuz.

1. Hiç Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Orta Düzeyde Katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
Anketimiz liderlik özellikleri ile ilgilidir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri <u>bağlı olduğunuz yöneticivi (en yakın yöneticinizi)</u> düşünerek yanıtlayınız. Bağlı olduğunuz yönetici hakkındaki aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum... ..5=Tamamen Katılıyorum)					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Davranışları bende saygı uyandırır.	1	2	3	4	5
2. Tavrı ve davranışları, güçlü ve güvenilir olduğu hissi verir.	1	2	3	4	5
3. Onunla çalışmak gurur vericidir.	1	2	3	4	5
4. Bizim iyiliğimiz için kendi önceliklerinden (çıkarlarından) vazgeçer.	1	2	3	4	5
5. Önemli gördüğü değerleri ve inançları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
6. Ulaşılabilecek yüksek bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
7. Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar.	1	2	3	4	5
8. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
9. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
10. Hedeflerimize ulaşabileceğimize inandığını bize belli eder.	1	2	3	4	5
11. Ulaşmamız gereken hedefler hakkında coşkulu ve heyecanlı bir şekilde konuşur	1	2	3	4	5
12. Gelecekle ilgili planlarıyla bize ilham verir.	1	2	3	4	5
13. Geleceğe dair sahip olduğu ufuk açıcı vizyonu açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
14. Problemleri çözerken sunduğumuz farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır	1	2	3	4	5
15. Sahip olduğu fikirleri daha iyileriyle değiştirmeye açıktır (yenilikçi ve açık görüşlüdür).	1	2	3	4	5
16. Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	1	2	3	4	5
17. Beni, sahip olduğum bazı fikirler üzerinde yeniden düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
18. Söylediğini yaparak liderlik eder, sadece söyleyerek değil.	1	2	3	4	5
19. Takip etmeye değer iyi bir modeldir.	1	2	3	4	5
20. Örnek olarak liderlik eder.	1	2	3	4	5
21. Bana, herhangi bir çalışan olarak değil, bir birey olarak değer verir ve öyle davranır.	1	2	3	4	5
22. Bana, diğerlerinden farklı istekleri, ihtiyaçları ve yetenekleri olan bir birey olarak saygı gösterir.	1	2	3	4	5
23. Bizi mesleki olarak yetiştirmek ve yeni bir şeyler öğretmek için zamanını ayırır.	1	2	3	4	5
24. Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.	1	2	3	4	5
25. Benim duygularımı dikkate almaz.	1	2	3	4	5
26. Benim kişisel ihtiyaçlarımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
27. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
28. Çalışma grubumuzda dayanışmayı ve işbirliğini teşvik eder.	1	2	3	4	5
29. Bizi takım oyuncuları olabilmemiz yönünde cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
30. Bizi aynı amaç için birlikte çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
31. Bizde takım olabilmek bilincini ve ruhunu geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

Ek 2. Araştırmanın İzinleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Ankara Bilkent Şehir Hastanesi Başhekimliği

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA BİLKENT ŞEHİR
HASTANESİ - T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA
BİLKENT ŞEHİR HASTANESİ
07/12/2022 10:54 - E-72300690 - 799 - 83639



00179916333

Sayı : E-72300690-799
Konu : Tez Çalışması (Faruk TUNÇ Hk.)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Ankara Eğitim ve Tescil Birimi)

İlgi : 19.08.2022 tarih ve E-90739940-799-1779 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Faruk TUNÇ'un, Dr. Öğr. Üyesi Özcan KOÇ danışmanlığında "Sağlık Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Bir Kamu Hastanesi Üzerinde Araştırma" konulu tez çalışmasını onay tarihinden itibaren Hastanemizde yapma talebi, Eğitim Planlama Kurulumuzun 02.12.2022 tarih ve 2 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, çalışmada yer alacak yöneticilerin kişisel verilerinin Kurumumuzdan talep edilmemesi ve sonuçların tarafımızla paylaşılması şartı ile uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Aziz Ahmet SUREL
Koordinatör Başhekim

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Do rulama Kodu: 6a05b6df-6af9-4d5d-81a6-64d009c97ca9 Belge Do rulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Ankara Şehir Hastanesi Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu (TUEK)

Telefon: Faks No: Dahili no: 772996

e-Posta: asli.yuzgecer@saglik.gov.tr İnternet Adresi:

Bilgi için: Aslı YÜZGEÇER

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: (0 312) 552 60 00





T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-90739940-799
Konu : Faruk TUNÇ (Tez Çalışması)

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

İlgi : 18.08.2022 tarih ve 119614 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Faruk TUNÇ' un **"Sağlık Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirmesi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Bir Kamu Hastanesi Üzerinde Araştırma"** konulu tez çalışması talebine ilişkin Ankara Bilkent Şehir Hastanesi'nin cevabi yazısı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Söz konusu çalışmanın Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması, başka makam ve kişilere verilmemesi ve bir örneğinin Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla ilgili kurumda yapılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Doç. Dr. Özgür Ömer YILDIZ
Müdür a.
Başkan Yardımcısı

Ek: Üst Yazı (1 Sayfa)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI
Eğitim ve Tescil Birimi
Etlik Şehir Hastanesi Kampüsü G6 Kapısı, Ayvalı Mahallesi Halil Sezai Erkut Cad.
No:5 Keçiören / ANKARA 0312 797 30 00 / 124913
Telefon: 03127970000 Faks No:
e-Posta: yesim.ozer@saglik.gov.tr İnternet Adresi: www.asm.gov.tr

Bilgi için: Yeşim ÖZER

SÜREKLİ İŞÇİ

Telefon No: (0 312) 797 30 00

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-92881

Konu : Etik Onay

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özcan KOÇ

"SAĞLIK YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN BİR KAMU HASTANESİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA" konulu etik kurul başvurunuz, Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 27/04/2022 tarih ve 2022/3 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 04HP-KM3T-0Y08

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.gumushane.edu.tr>

Adres:

Telefon No : Fax No :

e-Posta : <http://www.gumushane.edu.tr/>

Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Kodu: 0f65a668-50c4-4667-9058-ef882795bb82

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi İçin :Özge CEBECİ

İşçi

Dahili No:



Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

ÖZGEÇMİŞ

Faruk TUNÇ, ilk ve orta öğrenimini Van'da tamamladı. Lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi ile İstanbul Üniversitesi Egzersiz ve Spor Bilimleri bölümünde, Önlisans eğitimini ise Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Ağız ve Diş Sağlığı bölümünde başarıyla tamamladı. 2020 yılında Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans ile 2023 yılında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Moleküler Biyoloji ve Genetik bölümünde eğitime başladı.

2012 yılında Liderlik ve Kişisel Gelişim Semineri'ne, 2012 yılında KYK diksiyon kursuna, 2013 yılında Sağlık Yönetiminde İnovasyon ve Sinerji Sempozyumu'na, 2013 yılında Sağlık Yönetimi Topluluğu Meslekte 50. Yıl Etkinlikleri'ne, 2015 yılında Sağlıkta Kariyer Zirveleri'ne, 2015 yılında 6. Kariyer Zirveleri'ne, 2015 yılında Kariyerim Sağlık İdaresi'ne, 2016 yılında 7. Hacettepe Sağlık Zirvesi'ne, 2021 yılında 13. Bilim Günleri Hacettepe Üniversitesi'nde katılım sağlamıştır. 2014 yılında Sağlık İdarecileri Günü Sempozyumu'nda katılım belgesi, 2021 yılında Sağlık Turizmi Süreç Yönetimi Eğitim Sertifikası, 2023 yılında Sağlık Bakanlığı onaylı İlk Yardım Eğitmeni Yetki Belgesi, 2024 yılında Sağlık Okuryazarlığı Katılım Belgesi, 2024 yılında Diyabet Farkındalık Eğitimi Katılım Belgesi ile 2024 yılında Beyaz Kod Katılım Belgesi almaya hak kazanmıştır. Faruk TUNÇ'un bilimsel çalışması, "Sağlık Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Bir Kamu Hastanesi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışmasıdır.