

SAĞLIK YÖNETİMİNDE UYGULANAN LİDERLİK MODELLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME*

Atıl TAŞER¹, Tarık SEMİZ², Turgay KANBAY³

Özet

Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin geliştirdikleri liderlik tarzlarının, “sağlık, liderlik, yönetici” anahtar sözcükleri ve belirlenmiş kriterler ile seçilen çalışmaların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla; geniş kapsamlı bilimsel literatür arama motoru olan Google Akademik kullanılarak, 2016-2021 yılları arasında yapılan makaleler taranmıştır. Belirlenen anahtar sözcükler ve kriterleri ile yapılan tarama neticesinde; 16 makalenin araştırmaya uygun olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen araştırmalarda; etkileşimci, dönüştürücü, etik, paternalist, hizmetkâr liderlik tipleri irdelenmiştir. Araştırmaların yarısı kamuya bağlı sağlık kurumlarında gerçekleştirilirken sadece 5 tanesinin özel hastanede yapıldığı daha çok özel hastane ve özel hastane - kamu hastanesini karşılaştıran içeriklere ihtiyaç olduğu görülmüştür. Makalelerin dörtte birinde örneklem grubunu yalnızca hemşireler oluştururken 13 makalede ise hemşirelerin örnekleme dâhil olduğu tespit edilmiş, çok sayıda meslek grubunun yer aldığı sağlık kurumlarında liderlik ile ilgili doğru sonuçlara ulaşılabilmesi için multidisipliner çalışma ekipleriyle araştırmalar yürütülmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık, Liderlik, Yönetici, Liderlik Modelleri, Sağlık Çalışanları

A REVIEW OF LEADERSHIP MODELS APPLIED IN HEALTH MANAGEMENT

Abstract

It is aimed to examine the leadership styles developed by the managers in health institutions, the keywords "health, leadership, manager" and the selected studies with determined criteria. For this purpose; articles conducted between 2016 and 2021 were scanned using Google Academic, a comprehensive scientific literature search engine. As a result of the scan with the specified keywords and criteria; It was determined that 16 articles were suitable for research. In the researches detected; interactive, transformative, ethical, paternistic, servant leadership types are examined. While half of the studies were carried out in public health institutions, it was seen that only 5 of them were conducted in private hospitals, and there was a need for content comparing more private hospitals and private hospitals - public hospitals. While only nurses

* Bu makale “Sağlık Sektöründe Algılanan Liderlik Modellerinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama: Bilecik İl Sağlık Müdürlüğü Örneği” adlı Doktora Tezinden türetilmiştir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bilecik-Türkiye. E-posta: atil.taser@bilecik.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4943-0485

² Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Bilecik-Türkiye. E-posta: tarik.semiz@bilecik.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6647-3383

³ Doktora Öğrencisi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Bilecik-Türkiye. E-posta: kanbay.turgay@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0001-7897-9843

constituted the sample group in one quarter of the articles, it was determined that nurses were included in the sample in 13 articles, and it was concluded that research should be conducted with multidisciplinary work teams in order to reach the right conclusions about leadership in health institutions where many professional groups are involved.

Keywords: *Health, Leadership, Manager, Leadership Models, Health Workers*

1. Giriş

Günümüz gelişmiş toplumlarında yaşam kalitesinin öneminin artmasıyla sağlık sektöründe de pek çok şey değişmiştir. Her alanda yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, rekabetin artması, ulaşılmak istenen kişi sayısının ve kişilerin talep çeşitliliğinin artması sağlık kurumlarında da kurumu rakiplerden ayıracak ve üstün duruma getirecek liderlik özelliği gösteren lider yöneticileri gerekli kılmıştır.

Hızla değişip ve gelişen toplumsal düzeninin en önemli unsuru olan sağlık sistemindeki yönetenlerin de liderlik modellerini yenilemeleri gereklidir. Sağlık sektöründe verimliliği ve motivasyonu en üst seviyede tutmak için liderlik ve yöneticilik, bütünlük bir şekilde uygulanmalıdır. Bütünlük yöneticilik ve liderlikten söz etmek için aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekir (Marquis ve Huston, 2009: 44):

- Gün içerisinde bürokratik yönetimi uygularken, geleceğe yönelik düşünürler.
- Güncel yönetim ve liderlik modellerini takip eder ve bulunduğu ortama entegre etmeye çalışır.
- Kendi bulunduğu kısım, şube veya birimden farklı takipçileri bulunur.
- Takipçileri ile ilgili sorunlarda ve gelen taleplerine ilgilidir.
- Ortaya çıkan durumlara geniş bir perspektif ile yaklaşır.

Sağlık sektörü yöneticilerin iş ortamlarına pozitif yaklaşımları ile çalışanların yüksek motivasyonu neticesinde performans ve hizmet kalitesi, pozitif yönlü ilerleme sağlar. Liderin hızla ilerleyen yönetim süreçlerini takibi ve sağlık sektöründe bulunduğu ortama kendine has uygulamaları ile harmanlayarak, yeni bir lider yönetim tarzı, hasta ve yakınları, çalışanlar üzerinde pozitif etkiler meydana getirir (Lombardi, 2017: 96).

Medeniyetin en eski konularından biri olan liderlik geçmişte politik askeri ve dini konularda ele alınsa da sanayi devrimi ile birlikte örgütsel düzeyde de önemli hale gelmiştir. Bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere belirli şartlar altında kişinin diğerlerinin etkinliğini belirleyerek, yön gösterme sürecidir (Koçel,2018: 585). Liderler belirli bir amaç etrafında birleşmiş insanlardan oluşan organizasyonları istenilen sonuca ulaştırabilmek için fırsatları fark etmekte ve yeniliklere adapte olmakta, sahip olduğu vizyon ile kişilerin motivasyon ve yeterliliklerini etkilemekte ve gidilecek yolda onları harekete geçirmektedir. Liderlik, içinde bulunduğu grup üyelerinin yürüttükleri görevlerini başarılmasında destek ve katkıda bulunma yönünde

motive edebilme yeteneğidir (Yukl, 2018: 3). Bu sebeple kurumu ve çalıştığı kişileri iyi tanıyan, onların istek ve ihtiyaçlarına hakim, etkileme ve yönlendirme kabiliyeti yüksek liderler amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılı olmak isteyen kurumlar için elzemdir.

Liderliğin her zaman ve her yerde geçerliliği olan, herkesin üzerinde uzlaştığı bir tanımı veya özellikler listesi yoktur. Çünkü liderlik, içinde bulunulan örgüte, zaman dilimine, sürece ve ortak amaçlara göre algılanışı farklı olan bir kavramdır. Liderler ise birbirinden farklı kişisel özelliklere ve yeteneklere sahip insanlardır. Liderlerin farklı şartlar ve durumlar içinde yönetim ve yönlendirme şekli de değişik biçimler almakta farklı tarz ve yaklaşımları oluşturmaktadır. Liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında etkili olan; yöneticinin kişisel özelliği, liderlik edebilme gücü, bulunduğu pozisyon ve liderlik edilecek topluluğun niteliğidir (Yılmaz ve Kantek, 2016: 110). Etkili bir lider etkili bir yöneticilik yapabilir ancak her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmadığı, tespit edilmiş bir gerçektir (Robbins,1998: 347).

Liderlik tarih boyunca pek çok değişime sebep olduğu ve olaylara yön verdiği için medeniyetin en eski konularından biridir ve bu sebeple birçok farklı disiplinden araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur. Bu sebeple literatürde liderlik kavramı ile ilgili çok sayıda kuram, sınıflama ve modeller bulunmaktadır. Liderlik kavramını açıklamaya ilişkin yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere dört ana unsur altında toplamak mümkündür (Uğurluoğlu ve Çelik,2009: 123):

- İlk olarak geliştirilen; Özellikler Yaklaşımı, bireylerin lider olarak nitelendirilebilmesi için doğuştan getirdiği özellikler olması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin kendine özgü özelliklerinin, içinde bulunduğu grup üyelerinden farklı olması gerekliliği vurgulanmıştır.
- Liderin örgüt üyeleri ile olan ilişkileri üzerinde durulan Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'na göre ise liderin sergilediği davranışlar en önemli unsurdur. Davranışsal Yaklaşımda liderin özelliklerinden ziyade, sergilediği davranışları önemsenmekte; liderin astları ile iletişimi, yetkilendirme, planlama ve araştırma eylemleri inceleme konularını oluşturmaktadır.
- Durumsal Liderlik Yaklaşımının temel varsayımı ise farklı koşullar altında farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmasıdır. Özellikler yaklaşımında liderin özellikleri, davranışsal yaklaşımlarda ise liderin davranışları üzerinde yapılmaya çalışılan genellemelerin aksine bu yaklaşımda genellenebilir, tek tip bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Çalışanların içinde buldukları durumsal faktörlerin göz ardı edilmemesi ve farklı koşullarda farklı lider profillerine ihtiyaç duyduğu kabul edilmiştir.
- 1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından yapılan araştırmalarla desteklenen Modern Liderlik Yaklaşımları, farklı içeriklere sahip yaklaşım ve çalışmalardan meydana gelmektedir. Yapılan araştırma ve çalışmalar

neticesinde yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan bilinen temel yaklaşımlar; karizmatik, stratejik, hizmetkâr ve etkileşimci liderliktir.

- Geçmişe ve geleneklere bağlı etkileşimci liderlik modeli, riskten kaçınıp geçmişteki faaliyetleri daha etkin verimli kılarak örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu modelde lider, örgütsel amaca ulaşma konusunda çaba gösteren astlarını ödüllendirerek yüksek performans göstermeleri için onları motive etmektedir. Etkileşimci liderler geçmişten gelen yararlı olarak nitelendirilebilecek gelenek ve faaliyetleri devam ettirmek üzerine çalışmaktadır. Bu bilindik faaliyetlerde verimliliği artırmak için çalışanlar ya ödüllerle motive edilmekte ya da cezalarla hatalar düzeltilmeye çalışılmaktadır.

Etkileşimci liderlik yaklaşımının aksine dönüşümcü liderlikte ise esas olan değişim ve yeniliktir. Geleceğe odaklı bu tarz liderler içim değişim elzendir ve ileride örgüte getireceği faydalar planlanmalıdır. Dönüşümcü lider, düşünceleri ve uygulamalarının örgüt çalışanları tarafından görülmesini ve içselleştirilmesini sağlayıp fayda yaratacağı düşüncesiyle motivasyonu sağlar. Entelektüel bir bakış açısıyla ileriye yönelik uyum hedefiyle sinerji yaratır. Liderin içinde bulunduğu grup üyelerine, örgüte ait vizyon ve misyon bilincini kazandırarak, amaç ve hedeflere ait ilişkin uygulamaların güçlendirilmesini sağlar. Böylelikle, birey şahsi kazanımlardan çok grup çıkarlarına öncelik verir (Bass, 1990: 23).

Karizmatik liderlik yaklaşımı, liderin sahip olduğu kişisel özellikler ve nitelikler ile astları üzerinde oluşturduğu etkiye dayanmaktadır. Karizmatik liderler vizyon, ileri görüşlülük ve diğerlerini harekete geçirme özellikleriyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu tarz liderler telkin ve inandırma gücüne sahiptir ve çalışanlarda hayranlık uyandırarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için onları motive etmektedir. Astları liderlerinin inançlarını benimsemekte ve ona itaat etmektedir. Bu bağlamda karizmatik liderler kriz dönemlerinde bir kurtarıcı olarak ortaya çıkabilmektedir.

Örgütlerde hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için her alanda rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte stratejik yönetim de önem kazanmıştır. Stratejik liderlik yaklaşımına göre lider ait olduğu örgütü ve üyelerini iyi tanıyıp analiz edebilmeli bu analizler doğrultusunda planlama yapabilmelidir. Diğer liderlik modellerinden ayrılmasında iki önemli fark vardır. Stratejik liderlik sadece üst düzey yönetim uygulamalarını kapsar ve liderin rutin uygulamalarından uzaklaşarak, stratejik ve geleceğe yönelik uygulamalar üzerine odaklanmasıdır (Sayılı, Baytok, 2014: 132). Bu bağlamda birinin stratejik lider olarak tanımlanabilmesi için stratejik düşünüp karar verebilme, astlarını iyi tanıma ve onları yönlendirebilme içinde bulunduğu kurumun güçlü ve zayıf yanlarını analiz edip fırsat ve tehditleri değerlendirebilme becerilerine sahip olması gerekmektedir. Stratejik liderler ileri görüşlülük, vizyon sahibi olma, belirsizliklerle baş edebilme, etkili iletişim yetileri ile astlarını etkileyerek onları yönlendirebilmekte bu sayede içinde bulunduğu kurum için rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Liderin astlarına hizmet etmesinin temelini oluşturduğu hizmetkâr liderlik tarzında esas olan liderin menfaati değil örgüt ve toplumun çıkarıdır. Bu tarz liderler çalışanlarını önemsemekte, onlarla empati kurabilmekte, onların gelişimi ve refahı için çaba göstermektedir. Kendi şahsi çıkarlarından, güç ve şöhretten ziyade insanların ve

toplumun gelişmesini önemseyen hizmetkâr liderler çalışanlarla birlik olarak hareket etmeyi, onları karar süreçlerine dâhil etmeyi ve sorumluluk vererek gelişimlerine katkı sağlamayı amaç edinmiştir. Hizmetkâr liderler kuruma çalışanlara ve topluma gönüllü olarak hizmet etmekte ve liderlik etmektedir. Örgüt amaçlarına ulaşmada çalışanları anahtar olarak gören bu tarz liderler, onları motive etmek, geliştirmek için vaat ve taahhütlerde bulunmaktadır.

Liderliğin tek bir kalıba sığmayan, zamana, örgüte, hedefe göre değişik tarzlarla şekil değiştiren yapısı ve liderliğin süreçlere etkisi fark edilip, liderlik üzerine yapılan çalışmaların da sayısının artmasıyla ortaya pek çok liderlik tarzı çıkmıştır. Günümüz sert rekabet koşullarıyla başa çıkılması, maksimum verimlilik ve olumlu çıktılara ulaşılması için liderlik süreçleri her kurum için oldukça önemlidir. Günümüz toplumlarının değerleri içinde en önde yer alan sağlık alanında da hataya yer olmadığı, zamanlama ve planlama elzem olduğu için liderlik davranışları kilit roledir. Sağlık kurumlarında çalışanların motivasyonu, performansı ve iş doyumunu arttıkça hizmet kalitesini etkileyecek, hayati sonuçlara olumlu yansıtacaktır. Kompleks bir yapıya sahip sağlık sisteminde, liderlerin yönetim tarzının ortak bir ekip çalışması neticesinde maksimum verimlilik ancak liderin bazı özellikleri sayesinde ortaya çıkmaktadır (Marşap, 2015: 598). Bu durumda çalıştığı sağlık kurumunu iyi tanıyan, kurumun hedeflerini kanıksamış, astlarıyla birlikte hareket edebilen liderler çalışanlar ve hastalar için sağlık kurumlarını en üst düzeyde olumlu ve yararlı kurumlar haline getirecektir. Bu başarının sağlanması doğrudan liderlik görevini üstlenen kişinin çalıştığı kurumun özelliklerine ve hedeflerine, çalışma arkadaşlarına uygun bir liderlik tarzı ile hareket etmesi ve süreçleri yönetmesi ile ilgilidir.

Dolayısıyla bu çalışmanın ana amacı, sağlık kurumlarındaki yöneticilerin geliştirdikleri liderlik tarzlarının incelenmesidir.

2. Önem

Literatür incelendiğinde son yüzyılda liderliğin öneminin anlaşılmasıyla liderlik tarzları ile ilgili araştırmaların da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili de çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen bir bütün halinde bu araştırmaların sonuçlarının incelendiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve yüksek lisans ve doktora tezleri üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Sağlık kurumlarında yöneticilerin geliştirdikleri liderlik tarzları ile ilgili yazılmış bilimsel makalelerin irdelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların; alanda konuyla ilgili yapılacak başka araştırmalara ışık tutacağı; liderlik tarzlarının sağlık kurumlarındaki yeri ile ilgili sağlık sektörü çalışanlarına da katkı sunacağı umulmaktadır.

3. Yöntem

Çalışma, kesitsel-tanımlayıcı nitelikte bir literatür incelemesidir. Çalışmada veri tabanı olarak Google Akademik kullanılmıştır. İncelenmek istenen çalışmalara “sağlık, liderlik, yönetici” anahtar kelimeleri aratılarak ulaşılmıştır. Çalışma 2016-2021 yılları arasında sınırlandırılmıştır. Çalışmaya sadece Türkçe dilindeki tam metin

formatlarına ulaşılabilen makaleler dâhil edilmiş, sağlık sektörü içinde yer alan liderlik tarzlarını ele almayan makaleler inceleme kapsamına alınmamıştır.

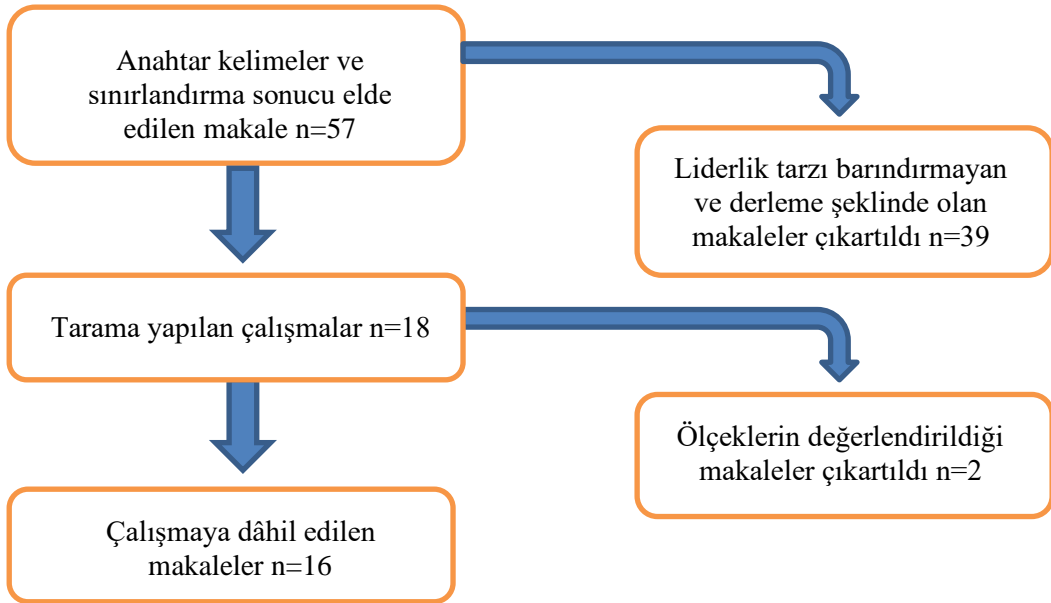
4. Sınırlılıklar

Bu çalışmada; Google Akademik veri tabanındaki makaleler esas alınarak, diğer veri tabanları ve bilimsel yayınlar kullanılmamıştır. İncelenen çalışmalar ise Türkiye sınırlarında gerçekleşmiş ve yalnızca Türkçe dilinde olup, 2016-2021 yılları ile sınırlandırılmıştır.

5. Bulgular

Önceden belirlenen anahtar kelimeler ve araştırma kriterleri ile yapılan taramada toplam 57 çalışma araştırmaya dâhil edilmiş, bunlar içinden liderlik tarzlarını ele almayan araştırmalar ve derleme çalışmaları çıkartıldıktan sonra 18 makale üzerinde inceleme yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 2 adet makalenin ölçek değerlendirme çalışması olduğu görülmüş ve araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak; Şekil-1’de belirtildiği üzere, bu çalışmada Türkiye sınırlarında yapılmış ve Türkçe dilinde tam metin formatlarına ulaşılabilen, liderlik tarzlarını ele almış 16 makale incelenmiştir.

Şekil 1: Araştırmadaki Çalışmaların Seçilme Sürecini Gösteren Akış Şeması



Sağlık sektöründe yönetici olarak görevlendirilen personelin uyguladıkları liderlik modellerinin, belirlenen kriterler ile “sağlık, liderlik, yönetici” anahtar kelimeleriyle ulaşılan makalelerin incelenmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda; Google Akademik üzerinden güncel olmasını sağlamak üzere 2016-2021 yılları arasında tanzim edilen makalelere ulaşılarak, özellikleri aşağıda belirtilen Tablo-1’de incelenmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmalar

No	Yazar	Yıl	Çalışmanın yeri	Çalışmanın yapıldığı kurum ve çalışma grubu	Yöntem ve ölçme aracı	Sonuçlar
1	Gelmez, Akça Ürtürk	2019	Ankara	Özel hastane 96 Doktor 132 Hemşire 110 diğer sağlık personeli 157 idari personel	Anket formu Algılanan Liderlik Davranış Ölçeği İş performansı ölçeği	Araştırma neticesinde; çalışanların performanslarında artışa sebep olduğu etkileşimci (transaksiyonel), dönüşümcü (transformasyonel), babacan, demokratik, karizmatik, katılımcı liderlik modelleri olarak bulunmuştur. İş performansı ile otokratik liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.
2	Çırançoğlu	2020	Bursa	5 adet özel hastane 241 Hemşire	Anket Formu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Çalışmada sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışlarının, hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.
3	Serger, Aktaş	2019	İstanbul	Özel Zincir Hastaneye ait 3 şube 258 Hastane Personeli	Demografik Bilgi Formu Hasta Emniyeti Tutum Ölçeği Hata Yönetimi İklimi Ölçeği Liderlik Tarzı Ölçeği	Poliklinik, yatan hasta ve diğer birimlerdeki sağlık çalışanlarından daha yüksek seviyelerde, ameliyathane biriminde görevli sağlık çalışanları tarafından algılandığı sonucuna varılmıştır. Salt dönüşümsel liderliğin hasta emniyeti üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı uygulanan etki analizi sonucunda bulunmasına rağmen, pozitif yönlü olarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.
4	Nal, Tarım	2017	Kastamonu Çankırı Karabük	2 Adet Kamu Hastanesi 2 Adet Özel hastane 29 Doktor 240 Hemşire 32 Sağlık memuru 46 Ebe 28 Tıbbi sekreter 23 Laborant 27 Acil tıp teknikeri 26 Radyoloji Teknikeri 13 Anestezi Teknikeri 17 Diğer sağlık personeli	Kişisel Bilgi Formu Paternalist Liderlik Ölçeği Minnesota Doyum Ölçeği	Hem özel hastanede hem kamu hastanesinde çalışanların orta seviyede paternalist liderlik algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada uygulanan regresyon korelasyon ve korelasyon analizlerinin neticesinde, tüm sağlık çalışanların iş doyumlarının, pozitif yönlü yüksek seviyede iş doyumuna üzerine etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, hem özel hem de kamu hastanelerinde yönetici olarak çalışanların paternalist liderlik tarzını yansıtan davranışları arttığında, diğer sağlık çalışanlarının da iş doyumlarının arttığı saptanmıştır.
5	Aslan, Sünbül	2018	Konya	Kamu Hastanesi 14 yönetici 93 Büro personeli 23 sağlık teknikeri 31 yardımcı sağlık çalışanı 73 Hemşire, ebe 56 Doktor	II- Personel Güçlendirme Ölçeği Başarı Güdüsü Ölçeği Etik Liderlik Ölçeği	Sağlık çalışanlarında cinsiyet faktörüne göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik üzerinde bir farklılığının olmadığı cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı görülmüştür. Çalışanlar yaşlandıkça gösterdikleri davranışlar üzerinde etik liderlik veya etik değerler algısı arttığı görülmüştür. Etik liderlik açısından bakıldığında evli olanların bekar olanlara göre daha fazla etik liderlik algılarına sahip olduğu görülmüştür.

Atıl TAŞER/Tarık SEMİZ/Turgay KANBAY

6	Ünüvar, Demirtaş	2021	Karaman	Kamu Hastanesi Diş Hastanesi Sağlık Müdürlüğüne Bağlı Kurumları (SHM, TSM, Aile Hekimlikleri vb.) Özel Sağlık Sektörü 58 Doktor ve Diş Hekimi 11 Eczacı 219 Sağlık Memuru, VHKİ, Hemşire, Ebe 32 Sağlık Lisansiyerleri (Psikolog, Diyetisyen, vb.) 42 Sağlık Tekniker ve Teknisyenler 29 Att ve Paramedik	Anket formu Etik Liderlik Ölçeği Dile Getirme Davranışları Ölçeği Örgütsel Adalet Ölçeği	Araştırma sonucunda, etik liderlik tarzını ortaya koyan davranışlarının, örgütsel adalet alt unsurları ile dile getirme davranışlarını pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır.
7	Sonğur, Özer, Say Şahin	2017	Burdur	Kamu Hastanesi 149 Hemşire 58 Paramedik 7 ATT 11 Röntgen teknisyeni 19 laboratuvar teknisyeni	Örgütsel Adalet Ölçeği Etik Liderlik Ölçeği	Yapılan araştırmada, etik liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki korelasyonlar pozitif yönlü olarak tespit edilmiştir.
8	Aydoğan Şenel	2019	Amasya	Kamu Hastanesi Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi 40 Doktor 92 Hemşire- Ebe 53 Memur 10 Şef 32 Teknisyen 40 Tekniker 20 Sekreter 56 Diğer	Anket Formu Etik Liderlik Ölçeği Duygusal Emek Ölçeği	Araştırma sonucunda algılanan etik liderlik ve duygusal emek arasında pozitif yönde anlamlı bir etki olduğu görülmüştür.
9	Alper Ay, Keleş	2017	Sivas	Kamu Hastanesi 5 Başhekim ve Yardımcısı 4 Başhemşire ve Yardımcısı 35 Doktor 8 Başmüdür ve Yardımcısı 10 İdari personel 56 Sorumlu Hemşire 2 Kalite Direktörü 2 Şirket Müdürü	Çok faktörlü liderlik ölçeği Ayrılma niyeti ölçeği İş performansı ölçeği	Hastanede görevli yöneticilerin; dönüşümcü liderlik özelliklerine yüksek oranda sahip olduğu, iş performans seviyesi yüksek iken işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının artması ile işten ayrılma niyetleri negatif yönlü eksilirken, ters yönlü olarak iş performanslarının pozitif yönlü olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, etkileşimci liderlikten çok dönüşümcü liderliğin performansları daha fazla artırarak, olumlu etki yarattığı belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik modelinin işten ayrılma niyetlerine negatif yönlü etkisi belirlenmişken, etkileşimci liderlik modelinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmemiştir.
10	Budak Topaktaş, Işık	2020	Türkiye geneli	221 Sağlık Bakanlığı bünyesinde 100 ve üzeri yatak kapasitesine sahip hastane 414 Yönetici	Anket Formu Hizmetkâr Liderlik Ölçeği On Maddelik Kişilik Ölçeği	Araştırma sonucunda, yöneticilere ait kişilik özelliklerinden en yüksek ortalamaya sahip unsurun sorumluluk olduğu, en düşük ortalama yaratan unsur ise deneyimlere açıklık olgusu olduğuna ulaşılmıştır. Sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının ölçümüne ilişkin en yüksek katılım yaptığı unsur paylaşımcı liderlik iken en düşük katılımı başkalarını güçlendirip geliştirmek unsuru olarak bulunmuştur. Sağlık Bakanlığında bağlı hastane yöneticilerine ait kişilik özelliklerinin (duygusal dengeliklik, yumuşak başlılık, dışa dönüklük ve sorumluluk), hizmetkâr liderlik modelinin özelliklerine ait algılarında, anlamlı bir etki yarattığı belirlenmiştir.

11	Özer	2019	İstanbul	Kamu Hastanesi 137 Hemşire	Anket Formu Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Çalışan Performansı Ölçeği	Araştırma sonucunda; birlikte görev yaptıkları sağlık kurumlarındaki liderlerine ait hizmetkâr liderlik özelliklerinin hemşirelerin performanslarını pozitif yönde etkilemiştir.
12	Bayyurt, Kılıç	2017	İstanbul	Kamu Hastanesi 24 Doktor 103 Hemşire 35 Diğer	Anket Formu Liderlik ölçeği Örgütsel bağlılık ölçeği	Yapılan analiz neticesinde; demokratik veya otokratik olarak algılanan yöneticilerin, hastanede görevli personelin anlamlı ölçüde örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanlar üzerinde yöneticilerinin otokratik liderlik davranışları devam bağlılık düzeylerini olumlu etkilerken, demokratik liderlik davranışları duygusal ve normatif bağlılıklarını pozitif yönlü etkilemektedir.
13	Kırkpınar, İşcan	2018	Erzurum	Halk Sağlığı Müdürlüğü bünyesinde bulunan Aile Sağlığı ve Toplum Sağlığı Merkezleri 44 Hemşire 76 Ebe	Anket Formu Küresel dönüştürücü liderlik ölçeği Çok faktörlü liderlik ölçeği İş tatmini ölçeği Örgütsel bağlılık ölçeği	İş tatmini ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmışken, etkileşimli liderlikle iş tatmini arasında anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlikle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmışken, Etkileşimli liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamsız bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.
14	Nal, Sevim	2019	İstanbul	Özel Hastane 101 Hemşire 12 Acil tıp teknikeri 11 Ebe 8 Hekim 8 Tıbbi Sekreter 5 Sağlık Memuru 3 Radyoloji teknikeri 8 Diğer sağlık personeli	Kişisel Bilgi Formu Paternalistik Liderlik Ölçeği Motivasyon ölçeği	Yapılan analizler sonucunda paternalist liderlik ile çalışanların iş motivasyonu arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar açısından yöneticilerin paternalist liderlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan analizler neticesinde; paternalist liderlik, dışsal motivasyona istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak, paternalist liderliğin, iş motivasyonuna ait diğer unsurları üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
15	Öztürk, Doğuç, Arıkan	2017	Ankara	Özel Hastane 30 Yönetici 124 Sağlık Çalışanı	Anket Formu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Yapılan analizler sonucunda; üst personel tarafından yöneticilik görevi bulunan çalışanlara, serbestlik sağlayan davranışlar ile yaklaşıldığı tespit edilmiştir. Kurumda görevli personelin daha çok dönüştürücü ve sürdürücü liderlik modellerine uygun davranışlarda buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hastanede çalışan kadınlara göre erkeklerle, katılımcı ve dönüştürücü liderlik davranışlarının üstleri tarafından daha yüksek oranda gösterilmiştir. Bununla beraber, çalışan personelin üstleri, hemşire ve hasta danışmanlarından daha yüksek seviyede idari personele dönüştürücü ve sürdürücü liderlik davranışında buldukları ortalamalarına ulaşılmıştır. Hastanede yöneticilik görevi bulunanların, yöneticilik görevi bulunmayanlara göre üstleri tarafından yüksek seviyelerde serbestlik tanıyan liderlik davranışı gördüklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan kurumda görevli astlara göre üstlerin modern liderlik yaklaşımlarına ait davranış modellerini benimsenmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

16	Arslan, Vatan	2020	İzmir	Kamu Hastanesi 218 servis hemşiresi 17 servis sorumlu hemşiresi 5 üst düzey yönetici hemşire	Tanıtıcı Bilgi Formu Liderlik Uygulamaları Envanteri	Kamu hastanesi servis sorumlusu hemşirelerin orta seviyede dönüşümcü liderlik tarzına uygun davranışlarda buldukları ve buna ait yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bahse konu yeteneklerini geliştirmek üzere hizmet içi eğitim, seminer ve eğitimlerle desteklenmesi gerektiği önerisinde bulunulmuştur.
----	------------------	------	-------	---	--	--

Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modellerinin tespitine yönelik makalelerin özellikleri Tablo-1’de belirtilmiştir. Bunların; 11’i sağlık bilimleri dergilerinde 4’ü iktisadi idari bilimler dergilerinde 1 tanesi ise sosyal bilimler dergisinde yayınlanmıştır. Araştırmaların yarısı kamuya bağlı sağlık kurumlarında gerçekleştirilirken 5 tanesi de özel hastanede yapılmıştır. Makalelerin 4 tanesinde örneklem grubunu yalnızca hemşireler oluştururken 13 makalede ise hemşireler örnekleme dâhildir. Sadece 1 makalenin örneklem grubunu tamamen sağlık yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmalar; İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Erzurum, Konya, Burdur, Sivas, Kastamonu, Çankırı, Karabük, Karaman ve Burdur illerinde yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formları; paternalistik, hizmetkâr, etik, dönüşümcü liderlik ve çoklu liderlik ölçekleri kullanılmıştır. Makalelerde liderlik özellikleri ile örgütsel bağ, iş performansı, örgütsel adalet, iş tatmini, ayrılma niyeti gibi değişkenlerin ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

6. Tartışma ve Sonuç

Çağımızın birçok toplumunda bir değer olarak en üst sırada yer alan sağlık, ülkelerin de en büyük sektörlerinden biridir. Bu hacim ve önem beraberinde pek çok sorun da getirmektedir ve hızlı değişimlere sahne olan günümüzde sağlık sektörü bu sorunlara hızlıca çözüm getirmelidir. Gerek teknolojik, gerek demografik, gerekse de hukuki bazda yaşanan değişiklikler diğer endüstrilere nazaran sağlık sektörünü daha hızlı ve radikal bir şekilde etkilemekte ve bir kurum için temel bir gereklilik olan tüketicilerin ihtiyaçlarını gerçekten karşılamayı daha da zorlaştırmaktadır (Speziale, 2015: A3). Bu noktada emek yoğun bir alan olan sağlık alanında çalışanlarının motivasyonunun en üst seviyede tutulması gerekmektedir. Sağlık kurumlarında çalışanlar farklı alanlarda eğitim almış, farklı mesleklere sahip kişilerden oluşmaktadır. Hatanın ve olumsuz çıktıların telafisinin mümkün olmadığı sağlık alanında, bu farklı mesleklere sahip çalışanların uyum içinde çalışması son derece önemlidir. Bu uyumu ancak başarılı bir lider sağlayacaktır. Çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak hizmete odaklı çalışabilmesi onları psikolojik ve ekonomik olarak destekleyebilen bir yönetimle mümkündür. Bunlara ilaveten, sağlık kurumlarının kompleks ve karmaşık bir yapıda olması, farklı meslek gruplarının beraber hareket etmesi mecburiyeti, gece gündüz devamlı dinamik bir yapıyı barındırması, sağlık sektöründeki yoğun rekabet ve bitmeyen bir değişim sürecinin koordine edilmesi gerekliliğinden dolayı etkin bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Sayan, 2018: 203).

Yapılan literatür incelemesinde; bu alanda çok sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Makalelerin çoğu yalnızca sağlık alanına odaklı kalmış, örneklem gruplarının çoğu yalnızca hemşirelerden seçilmiş ve bu alanda yayın yapan dergilerde yer almıştır. Çok sayıda dinamiğin ve meslek grubunun yer aldığı sağlık kurumlarında liderlik ile ilgili

doğru sonuçlara ulaşılabilmesi için multidisipliner çalışma ekipleriyle araştırmalar yürütülmesi gerekmektedir.

Hastanelerin kar amacı güden kurumlar haline gelmesi de hizmet kalitesinin, buna bağlı olarak da yöneticiliğin önemini artırmıştır. Yapılan çalışmada incelenen makalelerin çoğu kamuya bağlı sağlık kurumları üzerine yoğunlaşmış ve özel hastane ve kamu hastanesini karşılaştıran bir içeriğe rastlanmamıştır. Liderliğin bir çıktı olarak getirdiği kar ve müşteri memnuniyeti açısından bu değişkenlerle ilişkisi mutlaka incelenmelidir.

İncelenen çalışmalarda seçilen belirli bir liderlik tarzı üzerinden araştırma yürütülmüş, ideal sonuçların elde edilmesinde hangi liderlik tarzının daha etkili olduğunu tespit etmek için birden çok model üzerinden araştırma yürütülmemiştir. Buna karşın işlemsel, hizmetkâr ve dönüşümcü liderlerin, çalışanlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, etik liderliğin örgütsel adalet algısını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca uygun liderlik davranışlarının direkt ya da dolaylı olarak örgüt üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak sağlık sektörünün gelişimini, çalışanların performansını ve iş tatminini sağlamak, hastalara sunulan hizmet kalitesini artırmak için bu süreçleri iyi yönetecek liderlere ve bu alanda yürütülmüş çalışmaların yöneticilere ve kurumlara ışık tutmasına ihtiyaç vardır. Bu amaçla hizmet içi eğitim programları ile yöneticileri ve yönetici adaylarını sürekli yenilemek ve desteklemek, lisans eğitiminde liderlik konulu ders müfredatlarıyla öğrencileri bu alanda bilgilendirerek geliştirmek önerilebilir.

Kaynakça

ALPER AY, F. & KELEŞ, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6 (4), 193-203.

ARSLAN, E., & VATAN, F. (2020). Servis Sorumlu Hemşirelerinin Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 13(2): 100-107.

ASLAN, Ş., & SÜNBUİL, F. (2018). Sağlık Çalışanlarında Personel Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderliğin Demografik Açıdan Farklılıkları. Journal of Healthcare Management and Leadership, (1), 13-26.

BASS M. B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision. Organizational Dynamics, 18, 19-31.

BAYYURT, N. & KILIÇ, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5 (2) , 1-13.

BUDAK TOPAKTAŞ, G. & IŞIK, O. (2020). Hastane Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 23 (4), 725-736.

CIRANOĞLU, M. (2020). Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15 (1), 61-80.

GELMEZ, M. & AKÇA ÜRTÜRK, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin Ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22 (1), 51-72.

KIRKPINAR, S. & İŞCAN, Ö. F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21 (1), 1-29.

KOÇEL, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, 17. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

LOMBARDI, J. (2017). The Road to Leadership in SPN. *Journal of Pediatric Nursing*, 34, 96-97.

MARQUIS B.L., & HUSTON C.J. (2009). *Leadership Roles & Management Functions in Nursing*. Wolters Kluwer Health-Lippincott Williams & Wilkins Press.

MARŞAP, A. (2015). *Sağlıkta Stratejik Yönetim (Sasyön)*, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

NAL, M. & SEVİM, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 8 (4) , 397-410.

NAL, M. & TARIM, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (2), 117-141.

ÖZER, Ö. (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi. Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, 6 (1), 105-112.

ÖZTÜRK, Z., DOĞUÇ, E. & ARIKAN, G. (2017). Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara'da Bir Özel Hastane Örneği). Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 3 (3), 381-397.

ROBBINS, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

SAYAN, İ. (2018). *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SAYLI, H., & BAYTOK, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

SERGER, İ. & AKTAŞ, H. (2019). Hasta Emniyet Tutumları ve Hata Yönetimi İklimi ile Algılanan Liderlik Tarzları Etkileşimi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (53), 157-182.

SONĞUR, C., ÖZER, Ö. & SAY ŞAHİN, D. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20 (4), 445-456.

SPEZIALE, G. (2015). Strategic Management of a Healthcare Organization: Engagement, Behavioural Indicators and Clinical Performance. European Heart Journal Supplements,17(suppl_A), A3-A7.

ŞENEL, G. & AYDOĞAN, E. (2019). Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2) , 286-309.

UĞUROĞLU, Ö., & ÇELİK, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 2-36.

ÜNÜVAR, B. & DEMİRTAŞ, Ö. (2021). Etik Liderlik Davranışlarının Dile Getirme Davranışı Aracılığıyla Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 7(1), 117-129.

YILMAZ H., & KANTEK F. (2016). Türkiye'deki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları: Literatür İnceleme. Journal of Health and Nursing Management, 2(3), 110-117.

YUKL, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Çev.) Şahin Çetin ve Resul Baltacı, Nobel Yayıncılık, Ankara.