

SAĞLIK HİZMETLERİNDE BENİMSENEN LİDERLİK TİPLERİNİN BELİRLENMESİ: ÖZEL BİR HASTANE ÖRNEĞİ

Belma KEKLİK*

ÖZ

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam kalitesi artıka sağlık kurumlarının da önemi ön plana çıkmıştır. Artan rekabet ortamının şartları düşünöldüğünde diğer işletmeler gibi sağlık kurumlarının da kendisini rakiplerinden üstün tutacak ve piyasa koşullarında ayakta kalmasını sağlayacak güçlü liderlere ihtiyacı vardır.

Bu çalışmada, hastane yöneticilerinin hangi tip liderliği benimsediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Hastane çalışanları, yöneticilerinin ne tür bir liderlik davranışı sergilediği konusunda ankete tabi tutulmuş, veriler SPSS18 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın evrenini Isparta il merkezinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. 220 çalışanı bulunan hastanenin 105 çalışanına ulaşılabilmüş ve anket sağlanabilmştir. Çalışanlara Türkçe'ye uyarlanmış dört liderlik ölçeğinden sorular sorulmuş aynı zamanda demografik bilgileri de elde edilmiştir.

Çalışmada, babacan(paternalist), dönüşümcü, karizmatik ve işlemsel liderlik olmak üzere dört liderlik boyutu ele alınmıştır. Bu boyutların algılanmasında çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görevleri ve görev sürelerine göre bir değişiklik olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre, çalışanların cinsiyetlerine göre liderlik algılamalarında herhangi bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının işlemsel liderlik algılarının diğer gruplardan farklı olduğu görölmüştür. Karizmatik ve paternalist liderlik algılamalarının çalışanların yaşlarına göre değiştii belirlenmiştir. Çalışmada, çalışanlar görevleri açısından doktor, sağlık personeli ve idari personel olarak gruplandırılmıştır. Tüm gruplarda, paternalist, karizmatik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik algılarının farklı olduğu belirlenmiştir. Çalışanların mesleklerinde geçirdii süre göz önüne alındığında ise karizmatik liderlik algısında gruplar arasında fark olduğu dikkati çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider, Sağlık kuruluşları

Jel Kodları: I11, M10

DETERMINATION OF LEADERSHIP STYLE PREFERRED IN HEALTH INSTITUTIONS:EXAMPLE OF A PRIVATE HOSPITAL

ABSTRACT

Since the life quality increased in developed and developing countries, the importance of health institutions appeared. These institutions have the power to influence economic and

* Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,
belmakeklik@sdu.edu.tr

social base. Considering the increased competition in business environment, as the other organizations health institutions need powerful leaders who has the capability to compete with rivals and keep the organization in accordance with the market conditions. Health institutions service is a dimension to show the development level of a country, so it is clear that special care should be given to the managers of these institutions.

In this study, it is aimed, to determine which leadership style is adopted in health organizations. In this concept, according to leadership scale, hospital personnel is given questionnaires about their managers to indicate how they behave and show which leadership style and the obtained data analyzed with SPSS 18. Population of the study is personnel of a private hospital in Isparta city. Total number of the personnel is 220 and 105 of them replied the questionnaires. Questions of the survey obtained from four types of leadership questionnaires and also demographic questions added.

In the study, paternalist, charismatic, transformational, transactionale leadership styles are analyzed. It is analyzed that, whether perception of these styles change according to personnel gender, age, education, job and job duration. There is no difference in the perception of the personnel about the leadership style according to gender. For the transactionale leadership there is a difference in the primary school graduates. Charismatic and paternalist leadership perception of the personnel changes according to their age. Personnel of the hospital grouped into administrative personnel, health personnel and doctors according to their job. In all of those groups there is difference for four types of leadership style. According to job duration of the personnel there is difference between the groups for charismatic leadership.

Keywords: Leadership, leader, health institutions

Jel Classification: I11, M10

I. GİRİŞ

Hizmet sektörünün en önemli alt dallarından biri olan sağlık sektörü emek yoğun bir alandır. İnsana verilen değer in hem çalışma alanında hem günlük hayatta daha iyi anlaşıldığı günümüzde insan sağlığını ve hayatını iyileştirmeyi hedef alan sağlık sektöründe yönetim önemli bir konudur.

Hem teknolojik açıdan hem de insan kaynakları açısından özel bir önem verilmesi gereken sağlık kurumları kaliteli liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışmada, çok çeşitli tanımlar ve içerik ile analiz edilen liderlik tiplerinden dört tanesi; paternalist, karizmatik, dönüşümcü, ve işlemsel liderlik kapsamında sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili algılamaları ölçülmeye çalışılmıştır. Sağlık çalışanlarının yaşlarına, eğitimlerine, cinsiyetlerine, görevlerine ve mesleki deneyimlerine göre yöneticileri ile ilgili liderlik algılamalarının değişeceği varsayımından yola çıkılarak hazırlanan çalışmada dört liderlik tipi üzerinde yoğunlaşmıştır. Böylece liderlik kavramının sağlık sektörü açısından tekrar gözden geçirilmesi hedeflenmiştir.

Liderlik ile ilgili pek çok araştırma yapılmış, liderlik kavramı pek çok yayına konu olmuştur. Sağlık sektöründe de liderlik ile ilgili çalışmalar ele alınmıştır. Bu çalışmada, sağlık sektörünün en önemli basamaklarından biri olan hastanelerde liderlik kavramı ele alınmıştır. Sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde verilmesi hedeflenen hastanelerin yönetiminde liderlik

esaslarının benimsenmesi bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Hastanelerdeki yöneticilerin çalışanların gözünde liderlik vasıflarını ne ölçüde taşıdıklarının belirlenmesi sorunsalı bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Böylece sağlık yöneticilerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ortaya çıkacak, yöneticilerin varsa eksik taraflarının tespit edilip düzeltilmeye çalışılması sağlanabilecektir.

2. LİDERLİK KAVRAMI

2.1 Liderliğin Önemi

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır (Eren, 2006:431). Liderlik kavramına ilişkin farklı bir çok tanım yapılmıştır (Bakan, 2008:3). Liderlik, belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere başkalarının faaliyetlerini yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kayalar ve Özmütaf, 2008: 565).

Hersey vd.(2008), bazı yazarların çeşitli liderlik tanımlarından bahsetmektedir. George R. Terry liderliği, gönüllü olarak grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere insanları etkileme faaliyeti; Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler ve Fred Massarik, belli bir hedefe veya hedeflere erişmek üzere iletişim yoluyla kişilerarası etkileşim süreci; Harold Koontz ve Cyril O'Donnell ise ortak bir amaca ulaşmak için insanları etkilemek olarak tanımlamışlardır. Birçok yazarın katıldığı liderlik tanımı; belirli bir durum içinde bir amaca ulaşmak için bir kişinin veya bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. Buna göre liderlik, lider, izleyici ve diğer durumsal değişkenlerin bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon şu şekilde ifade edilmektedir: (Hersey vd., 2008: 62; Eren, 2006: 437).

$$L = f(l, f, s) \quad (l=\text{leader-lider, } f=\text{follower-izleyici, } s=\text{situation-durum-koşul})$$

Koçel, liderliği belirli şartlar altında birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Lider, bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve bu insanların kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emirleri ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir. (Koçel, 2010: 569). Bu durumda lider başkalarını belli amaçlar doğrultusunda sevk eden, yönlendiren kişidir. Etkili liderlik bir iş organizasyonunu başarılı kılar. (Mills, 2005).

Liderlik bireysel, grup ve organizasyonel seviyede istenilen birçok çıktıya yol açar. Organizasyonu daha verimli ve yüksek performans çıktılarına yöneltir. (Öztop, 2008). Günümüzde liderlik, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi durumundadır. Sürdürülebilir örgütsel başarı ve firmaların varlıklarını korumaları için anahtar kavram olarak görülmektedir. (Ertürk, 2008).

Liderlik, bir grup içindeki diğer kişilerin motivasyonlarını ve yeterliliklerini etkileme yeteneğidir. Dolayısıyla liderliğin üç özelliği, değişim odaklı olmak, insanları etkileme kabiliyeti ve amaçlara ulaşmaktır. Etkili bir lider, ferdi, grup veya örgütsel amaçların tamamlanmasına odaklıdır. (Gibson vd., 1991: 364-365).

Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenir, bu ihtiyaçlara göre bir strateji belirler ve bu bağlamda grup üyelerinin dikkatlerini çekerek onların enerjilerini bir noktada toplar ve istenen yöne akışını sağlar. Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşimi gerektirir. (Gül ve Şahin, 2011:239).

2.2 İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonu

Teknolojinin geliştiği ve bilginin hızlı bir biçimde her alana yayıldığı günümüzde liderlik kavramının önemi, kapsamı ve niteliği değişmektedir. Liderlik yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da hep var olmuş ve önemini korumuştur. (Taşkiran, 2005).

Hızla değişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütün önceden belirlenmiş faaliyetleri dışındaki görevler için liderliğe gerek vardır. Liderlik anlayışının iş hayatında giderek önem kazanmasının faktörlerinden bazıları, takım çalışmasına açık, yaratıcı, girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi bireylerden oluşan yöneticilerin iş hayatında çok sayıda bulunması ve sayılarının da giderek artmasıdır. (Taşkiran, 2005).

Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar, resmi görevlerinin niteliği, liderlik yapmalarını ve liderlik vasıflarına sahip olmalarını gerektirmektedir. Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar pozisyona dayanan resmi otoriteyi kullanan “yönetici” yerine lider kavramını ön plana çıkarmıştır. (Koçel, 2010:569) Etkili bir yönetici olmak için gereken yetenekler, etkili bir lider olmak için de gereklidir. (Sperry, 2007: 2). Etkili bir lider iyi bir dinleyicidir, sözsüz iletişimi kuvvetlidir, algılaması yüksektir, haysiyetlidir, değerleri vardır, vizyon yaratır-hedefler koyar, zaman yönetimi iyidir, stresle baş edebilir, çatışmaları çözebilir, güvenilirdir, güçlüdür, etkileyicidir, sorunlara ve kişilere empati ile yaklaşır. (Fritz vd., 1999: 5).

Hiyerarşik bir örgütte görevli bir yönetici, talimatlar, emirler verebilir, idare edebilir, ancak takipçilerin izleme yada izlememe gibi seçim hakları olmadığı sürece liderlikten söz edilemez. Eğer takipçiler seçim hakkına sahip değillerse orada egemenlikleri yoktur. Eğer bir kişi açıkça bir güç kullanmadan takipçilerini kendi talepleri doğrultusunda etkileyebiliyorsa orada liderlik var demektir. Lider, etkileme kabiliyeti ile takipçilerinden güç ve otorite alır ve bunu kullanır. (Gibson vd., 1991).

Yönetici atama ile göreve gelir, liderlik ise grup tarafından seçilen kişiye yine grupça verilen bir niteliktir. (Gümüşeli, 2001: 536). Lider, biçimsel bir yapı içinde biçimsel olmayan yollarla ortaya çıkabilir. Lider için biçimsel yetki çok önem arz etmezken, yönetici faaliyetlerini biçimsel yapının gereği olarak sürdürür. (Güney, 2000: 503)

Blake ve McCanse(1991), liderliğin “takım yönetimi” tarzını ideal bulmuşlar, ancak bunun her iş ortamı ve şartı için uygulanmasının zorluğunu da belirtmişlerdir. Etkili yöneticiler, hem işi hem de insanları düşünür ve ilgilenirler. Çalışanları başarılarının en üst seviyesine ulaştırmaya teşvik ederler. Esnek ve değişime cevap vericidirler ve değişimin bir ihtiyaç olduğunu bilirler.

2.3 Liderlik Tipleri

Blake, Mouton, McCanse ve McGregor gibi araştırmacılar “bir tane en iyi” liderlik tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu tip, bütün durumlarda gelişme ve ilerleme sağlayan, verimlilik ve tatmini maksimum yapan yaklaşımdır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar en iyi bir tane liderlik tipi olmadığını açıkça desteklemektedir. Başarılı ve etkili liderler, tarzlarını bir durumun gereklerine göre ayarlayabilen liderlerdir. (Hersey vd., 2008 : 90).

Yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar aynı zamanda liderlik alanında da yeni liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. (Sayın, 2008). Liderliği açıklamaya yönelik yaklaşımları dört temel başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar, liderin kişisel özelliklerine odaklanan *özellikler yaklaşımı*, liderin

davranışları üzerine yoğunlaşan *davranış yaklaşımı*, liderliğin koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunan *durumsallık yaklaşımı* ve son yıllarda üzerinde durulan *çağdaş liderlik yaklaşımlarıdır*. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından transaksiyonel (koruyucu-etkileşimsel-işlemsel) ve transformasyonel (dönüşümcü), kendi kendine ve karizmatik liderlik son yıllarda üzerinde durulan yaklaşımlar arasındadır. (Bakan, 2008:4-5). Bu çalışmada transaksiyonel, transformasyonel, karizmatik ve babacan liderlik tarzları ele alınmıştır. Daha çok ataerkil toplumlarda görülen paternalist(babacan) liderlik tarzı (Paoching ve Chichun, 2005; Pellegrini ve Scandura, 2008:566-593; Çakmakçı ve Karabatı, 2008: 697). Türk toplum yapısına uygun olduğu için çalışmamıza dahil edilmiştir. Aycan vd.(2000:192-221), on ülkenin kültürlerini karşılaştıran çalışmalarında Türk toplumunun babacan değerlerinin oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir.

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, sosyal bilimlerde çok uzun süreler olağanüstü liderleri ve liderliği tanımlamak için kullanılmıştır. Karizma, eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir. Weber'e(1947) göre karizma (Northouse, 2007: 178; Baltaş, 2005:154), Tanrı tarafından verilen bir yetenektir ve bu yeteneğin krizin bir ögesi olarak ortaya çıkarılmasına ihtiyaç vardır. Karizmatik lider yüksek bir vizyona ve bunu kitlelere aktarma kabiliyetine sahiptir. (Öztop, 2008). Gibson vd. (1991), kitabında Max Weber'in *The Theory of Social and Economic Organization* çalışmasında belirttiği karizma kavramını ele almaktadır. Buna göre, bazı liderler istisnai niteliklere yani karizma hediyesine sahiptirler. Böylece takipçilerini performanslarını gerçekleştirmek üzere motive edebilirler. (Gibson vd., 1991: 415).

Karizmatik liderlik konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1980'li yıllardan önce yapılan çalışmalarda karizma kavramı daha çok sosyal faaliyetleri, politik ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir. (Oktay ve Gül, 2003: 403-428).

House (1976) karizmatik liderlikle ilgili teorisini yayınladıktan sonra, karizmatik liderlik birçok araştırmacının(örneğin Conger, 1999; Hunt&Conger,1999) ilgi odağı olmuştur. House karizmatik liderlik teorisinde, karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde özel karizmatik etkiler yaratan benzersiz yollarla davrandığını, dominant, kendine güvenli, başkalarını etkilemekte aşırı arzulu, kişilerin ahlaki değerlerine karşı duyarlı olduğunu belirtmiştir. (Northouse, 2007: 178-179).

Karizmatik lider, diğerlerini motive etmek için kendi heyecanını, şevkini ve enerjisini kullanır. Karizmatik liderin takipçileri başarılarını kendi çalışmalarına değil de onları motive eden liderlerinin varlığına bağlarlar. (Brophy, 2010: 17).

Karizmatik liderler, inandıkları konusunda inançları kuvvetli, yüksek derecede kendine güvenli ve etki gücüne sahiplerdir. Davranışlarıyla takipçilerine örnek olurlar, onlara güvendiğini hissettirir ve onlardan yüksek beklentilerini ifade ederek grup misyonu için motivasyon oluştururlar. Karizma, bir kriz anında ortaya çıkar, karizmatik lider, durumu tam olarak değerlendirir, kişisel gücünü kullanır, fedakarlık yapar, görevlere uymayan stratejiler kullanır. (Tomey, 2009: 181)

Karizmatik güç aslında, lidere ait kişisel güçtür. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sıklıkla sergilenmesi gerekir. (Akdemir, 2008) Karizmatik lider, çalışanların rol tanımlarını yapar, performanslarını güçlendirir, böylece, iş tatminini, örgütsel vatandaşlığı ve birlikte çalışma şevkini güçlendirir. (Choi, 2006: 24-44).

2.3.2. Transaksiyonel (İşlemsel) Liderlik

"Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar" başlığı altında J. M. Burns&B.M. Bass'ın 1978'de getirdiği yeni ayrım " Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik" tir. İşlemsel liderler, çalışanlarına yapacakları işle ilgili beklentilerini, kuralları, prosedürleri ve faaliyetleri yaparken izleyecekleri yolları ayrıntılı bir şekilde açıklarlar. Görev odaklı olarak astlarını kurallara uygun yönetirler. Çalışanları gösterdikleri performansları doğrultusunda ödül ve ceza yöntemini kullanarak yönlendirirler. (Derya, 2010).

Transaksiyonel liderler, rol ve görev gereklerini açıklayarak belirlenen hedeflerin istikametinde takipçilere rehberlik eder ve motivasyonlarını artırır. Bu liderler, çalışanlarıyla adil olarak ilgilenmeyi vurgulayarak beklentileri, kuralları ve prosedürleri açıklarlar, astlarını kurallara uygun olarak yönetirler ve görev odaklı davranışlarla çalışanları etkilerler. Burns(1978) işlemsel liderliği, esasen ödül temelli bir anlayış üzerinden takipçileri motive etme olarak tarif etmiştir. (Öztop, 2008: 19-21).

Örneğin, yeni vergiler koymayacağını taahhüt ederek oy alan bir politikacı, tamamlanan bir ödevde karşılık öğrencilerine iyi not veren bir öğretmen, hedeflerini aşan çalışanlarına terfi sözü veren bir yönetici transaksiyonel liderlik örneği göstermektedir. Transaksiyonel liderliğin lider ve izleyenleri arasındaki değiş-tokuş boyutu bütün organizasyonlarda görülebilir. (Northouse, 2007: 176).

Transaksiyonel liderlik, amaçları gerçekleştirmek için yönetsel görevlere ve takasa odaklıdır. Takipçilerin ihtiyaçlarını tespit ederek, beklenen performans karşılığında bu ihtiyaçları giderecek ödül sağlamak için oluşturulmuş bir değiş-tokuş yani takastır. Lider, çalışanlar için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere odaklanır, aksayan tarafları denetim mekanizması içine alır. İş odaklı bu liderler, statülerini politikalar, prosedürler, rutin performans, kişisel ilişkiler yoluyla korurlar. (Tomey, 2009 : 186). Transaksiyonel liderlik daha çok bir yöneticilik tarzıdır. Performansa ve denetlemeye, ödül ve cezaya odaklıdır. Olumlu sonuçlar ödüllendirilir, arzu edilmeyen sonuçlar ya eleştirilir ya da cezalandırılır. (Brophy, 2010: 15).

Transaksiyonel lider, kaliteli çıktı, daha fazla satış ve hizmet, düşük maliyetli üretim gibi arzu edilen sonuçların gerçekleşmesi için yapılması gerekenleri takipçilerine açıklamaya çalışır. Bunu yaparken de kişilerin özelliklerini ve niteliklerini dikkate alır. Takipçiler ise, belirtilen hedeflere ulaştıklarında arzu edilen ödüllere kavuşacaklarına inanırlar. (Gibson, 1991: 420).

2.3.3 Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri, örgütsel değişme kapasitelerini geliştirmelerine bağlıdır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde alışılmış liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek oldukça zordur. (Cömert, 2004).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyanLiderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. (Northouse, 2007: 176) Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. (Top vd., 2010).

Dönüşümcü liderlik kavramı, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiş (Northouse, 2007: 176), daha sonraları Bernard Bass vd. tarafından genişletilmiştir.

(Duralı, 2010; Bass, 1998; Bass&Steidlmeier, 1999; Bass&Riggio, 2006) Bennis W. ve Nanus B.(1985), Tichy ve Devana (1986), Howell ve Frost(1989), Kouzes ve Posner(1987), Saskin(1988), House, Spangler ve Woycke (1991), Conger ve Kanungo(1987) bu alanda çalışma yapmış diğer araştırmacılarıdır. (Hunt, 1999).

Burns'e göre, dönüşümcü liderlik; bir veya birden fazla insanın, izleyenlerin veya birbirlerinin motivasyonlarını yükseltmeleri durumunda ve onları ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşir. Kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Liderin izleyenleri lidere güvenirlere, inanırlara, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider izleyenlerinin, görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmanın önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlar. Aynı zamanda izleyenlerinin, örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını ortaya koyar. İlgilerini çok daha olumlu kılarak, çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdüler. (Erçetin, 2000: 58). Astlarını örgütsel hedeflere ulaşmak için güdülemenin yanında, onlara ilham verir, sürecin tamamına onları da dahil eder. Böylece, liderin aktifliği ve etkililik seviyesi artmış olur. (Bass, 2000: 9-32).

Dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime güvenir. Çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmelerine çabalar. Dönüşümcü lider, izleyicilerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, izleyicilerin öz güvenlerini artırarak ve geliştirerek uzun dönemli amaçların gerçekleşmesine çalışır. Dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar içsel motivasyon araçları (Gibson, 1991:422) ile ödüllendirilirler. Ancak; içsel araçlar maddi öğelere dayanmayıp, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel almaktadır. (Erkuş ve Günlü, 2008: 187-209).

Dönüşümcü liderlik, lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye odaklıdır. (Brophy, 2010: 18). Dönüşümcü lider, çalışanların gelişimini destekler, takipçilerin ihtiyaçlarına ve motivasyonuna odaklanır, optimizm yoluyla telkin-ilham verir, algılamalarını değiştirir, zihinsel uyarımda bulunur, yaratıcılıklarını cesaretlendirir. Dönüşümcü liderler süreç odaklı, bağımsız, sorumluluk sahibi, cesur ve dürüst kimselerdir. (Tomey, 2009: 187).

Her ne kadar dönüşümcü liderlik günümüzde ideal gibi gözükse de, Bass, Avolio (2000) ve Goodheim (1987) ve Dunham ve Klafehn(1990) gibi birçok yönetim teorisyeni, dönüşümcü liderlik özellikleri arzu edilen nitelikler olsa bile bunların geleneksel transaksiyonel niteliklerle birlikte kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu teorisyenlere göre geleneksel yönetim yetenekleri olmadan dönüşümcü liderler başarılı olamazlar. (Marquis ve Huston, 2009: 42-43).

2.3.4 Paternalist (Babacan) Liderlik

Frah ve Cheng, paternalizmin sosyal ilişkiler üzerine temellendirilmiş Konfüçyen ideolojiden yayıldığını ifade etmiştir. Örgütlerde paternalizm yani babacanlık, batı yazınında ve kültürler arası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, kolektivist kültürlerde sıkça rastlanan bir kavramdır. Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkide tarafların tavırlarını ortaya koymaktadır. Paternalist özellik taşıyan ortamlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak didaktik liderliği temsil etmektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, kollamak ve hem profesyonel hem de özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Ast ise üstüne güvenmekte, bağlanmakta ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir. (Öztop, 2008: 18).

Çalışanlar, babacan gözetime ihtiyaç duyan, bir babanın sağduyusu ve rehberliğini isteyen çocuklar gibi algılanır. Babacan lider, önemli kararlar veren, bütün önemli bilgileri kontrol eden, önemli işler yapan, kısaca örgüte ait bütün önemli faaliyetleri yürüten kişidir. Çalışanlar, işlerin gösterildiği ve söylendiği şekilde yapılması, liderden gelen bilgileri araştırmak ve sorunlara çözüm bulmak için hazır bulunurlar. (Anderson, 2005).

Babacan lider, sadık olan çalışanlarına karşı özenli, yardımsever, koruyucu ve rehberlik edicidir. Bu tür bir ilişkide taraflar parasal, sosyal ve diğer kaynakları karşılıklı olarak değişime şansına sahiptir. (Börekçi, 2009: 165).

Paternalist liderlik, çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba tavrıyla koruyan ve gözetken, meslek ve özel hayatlarına dahil olan bir yöneticinin uyguladığı liderlik tipi olarak düşünülebilir. Çalışanlara gerekli kaynaklar sağlanır, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı korunur ve çalışanlar da bunların karşılığında çok çalışır, lidere karşı saygılı, hürmetkar, ve sadık olurlar. (Schroeder, 2011:3).

Paternalist lider bir aile olarak algılanan örgütteki diğer insanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirir. Bunun için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara açıklar, gerektiği ve arzu edildiği gibi onları yeri gelince ödüllendirir veya uyarır. Çalışanlar, sorumluluk almaya teşvik edilirler ve problemleri önceden tarif edildiği gibi çözümlediklerinde babacan patronlarının mutlu olacağını bilirler. Paternalist liderin çalışanları motivasyonu hayranlık uyandıran bir yolla uygulanan hakimiyete, üstünlüğe ve kontrole dayanır. Bunun anlamı liderlik uygulanan kişilerin bağımlı olmasıdır. Çalışanlar doğru davranır ve itaat ederlerse kendilerini babacan lidere sevdirebilirler ve daha motive olmuş bir şekilde hareket ederler. Ancak bu durum çalışanların inisiyatif almasını ve bağımsız davranmasını engelleyerek örgütsel amaçlara katılımlarını zayıflatır. Böylece örgütsel yenilik(inovasyon) ve yaratıcılık azalır yada babacan liderin “tamamdır” demesine kadar ertelenmiş olur. Bunun çözümü, çalışanlara daha katılımcı olma fırsatı vererek saygılarını kazanmak ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmektir. (Blake ve McCause, 1991: 121).

Babacan liderlik tarzı daha çok hiyerarşik olarak yönetilen organizasyonlarda yer bulur. (Irving, 2007: 109). Türk yönetim anlayışındaki güç(power) çeşitliliği babacan yapıdan kaynaklıdır. (Çakmakçı ve Karabatı, 2008: 697).

Paternalistlik sadece bir liderlik tipi değil, aynı zamanda kültürel bir karakteristiktir. Lider ve takipçilerin görev ve sorumluluklarını içine alan ilişkinin tanımından daha öte bir kavramdır. Paternalistlik örgütsel seviyedeki ilişkilere ve paternalist ilişkilere dayandırılarak analiz edilebilir. Paternalistlik, Çin, Japonya, Hindistan ve Kore gibi geleneksel doğu toplumlarına ait yaygın bir kültürel karakteristik özelliktir. (Aycan, 2001: 1-31). Bu toplumlarda aile ve devlet yapısı daha çok feodal ve ataerkil bir yapıdır. İnsanları/halkı düşünmek ve korumak devletin sorumluluğundadır. Paternalist kültürel varsayımlar daha çok tarımsal ekonomiye sahip toplumlarda kendini gösterir. (Erben ve Güneşer: 2008:956). Aycan vd.'nin 10 ülkenin kültürlerini karşılaştıran araştırmada en çok paternalist özellik taşıyan ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olarak belirtilmiştir. (Aycan vd., 2000: 192-221).

2.4 Sağlık Hizmetlerinde Liderlik

Sağlık sistemi içinde yer alan çeşitli büyüklük ve karmaşıklığındaki kurum ve kuruluşların yönetimi, sağlık hizmetlerinin insanın sağlığını koruma ve iyileştirme fonksiyonunu üstlenmiş olması bakımından, sağlık politikalarının belirlenmesinde önemli ve anlamlı bir yere sahiptir. (Bulut ve İşman, 2004: 277-281).

Hizmet sektörünün dünya ve Türkiye ekonomisi içindeki payının artışı, yaşam süresi ortalamasının hemen hemen tüm dünya ülkelerinde yükselmesi ve buna bağlı olarak sağlık sektörünün sürekli teknolojik gelişim ve ekonomik büyüme içinde olması sektörde sunulan hizmetin kalitesinin önemini artırmaktadır. (Yağcı ve Duman, 2006: 218-238). Hastanelerde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak hastanenin gelişmesi için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin varlığı önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, hastane yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine katkı sağlayabilecek niteliklerin belirlenmesi gereklidir. (Karahana, 2008: 147).

Sağlık sektöründeki hızlı değişim ve gelişme sağlık yöneticileri için hem yöneticilik hem de liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin önemini artırmaktadır. Yöneticiler ve liderler için potansiyellerinin en üst seviyesinde faaliyet gösterebilmeleri için yöneticilik ve liderliğin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Gardner(1990) bütünleşik yönetici-lider özelliklerini şu şekilde sıralamıştır. (Marquis ve Huston, 2009: 44).

- 1.Uzun vadeli düşünürler,
- 2.Geniş odaklı bakış açısına sahiptirler, büyük düşünürler,
- 3.Diğerlerini etkilerler, örgütün bürokratik sınırlarının ötesindedirler,
- 4.Vizyon, değerler ve motivasyonu vurgularlar, takipçilerine ve farklılıklara karşı hassastırlar,
- 5.Politik olarak parlaktırlar, takipçilerinin çelişen talep ve isteklerine cevap verebilirler,
- 6.Değişim ve yenilik odaklıdır, dünyanın değişen şartlarını yakından takip eder, örgütü bunlara uydurmaya çabalarlar.

Her işletmede, insan kaynaklarını işletme amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirebilecek güçlü bir lidere ihtiyaç vardır. Sağlık kurumlarında da bu ihtiyaçtan söz etmek mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam beklentisi artıca sağlık organizasyonları daha önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte bu organizasyonların yüksek profilli liderler tarafından yönetilmesi de bu organizasyonlar için hayati önem taşımaya başlamıştır. (Vadnal, 2009: 95).

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü, yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulamaktadırlar. (Karahana, 2008: 149).

Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. (Sayın, 2008: 31).

3. ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Geçmişten bugüne kadar liderlik konusunda birçok tanımlama ve araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmanın literatür taramasında sıklıkla karşılaşılan konular arasında “lider ve yönetici”, “lider ve yönetici arasındaki fark” ve “liderliğin önemi” yer almaktadır. Günümüzün önemli sektörlerinden olan sağlık sektörü ile ilgili olarak liderlik çalışmalarının ise çok az ve kısıtlı olduğu gözlenmiştir.

Bu çalışmanın konusu ve genel amacı ise; sağlık sektöründe lider olarak kabul ettiğimiz yöneticilerin nasıl bir liderlik tipi benimsediği ve demografik özelliklere göre çalışanların liderlik algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini “Isparta İlinde Faaliyet Gösteren Özel Bir Hastanenin Çalışanları” oluşturmaktadır. Adının gizli tutulmasını isteyen hastanede toplam 220 personel bulunmaktadır. Çalışanların tamamına anket gönderilmiş, 105 tane kullanılabilir anket elde edilmiştir. Geri dönüşüm oranı %48 olmuştur.

Araştırma sadece bir özel hastanede gerçekleştirildiği için sonuçların tüm hastanelere ve sağlık sektörüne genellenmesi mümkün değildir. Ayrıca katılımcıların anketi mesai saatleri içinde cevaplamaya çalışmaları ve iş ortamında lider olarak gördükleri kişilerden çekinmeleri çalışmaya veri sağlamak açısından gözlenen sınırlılıklardır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Anketin son bölümünde; çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, cinsiyet, eğitim, görev ve kurumdaki görev süreleri) sorular yer almaktadır.

Liderlik ile ilgili sorular dört gruptan oluşmaktadır. İlk 6 soru işlemsel liderlik ile ilgili olup House (1971) ve House ve Dessler(1974)'ın instrumental liderlik ölçeği - House ve Dessler(1974) tarafından geliştirilen Leaders Behavior Scale ölçeği kullanılmıştır. 7,8,9,10,11,12. sorular paternalist liderlik ile ilgili olup Voich(1995), Aycan (2001) tarafından geliştirilen Paternalism ölçeğinden yararlanılmıştır. 13,14,15,16,17,18,19. sorular ise dönüşümcü liderlik ile ilgili olup Carless, Wearing ve Mann(2000) Global Transformational Leadership Scale (GTL) ölçeğinden alınmıştır. Son 11 soru karizmatik liderlik ile ilgili olup sorular Conger&Kanungo ve CLIO(De Hoogh, 2004) ölçeğinden ankete dahil edilmiştir.

House (1971) ve House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilmiş olan algılanan liderlik türleri ölçeği, bu alanda iyi tanınmış yazarlar ve araştırmacılar tarafından en güvenilir ve geçerli ölçeklerden birisi olarak kabul edilmiştir (örneğin, Teas, 1981; Kohli, 1989). Ogbonna ve Harris (2000) de bu ölçeğin literatürde en yaygın olarak kullanılan ve en çok beğenilen ölçek olduğunu belirtmiş, kendi araştırmalarında da kullanmışlardır. (Bakan, 2008). Geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olan bu ölçeğin çalışmamızda da kullanılması uygun bulunmuştur. Aycan Z.(2001)'de paternalism konusunda çalışmalar yapmış, geliştirdiği ölçek bu konuda en çok kullanılan ölçeklerden biri olmuştur. Kullanılan diğer ölçekler de uluslararası yazında kabul görmüş ve kullanılan ölçekler olduğu için çalışmamızda yer almıştır.

3.4 İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamına alınan örnekleme toplamda 105 anket formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 18.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler parametrik varsayımları yerine getirmediği için parametrik olmayan testler uygulanmıştır. İkili grupları karşılaştırmak için Mann Whitney U testi, ikiden fazla grupları karşılaştırmak için Kruskal Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır.

3.4.1 Güvenilirlik Analizi

Tablo 1: Güvenirlilik Analizi

Liderlik boyutları	Soru Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
İşlemsel Liderlik	6	3,91	0,62	,788
Paternalist Liderlik	6	3,47	0,83	,855
Dönüşümcü Liderlik	7	3,59	0,85	,905
Karizmatik Liderlik	11	3,43	0,80	,916

$0,0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. (Kalaycı, 2005: 405).

Çalışmamızda, güvenilirlik analizi her liderlik boyutu için ayrı ayrı ele alınmıştır. İşlemsel liderlik için %78,8 olan güvenilirlik katsayısı (α), paternalist liderlik için %85,5, dönüşümcü liderlik için %90,5, karizmatik liderlik için ise %91,6 olarak tespit edilmiştir. Buna göre işlemsel liderlik için ölçeğimiz oldukça güvenilir, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik liderlik için ise ölçeğimiz yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

3.4.2 Demografik Analizler

Tablo 2: Demografik Analizler

Demografik Bilgiler	Frekans	Yüzde(%)	
YAŞ	18 – 25	42	40,8
	26 – 35	43	41,17
	36 ve üstü	18	17,5
	Toplam	103	100,0
CİNSİYET	Erkek	31	30,7
	Kadın	70	69,3
	Toplam	101	100,0
EĞİTİM	İlköğretim	6	5,9
	Lise	30	29,4
	Ön Lisans	28	27,5
	Lisans	22	21,6
	Yüksek Lisans ve üstü	16	15,7
GÖREV	Toplam	102	100,0
	Doktor	14	14,0
	Sağlık Personeli	30	30,0
	İdari Personel	56	56,0
	Toplam	100	100,0
KURUMDAKİ GÖREV SÜRESİ	1 yıl ve altı	45	45,0
	2 - 5 yıl	44	44,0
	6 yıl ve üstü	11	11,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmada elde edilen demografik bilgilerden elde edilen verilere göre, en çok katılım % 41,17 ile 26 – 35 yaş arasındadır. % 40,5'i 18 – 25 ve %17,5'i de 36 yaş ve üstündedir. Çıkan sonuçlara bakılınca çalışanların çoğunu genç yaş grubunun oluşturduğu görülmektedir.

Demografik bilgilerin diğeri bir boyutu olan cinsiyet grubunda, çalışanların % 69,3'ünü bayanların, %31,7'sini erkeklerin oluşturduğu belirlenmiştir.

Eğitim bilgilerine bakıldığında hastanenin çalışanlarının çoğunluğunu lise ve ön lisans mezunlarının oluşturduğu ortaya çıkmıştır. %5,9'u ilköğretim, %29,4'ü lise, %27,5'i ön lisans, %21,6'sı lisans ve % 15,7'si yüksek lisans mezunudur.

Hastane personelinin görev dağılımlarının geniş bir yelpazede olmasından dolayı görevler, *doktor, sağlık personeli*(ebe, hemşire ve sağlık memuru) ve *idari personel* (muhasabe, medikal muhasabe, sekreter, halkla ilişkiler, alt birim sorumluları, bilgi işlem ve destek hizmetleri) olarak üç grup halinde toplanmıştır. Hastanede çalışanların % 56'sı idari personel, %30'u sağlık personeli ve %14'ü doktordan oluşturmaktadır.

Demografik bilgilerin son bölümünü de kurumdaki görev süresi oluşturmaktadır. Kurumdaki görev sürelerinde göze çarpan 1 yıl ve altında çalışan personelin fazla olmasıdır. 6 yıl ve daha uzun süredir çalışan personel sayısı % 11, 2 -5 yıl arası çalışan %44 ve 1 yıl ve daha az süredir kurumda çalışanların oranı ise %45'dir.

3.4.3. Liderlik Algısı Analizleri

Liderlik algısı analizinde cinsiyet, eğitim, görev ve kurumdaki görev sürelerinin değerlendirilmesi ile ilgili tablolar yorumlarıyla beraber aşağıdadır.

3.4.3.1 Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Tablo 3: Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

CİNSİYET		N	\bar{X}	SS	Z	p
Dönüşümcü	Erkek	31	3,4430	,70723	-1,336	0,182
	Kadın	70	3,6444	,92911		
	Total	101	3,5826	,86857		
İşlemsel	Erkek	31	3,7903	,59156	-1,331	0,183
	Kadın	70	3,9568	,63654		
	Total	101	3,9057	,62491		
Paternalist	Erkek	31	3,3879	,79775	-,882	0,378
	Kadın	70	3,5022	,87124		
	Total	101	3,4672	,87704		
Karizmatik	Erkek	31	3,3301	,63111	-,851	0,395
	Kadın	70	3,4565	,89032		
	Total	101	3,4177	,81845		

Katılımcılarda cinsiyete göre liderlik algısının değişip değişmediğini test etmek amacıyla nonparametrik istatistiksel analizlerden Mann-Whitney U testi yapılmış, bayanların ve erkeklerin liderlik algılamalarında bir fark olmadığı gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutunun anlamlılık değeri 0,182, işlemsel liderlik boyutunun anlamlılık değeri 0,183, paternalist liderlik boyutunun anlamlılık değeri 0,378, karizmatik liderlik boyutunun anlamlılık değeri 0,395 olarak tespit edilmiştir. %95 güven aralığında tüm boyutların anlamlılık değeri %5'den büyük olduğu için ($p>0,05$) gruplar arasında bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.4.3.2 Liderlik Algısının Eğitime Göre Değerlendirilmesi

Tablo 4: Liderlik Algısının Eğitime Göre Değerlendirilmesi

EĞİTİM		N	\bar{X}	SS	X^2	p
Dönüşümcü	İlköğretim	6	3,7619	,77019	1,487	0,829
	Lise	30	3,6477	,77028		
	Ön Lisans	28	3,5263	,85495		
	Lisans	22	3,5390	1,02915		
	Yüksek Lisans ve üstü	16	3,6493	,91766		
	Total	102	3,5979	,86333		
İşlemsel	İlköğretim	6	4,5833	,36132	9,864	0,043
	Lise	30	3,9722	,49147		
	Ön Lisans	28	3,9282	,48135		
	Lisans	22	3,8478	,72047		
	Yüksek lisans ve üstü	16	3,6979	,84375		
	Total	102	3,9262	,62233		
Paternalist	İlköğretim	6	3,3056	,75584	1,992	0,737
	Lise	30	3,5947	,76022		
	Ön Lisans	28	3,3565	,90316		
	Lisans	22	3,5391	,90045		
	Yüksek Lisans ve üstü	16	3,4792	,81166		
	Total	102	3,4822	,83030		
Karizmatik	İlköğretim	6	3,1667	,66907	2,777	0,596
	Lise	30	3,4812	,79996		
	Ön Lisans	28	3,4035	,75310		
	Lisans	22	3,6281	,91767		
	Yüksek Lisans ve üstü	16	3,2386	,83179		
	Total	102	3,4350	,80919		

Liderlik algısının katılımcıların eğitimlerine göre değişip değişmediğini tespit etmek için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Yukarıdaki eğitim tablosunda görüldüğü üzere, sadece işlemsel liderlik algısında istatistiksel anlamlılık söz konusudur. ($P=0,043 < 0,05$) Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın, ilköğretim mezunlarının işlemsel liderlik algılarının ortalamalarının ($\bar{X}=4,58$) diğer tüm gruplardan yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

3.4.3.3 Liderlik Algısının Yaşa Göre Değerlendirilmesi

Tablo 5: Liderlik Algısının Yaşa Göre Değerlendirilmesi

YAŞ		N	\bar{X}	SS	X^2	p
Dönüşümcü	18 – 25	42	3,7824	,93880	3,346	0,188
	26 – 35	43	3,4214	,87415		
	36 ve üstü	18	3,5476	,53058		
	Total	103	3,5907	,86219		
İşlemsel	18 – 25	42	4,0910	,56960	4,252	0,119
	26 – 35	43	3,7516	,65528		
	36 ve üstü	18	3,9074	,60289		
	Total	103	3,9172	,62596		
Paternalist	18 – 25	42	3,7220	,85063	8,996	0,011
	26 – 35	43	3,3301	,85280		

	36 ve üstü	18	3,2037	,63286		
	Total	103	3,4678	,83903		
Karizmatik	18 – 25	42	3,7279	,83412	9,491	0,009
	26 – 35	43	3,2838	,77600		
	36 ve üstü	18	3,0534	,60662		
	Total	103	3,4246	,81210		

Yukarıdaki yaş tablosunda görüldüğü üzere, Kruskal-Wallis nonparametrik test istatistik değerleri karizmatik liderlik algısında ($P=0,009 < 0,05$) ve paternalist liderlik algısında ($P=0,011 < 0,05$) önemlilik arz etmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalarda karizmatik liderlik algısı için farkın, 18-25 yaş grubunun karizmatik liderlik algılarının ortalamalarının ($\bar{X}=3,729$), 36 yaş ve üstü olanların ortalamasından ($\bar{X}=3,05$) yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Yine ikili karşılaştırmalar sonucu, paternalist liderlik algısı için farkın, 18-25 yaş grubunun paternalist liderlik algılarının ortalamalarının ($\bar{X}=3,722$), 36 yaş ve üstü olanların ortalamasından ($\bar{X}=3,20$) yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

3.4.3.4. Liderlik Algısının Göreve Göre Değerlendirilmesi

Tablo 6: Göreve Göre Liderlik Algısının Değerlendirilmesi

GÖREV		N	\bar{X}	SS	X^2	P
Dönüşümcü	Doktor	14	3,7653	,58395	8,854	0,012
	Sağlık Personeli	30	3,9056	,90572		
	İdari Personel	56	3,3360	,83237		
	Total	100	3,5670	,86052		
İşlemsel	Doktor	14	3,7976	,57057	7,383	0,025
	Sağlık Personeli	30	4,1778	,53415		
	İdari Personel	56	3,8061	,66605		
	Total	100	3,9164	,63432		
Paternalist	Doktor	14	3,5476	,57150	7,530	0,023
	Sağlık Personeli	30	3,7485	,89889		
	İdari Personel	56	3,2879	,84790		
	Total	100	3,4624	,84973		
Karizmatik	Doktor	14	3,3961	,68645	7,509	0,023
	Sağlık Personeli	30	3,7519	,87040		
	İdari Personeli	56	3,2126	,74983		
	Total	100	3,4001	,80843		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, görev değişkeni tüm liderlik gruplarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara neden olmaktadır. ($p < 0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın sağlık personelinin dönüşümcü liderlik algılarının ortalamalarının ($\bar{X}=3,905$) idari personelin ortalamasından ($\bar{X}=3,336$) yüksek olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Yine yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın sağlık personelinin paternalist liderlik algılarının ortalamalarının ($\bar{X}=3,74$) idari personelin ortalamasından ($\bar{X}=3,28$); sağlık personelinin karizmatik liderlik algılarının ortalamalarının ($\bar{X}=3,75$) idari personelin ortalamasından ($\bar{X}=3,21$) yüksek olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. İşlemsel liderlik

açısından ise, sağlık personelinin ortalamalarının ($\bar{X}=4,17$), doktorların ortalamalarından ($X=3,79$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.4.3.5. Liderlik Algısının Kıdem Yılına Göre Değerlendirilmesi

Tablo 7: Süreye Göre Liderlik Algısının Değerlendirilmesi

SÜRE		N	\bar{X}	SS	X^2	p
Dönüşümcü	1 yıl ve altı	45	3,7176	,87687	3,068	0,216
	2 yıl – 5 yıl	44	3,4570	,86772		
	6 yıl ve üstü	11	3,3896	,72023		
	Total	100	3,5668	,86044		
İşlemsel	1 yıl ve altı	45	3,9259	,71823	2,504	0,286
	2 yıl – 5 yıl	44	3,8517	,56223		
	6 yıl ve üstü	11	4,0909	,50202		
	Total	100	3,9114	,63031		
Paternalist	1 yıl ve altı	45	3,5889	,85300	3,321	0,190
	2 yıl – 5 yıl	44	3,3517	,85379		
	6 yıl ve üstü	11	3,3182	,79041		
	Total	100	3,4548	,84739		
Karizmatik	1 yıl ve altı	45	3,6136	,86629	7,477	0,024
	2 yıl – 5 yıl	44	3,2698	,72919		
	6 yıl ve üstü	11	3,0378	,66759		
	Total	100	3,3990	,80769		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Kruskal-Wallis nonparametrik test istatistik değerleri karizmatik liderlik algısında anlamlılık ($P=0,024 < 0,05$) arz etmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın, bir yıldan az bir süredir çalışmakta olanların karizmatik liderlik algılarının ortalamalarının ($X=3,61$) altı yıldan uzun süredir çalışmakta olanların ortalamasından ($X=3,03$) yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

SONUÇ

Bu çalışmada, sağlık sektöründe önemli arz kaynağı olan hastanelerde yönetici pozisyonunda çalışanların benimsediği liderlik tipi araştırılmış, çalışanların bu liderlik tipini nasıl algıladıkları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev ve çalışma sürelerine göre yöneticilerinin benimsediği liderlik tipi algılamasında bir değişiklik olup olmadığı istatistiksel olarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan istatistiksel araştırmamızın sonuçlarına göre çalışanlar arasında cinsiyet açısından liderlik algısında herhangi bir fark bulunamamıştır.

Eğitim açısından çalışanlar arasında liderlik algısında fark olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ikili karşılaştırmalarda, ilköğretim mezunlarının işlemsel liderlik algılarının ortalamalarının ($X=4,58$) diğer tüm gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. İşlemsel liderler, görev odaklı olarak astlarını kurallara uygun yönetirler, işle ilgili beklentilerini, kuralları, prosedürleri ve faaliyetleri yaparken izleyecekleri yolları ayrıntılı bir şekilde açıklarlar. İlköğretim mezunlarının da yaptıkları işlerde inisiyatif almaktan ziyade kurallara uygun ve izah edildiği şekliyle iş yapma odaklı olduğu düşünülürse, işlemsel liderlik algılarının daha yüksek olması beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların yaşlarına göre liderlik algısı incelendiğinde karizmatik liderlik algısında ($P=0,009 < 0,05$) ve paternalist liderlik algısında ($P=0,011 < 0,05$) gruplar arasında fark olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan ikili karşılaştırmalarda, 18-25 yaş grubunun karizmatik liderlik algılarının ortalamalarının ($X=3,729$), 36 yaş ve üstü olanların ortalamasından ($X=3,05$) yüksek olduğu görülmüştür. Karizmatik liderlik algısının genç katılımcılarda daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Karizmatik güç aynı zamanda kişisel güçtür. Gençlerin kendilerinden yaşça ve mevkiye daha yüksek olanları daha karizmatik buldukları söylenebilir. Yine ikili karşılaştırmalar sonucu, 18-25 yaş grubunun paternalist liderlik algılarının ortalamalarının ($X=3,722$), 36 yaş ve üstü olanların ortalamasından ($X=3,20$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Paternalist özellik taşıyan toplumlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Paternalist yani babacan lider aile ortamındaki baba gibi çalışanlarıyla ilgilenmekte karşılığında da saygı ve sadakat beklemektedir. Bu bağlamda genç katılımcıların bir üst kademede yönetici pozisyonunda olan liderlerinin davranışlarını babacan olarak algıladıklarını görüyoruz.

Çalışanlar yaptıkları görevlere göre değerlendirildiğinde bu çalışmada ele alınan tüm liderlik gruplarında (dönüşümcü, işlemsel, paternalist, karizmatik) önemli ($P < 0,05$) farklar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ikili karşılaştırmalarda sağlık personelinin dönüşümcü liderlik algılarının ortalamalarının ($X=3,905$) idari personelin ortalamasından ($X=3,336$) yüksek olduğu bulunmuştur. Buna göre değişme açık olan ve kolay uyum sağlayabilen dönüşümcü liderler sağlık personeli için idari personelden daha fazla önem arz etmektedir. Sağlık personeli hasta ile ilgili ani değişimlere çabuk yanıt verebilen liderlik tarzını benimsemektedir denilebilir. Ayrıca, sağlık personelinin paternalist liderlik algılarının ortalamalarının ($X=3,74$) idari personelin ortalamasından ($X=3,28$) daha yüksek olması dikkat çekicidir. Sağlık personeli kendini aile ortamında hissederek üstlerini babacan tavırlı olarak nitelendirmektedirler. Sağlık personelinin karizmatik liderlik algılarının ortalamalarının ($X=3,75$) idari personelin ortalamasından ($X=3,21$) yüksek olması da, sağlık personelinin liderlerini babacan ve dönüşümcü olarak nitelendirmeleri ile paralellik arz etmektedir. İşlemsel liderlik açısından ise, sağlık personelinin ortalamalarının ($X=4,17$), doktorların ortalamalarından ($X=3,79$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Doktorların bürokratik yanı da olan kurallar bütünü işlemsel liderlik tarzını benimsememeleri işlerinin doğası gereği olarak kabul edilebilir.

Çalışanların yaptıkları işte geçirdikleri süre ele alındığında karizmatik liderlik algısında önemlilik ($P=0,024 < 0,05$) olduğu göze çarpmaktadır. Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın, bir yıldan az bir süredir çalışmakta olanların karizmatik liderlik algılarının ortalamalarının ($X=3,61$) altı yıldan uzun süredir çalışmakta olanların ortalamasından ($X=3,03$) yüksek olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre işe yeni başlayanların kıdemli çalışanlara göre üstlerini daha karizmatik bulduğu söylenebilir.

Yaş ve eğitim düzeyi arttıkça çalışanların liderlik özelliklerini algılamaları da değişmektedir. Gençler lideri daha karizmatik ve daha babacan bulmaktadır. Bu da liderlerinin yaşça kendilerinden büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Demek ki, örgütte lider konumunda olacak kişi örgütün genel yaş ortalamasından daha büyük olursa çalışanlar tarafından daha babacan ve karizmatik bulunabilir. Aynı zamanda kıdem yılı az olan çalışanların da karizmatik liderlik algılarının diğerlerinden yüksek olması hem yaşça küçük olmalarından hem de çalışma hayatında geçirdikleri sürenin fazla olmamasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

Karizmatik liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Shamir vd.(1993, 577), karizmatik liderlik tipi uygulanan örgütlerde çalışanların örgüte daha çok bağlandığını ve dolayısıyla başarı oranlarının arttığını bulmuşlardır.

Bakan(2008), çalışanların demografik özellikleri ile liderlik türlerine ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşarak, çalışanların eğitim seviyeleri, çalışma süreleri, iş deneyimleri ve yöneticilik tecrübeleri arttıkça; liderlik tarzları açısından daha katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderliği savunmaya başladıklarının söylenebileceğini belirtmiştir.

Yine çalışmamızla paralel olarak Hamidifar(2009,49), iş tatmini ve benimsenen liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarının çalışanları daha çok tatmin ettiğini ortaya çıkarmıştır. Bass (1999,9)'ın dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin hastanelerde, eğitim kurumlarında, sanayi kuruluşlarında, askeri birimlerde daha etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Liderlik ve ekip çalışması arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında Chen(2010, 1367) dönüşümcü liderlik ile ekip çalışması arasında pozitif, işlemsel liderlik ile ekip çalışması arasında ise negatif bir ilişki tespit etmiştir.

Poaching ve Chichun(2009,66), babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını; Chu ve Yang (2009,1) ise babacan liderliğin ast üst ilişkisine ve çalışma ahlakına yüksek oranda etki ettiğini bulmuşlardır.

Elde edilen bulgular ışığında örgütlere ve özellikle sağlık kuruluşlarına önerilerde bulunmak gerekirse şu gibi tespitler yapılabilir: Yöneticiler çalışanlar için birer rol model olduklarının farkında olarak hareket etmelidirler. Örgütlerde, çalışanlara aidiyet duygusu hissettirmek, sahipsiz olmadıkları duygusunu aşılama açısından babacan liderlik özelliklerinin etkin olduğunu görmekteyiz. Yardımseverlik davranışının (Cheng vd.,2004;108) en yüksek olduğu babacan liderlik tipi özellikle sağlık sektöründe toplum adına yardımseverlik duygularının geliştirilmesi yönünde çalışanlara rehberlik edici niteliktedir.

Sağlık kurumları işleyiş açısından daha kompleks yapılar olduğu için özellikle problem çözme konusunda yöneticilerin yetenekli olması gerekir. Sağlık sektörü aynı zamanda teknoloji ile birlikte sürekli yenilenen bir yapıya sahiptir. Bu açıdan yönetici konumundaki liderlerin yeniliğe açık ve uyumlu, değişen koşulları adapte etmekte hızlı ve kararlı olması beklenir. Ayrıca sağlık kurumlarında insan odaklı bir işleyiş söz konusu olduğu için hem hastaların hem de çalışanların motivasyonu ve huzuru açısından hümanistik bir liderlik tarzı benimsenmeli, hastaların ve çalışanların beklentileri göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışmada sadece dört tip liderlik üzerinde araştırma yapılmış ve çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirilmiştir. Yapılacak başka çalışmalarda diğer liderlik tipleri de ele alınabileceği gibi uygulama alanı olarak sağlık sektörü dışında alanlar da seçilebilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir A., *Vizyon Yönetimi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.
- Anderson J., “Servant Leadership and the True Parental Model”, School of Leadership Studies-Regent University, August 2005.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A., “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”, *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 2000, s.192-221.
- Aycan, Z., “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 2001, s.1-31.
- Aydıntan B., “Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, 23(2): 257–264.
- Bakan İ. “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki”, *KMU İİBF Dergisi*, Haziran, 2008, 10(14).
- Baltaş A., *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 6.Basım, 2005.
- Bass, B.M., “The Future of Leadership in Learning Organizations”, *The Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 8, No 1, p.9-32, 2000.
- Bass, B.M., “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp.9-32, 1999.
- Bass B. M., *The Ethics of Transformational Leadership*, In J.Ciulla(Ed.), *Ethics:The Heart of Leadership*(169-192), Westport, CT:Praeger, 1998.
- Bass B.M.&Steidlmeier P., “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership”, *Leadership Quarterly*, 10, 1999, s. 127-181.
- Bass B.M.&Riggio R.E., *Transformational Leadership*, 2nd Edition, Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum, 2006.
- Blake R.R. and McCause A.A., *Leadership Dilemmas—Grid Solutions*, Houston: Gulf Publishing, 1991.
- Böreççi Y. D., “Influence of Alternative Work Arrangements on Followers’ Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior”, *International Journal of Leadership Studies*, Volume 4, Issue 2, 161-183, 2009.
- Brophy J.R., *Leadership Essentials*, Jones and Bartlett Publishers, 2010.
- Bulut D, İşman Ç., “Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2004, 7(3): 277–281.
- Chen, CC., “Leadership and Teamwork Paradigms:Two Models For Baseball Coaches”, *Society for Personality Research*, 38(10), pp.1367-1376, 2010.
- Cheng B.S., Chou L.F., Wu T.Y., Huang M.P. and Farh J.L., “Paternalistic Leadership and Subordinate Responses:Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations”, *Asian Journal of Social Psychology*, Volume7, pp.89-117, 2004.
- Choi J., “Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume13, No 1, p24-44, 2006.

- Chu P. and Yang C.C., “A Study of the Relationships among Paternalistic Leadership and Working Morale:The Mediating Effect of Subordinate-Supervisor Relationship”, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), pp.1-14, 2009.
- Cömert M., “Dönüşümcü Liderlik”, “XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildirisi”, 6–9 Temmuz 2004.
- Çakar U, Arbak Y., “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi?”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, 18(2): 83-98.
- Çakmakçı U.M., Karabatı S., “Exploring Managerial Values in the Changing Turkish Business Context”, *Journal of Management Development*, Volume 27, No 7, s.693-707, 2008.
- Derya S. *Liderlik Tarzları Ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Duralı M., *Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Erben S.G., Güneşer B. A., “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 82, 2008, s. 955-968.
- Erçetin, Ş., *Lider Sarmalarında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s 58.
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Dokuzuncu Baskı, İstanbul, 2006.
- Erkuş A, Günlü E. “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, 9(2):187–209.
- Ertürk C. *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Fritz S., Brown F. W., Lunde J.P., Banset A.E., *Interpersonal Skills for Leadership*, Prentice Hall, 1999.
- Gibson J. L., Ivancevich J.M., Donnelly H.J., *Organizations*, Irwin, Seventh Edition, 1991.
- Gül H, Şahin K. “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformatif Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformatif Liderlik Algısı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, 25: .239.
- Gümüşeli A.İ., “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, *Eğitim Yönetimi*, Yıl 7, Sayı Güz 28, 2001.
- Güney S., *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ankara, 2000.
- Hamidifar F., “A Study of the Relationship Between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran”, *Islamic Azad University Branches*, pp.44-59, 2009.
- Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D.E., *Management of Organizational Behavior, Leading Human Resources*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, p.62.
- Hunt J.G., “Transformational/Charismatic Leadership’s Transformation of the Field:An Historical Essay”, *Leadership Quarterly*, Volume 10, Issue2, Summer 1999.

- Irving A.J., Longbotham G.J., “Team Effectiveness Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on Items in the Organizational Leadership Assessment”, *International Journal of Leadership Studies*, Volume 2, Issue 2, s.98-113, 2007.
- Kalaycı Ş., (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karahan A. “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1Haziran, 2008, X(1):147.
- Kayalar M, Özmutaf N.M.“Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili:İstatistiksel Bir Yaklaşım”, *Ege Akademik Bakış*, 2008, 8(2): 565.
- Kirel Ç. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, S. 44–46.
- Koçel T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın, İstanbul, 2010.
- Marquis B.L., and Huston C.J., *Leadership Roles&Management Functions in Nursing*, Wolters Kluwer Health-Lippincott Williams&Wilkins Sixth Edition, 2009.
- Mills DQ. “Leadership, Harutolead, Homtolive”, 2005.
- Northhouse P.G., *Leadership-Theory and Practice*, Sage Publications, 2007.
- Oktay E, Gül H. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, 10: 403–428.
- Öztop İ., *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Pellegrini&Scandura, “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Management*, Volume 34, No3, p.566-593, June 2008.
- Paoching&Chichun, “The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior:The Mediating Effect of Upward Communication”, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, Volume 5, No 2, December 2009.
- Schroeder J., “The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey”, *Theses and Dissertations*, Paper 3336, 2011.
- Sperry L., *Becoming An Effective Health Care Manager, The Essential Skills of Leadership*, Health Professions Press, 2007.
- Taşkıran E. *Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Tomey A.M., *Guide to Nursing Management and Leadership*, Mosby, Elsevier, Eighth Edition, 2009.
- Top M, Tarcan M, Tekingündüz S, Yılmaz İ. “Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu Ve Örgütsel Güven Araştırması”,(Mayıs2010) [Http://www.Performans.Saglik.Gov.Tr/Content/Files/Yayinlar/Cilt.2.2.Pdf](http://www.Performans.Saglik.Gov.Tr/Content/Files/Yayinlar/Cilt.2.2.Pdf) (Erişim: 1 Haziran 2011).
- Vadnjaj J, Bernik J, Baricic A. “Some Aspects Of The Health-Care Institutions Management In Slavenic”, *Organizaaja*, 2009, 42(May-June): 95.

- Yağcı İ, Duman T. “Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2006, 7(2):218–238.
- Yavuz E., “İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2009, 1(2): 51–69.