



TRANSFORMASYONEL LİDER KARİZMATİK Mİ? VİZYONER Mİ? SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

TRANSFORMATIONAL LEADER CHARISMATIC OR VISIONARY?
A RESEARCH ON PUBLIC HEALTH ORGANIZATIONS

Yard.Doç.Dr. Ramazan ERTURGUT

Hava Astsubay Meslek Yüksek Okulu, İktisadi ve
İdari Programlar Bölümü
erturgut@hotmail.com

Dr. Pınar ERTURGUT

S.B. Dışkapı Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma
Hastanesi
perturgut@yahoo.com

*“İnsanların yanına git, aralarında yaşa, onlardan öğren, onlara öğret, onları sev,
onların bildikleri ile işe başla, sahip olduklarını temel al ve yol göster.
Düşüncenin efendisi sensin, koşulları ve çevreni şekillendiren sensin.
Ama insanlar görevlerini yerine getirdiklerinde,
işlerini tamamladıklarında, en iyi lidere dair şunu düşüneceklerdir;
Bunu biz kendimiz başardık.”
Kadim Doğu Özdeyişi*

Öz

Bu çalışmanın ilgi odağı; son yıllarda popüler bir araştırma alanı ve örgütlerde modern sonrası liderlik yaklaşımlarından biri olan transformasyonel liderliğin karizma ve vizyon boyutlarına, farklı bir bakış açısı getirebilmektir. Esasen çalışmanın hareket noktası, transformasyonel liderliğin dört davranış boyutundan idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon boyutlarına vurgu yapmak temeline dayanmakta, bir başka deyişle çalışmanın özünde dönüştürücü liderliği; “karizmatik dönüştürücü” ya da “vizyoner dönüştürücü” olarak kodlama ihtiyacı yatmaktadır. Bu önermelerle ilgili alan araştırması Türkiye’de ulusal başarı yönelimli hamleleri olan iki sağlık örgütünde (kamu hastanesi) yapılmıştır. Çalışmada, izleyen (çalışan) algılarına göre örgütlerdeki üst ve orta yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin tespitine ilgi duyulmuştur. Araştırma bulguları, başarı yönelimli sağlık örgütlerinde; dönüştürücü liderliğin “esinsel motivasyon” boyutu paralelinde “vizyoner” niteliklerin daha ağır bastığını, bunu sırasıyla karizma merkezli idealleştirilmiş etki davranışlarının ve entelektüel uyarma davranışların izlediğini göstermektedir. (Bu makalenin ilk versiyonu Kasım 2009 tarihinde Yalova Üniversitesi’nde düzenlenen VII’nci Uluslararası Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi’nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.)

Anahtar Kelimeler: Transformasyonel Lider, Karizma, Vizyon, Sağlık Örgütü, Hastane

Abstract

The purpose of this paper is to put forward the impact of charisma (idealized influence), and vision (inspirational motivation), on transformational leadership which the focusing point of recently research field of leadership approaches. Actually, the primary motivation of the research is to emphasize the two behavioral dimension of transformational leadership that idealized influence and inspirational motivation. In other expression the necessity of this research is to name to transformational leadership as “charismatic transformational” or “visionary transformational”. Field study related this proposals has been carried out in two public health organizations in Turkey that they have tendency of national success in their spesific activity area. In the study the employee (subordinate) perception about their managers’ transformational leadership behavior levels has ben evaluated. The findings show that visionary behaviors, in parallely the inspirational motivation dimension has more effective than charismatic behaviors in parallely idealized influence dimension of their medium and top managers. The other dimensions of transformational leadership that intellectual stimulation and individualized consideration behavioral dimensions are followed them.

Key Words: Transformaitional Leader, Charisma, Vision, Health Organization, Hospital

GİRİŞ

Yirminci Yüzyılın son çeyreğinde literature giren, dönüştürücü, dönüşümcü ya da transformasyonel liderlik olarak adlandırılan liderlik yaklaşımının ortaya atılması ile liderliğin karizmatik, motive edici ve vizyon belirleyici özellikleri ön plana çıkmış, değişimin yönetilmesinde en uygun liderlik tipinin dönüştürücü liderlik olduğu bir çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Bununla birlikte Bu tarz liderliğin bilinen davranış boyutlarından hangisini en çok sergilediği ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Lider ve liderlik algısı ilk bakışta üst düzey tepe yöneticilerini, politik şefleri, çarpıcı başarılarla imza atmış ana yetkin (CEO) leri ya da herkes tarafından tanınan insanların pozisyonlarını akla getirmektedir. Hatta çoğu insan liderlik kelimesini duyduğunda bunu sadece iş dünyası bağlamında düşünür. Çalışanlarını daha üretken olmaya ve liderlerinin büyük gelecek vizyonlarına bağlı olmaya teşvik eden şirket liderlerini hayal ederler. Oysa liderlik yaşamın her alanında geçerli belirli bir alana, gruba, rejime, misyona, sığdırılmayacak bir felsefedir. İcra kurulu başkanları ve yöneticiler büyük liderler olabilecekleri gibi, yardımsever öğretmenler, doktorlar, kendini işine adayan bilim adamları ve şefkatli annelerde büyük liderler olabilirler. Koçlar spor takımlarına, politikacılar topluma liderlik ederler. (Sharma, 2007:43)

Günümüzde sistemli kalite çabalarının özel sektör işletmelerinde olduğu kadar kamu örgütlerinde de yoğunlaştığını ve özellikle sağlık ve eğitim kurumlarında kalite uygulamalarının kurumsal başarının bir anahtarı gibi algılandığını görmekteyiz. Bu uğraşlar neticesinde bazı eğitim ve sağlık örgütlerinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlandığını ve örgütsel kazanımların ulusal ve uluslar arası ölçekli başarı ödülleri ile tescil edildiğini belirtmek gerekir. (Erturgut, 2009c:2093) Bu araştırmada bu örgütlerden başarı yönelimli sağlık örgütlerinde görev yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerine ve bu liderlik boyutlarından karizmaya ve vizyona dayalı olan hangilerinin izleyenler tarafından daha fazla algılandığı konusu incelenmektedir.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, KARIZMA VE VİZYON KAVRAMLARI

Araştırmanın özünde dönüştürücü liderliğin karizmaya dayalı “idealleştirilmiş etki” davranış boyutu ile vizyona dayalı “esinsel motivasyon” davranış boyutlarına ilgi duyulmaktadır. Bu nedenle karizma ve vizyon kavramlarının kuramsal analizi ile bu kavramların dönüştürücü liderlik ile ilişkisine dair inceleme aşağıda sunulmaktadır.

Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramının temelleri, Dawson (1973)'un "İsyan Liderliği" ve Mc Gregor Burns'ün (1978) "Buhran Liderliği" çalışmalarına kadar götürülmekle birlikte, kuramın belirgin bir sunumla ilk kez davranış bilimci Bernard Bass ve Avolio tarafından ortaya konulduğunu bilmekteyiz. 1985 yılında B.M. Bass ve Avolio yaptıkları araştırmalarda liderlikte yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım geleneklere ve geçmişe daha bağlı sürdürücü (transaksiyonel-etkileşimci-işlevsel) liderlik ile, yeniliğe değişime ve reforma dönük transformasyonel liderlik biçimleridir.(Eren, 1998:368). Dönüştürücü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Dönüştürücü liderlikle "vizyon" örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olur. İzleyicilerin kendilerini adama (commitment) düzeylerini yükseltir. (Luthans, 1976:425-Synder:1994:2'den akt. Koçel, 2001:483) Dönüşücü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Avolio ve Bass, 1994:3; Kirby ve Paradise, 1992:303).

Dönüştürücü liderliğin davranış boyutları ilk kez B.Bass (1990) tarafından sınıflandırılmış ve uzun yıllar bu davranış boyutları baz alınmıştır 1996 yılında Podsakoff ve arkadaşları tarafından bilinen bu boyutlara model olma ve vizyon belirleme boyutları eklenmiş olmakla birlikte kullanılma sıklığı bakımından halen Bass'ın davranış boyutlarının baz alındığını görmekteyiz. Bunlar; idealleştirilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama davranış boyutlarıdır. (Bass, 1990:54-Şimşek, 2005:184-Scandura ve Williams, 2004:451, Koh- Steers ve Terborg, 1995:320-Erturgut, 2007-Eraslan, 2004:6)

Dönüştürücü liderlere atfedilen özellikler de son yıllarda liderlik araştırmalarında geniş bir yer tutmaktadır. Bu özellikler; ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizma gücü, yüksek iletişim ve motivasyon becerisi, değişim öncüsü olma, duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk alma, polimatik kişilik, güvenilirlik ve özgüven olarak sıralanmaktadır. (Erçetin, 2000:58-Akdemir, 1997:142-Aşar, 2004: 69-Tengilimoğlu, 2005:6-Ticy ve Devena, 1986; Erturgut, 2009b:17)

Vizyon

Vizyon kelimesi Latince “videre” kökünden gelmekte ve “görmek” anlamında kullanılmaktadır. Ancak vizyonun asıl özelliği gerçeklerin ona hiçbir sınır çizememesinde yatmaktadır. Vizyon kişisel ve kurumsal bütün girişimlerin amaç ve hedeflerin toplamından daha fazlasını içermektedir. Heinze’ye (1995:80) göre vizyon; uyarıcı etkiler yaratan, yoğun veri ve araçların öncüsü, yaratıcısı ve kurucusudur. Vizyonlar bir yandan görüntüler resimler, fikirler ve olabilecek hedeflerin belirtilerini verirken, diğer yandan da toplu iç yansımayı yapılandırmaktadırlar. (Heintel, 1995:97) Vizyonda hep bir sistemleri aşma arayışı (Doğan, 2001:50) ve bir motivasyon ifadesi (Vail, 1990:13) görülmektedir.

Harekete geçirici lider davranışlarının vizyon ekseninde şekillendiği söylenebilir. Ticy ve Ulrich (1984:59) sürekli değişen çevrede artık harekete geçirici liderlere ihtiyaç olduğunu vurgularken, Wright ve arkadaşları (1996) harekete geçirici liderlerin izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olduğunu ve çalışanlarına bir hayal göstererek buna katılmaya onları teşvik ettiğini belirtmektedir. (Wright ve diğ., 1996:232) Kessler’e göre, daha büyük ve daha çok meydan okuyan vizyonlar, daha az rakiple mücadele etmek anlamına gelmektedir. Synder (1994), pek çok liderin küçük düşünmekte ve bunun sonucu olarak çalışanların hayallerini ve kökleşmiş bağlılıklarını yakalayamadıklarını vurgularken, şu sözleri liderde vizyon eksikliğinin örgütsel sonuçları açısından anlamlıdır; “Bu gerçekte bir talihsizliktir. Çünkü onlar vizyon sürecindeki daha iyi bir yaşamdan hem kendilerini hem izleyicilerini, mahrum edeceklerdir.” (Synder, 1994:75) Naus’a göre de “Abraham Lincoln ve Martin Luther King gibi büyük hayalperest liderler, insanlara bağlılık duygusu uyandıran, onlara esin veren, kurumları canlandıran ve vizyonu gerçeğe çevirmek açısından gerekli kaynakları harekete geçiren eşsiz bir vizyon geliştirebilen insanlardır. (Mesiti, 1996:191’den akt. Doğan, 2001:82) Benzer bir şekilde Gandhi, de halkına ve kendi gelecek vizyonuna doğru yol gösterme bilgeliğine sahipti. (Sharma, 2007:43) Kuşkusuz, dünya tarihinde vizyona dayalı en belirgin dönüşümlerden birini gerçekleştiren liderlerden birisi de ulu önder M. Kemal Atatürk’tür. Atatürk’ün topyekün bir milleti, belirli bir denge noktasından adeta sıçrama yaptırarak ve devrimsel bir süreçte farklı bir denge noktasına taşınması, tam anlamıyla başat dönüştürücü liderlik niteliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Hem dönüşümün kendisi, hem de bu dönüşüme liderlik eden ve çağının en büyük buhranlarından birini başarıyla yöneterek iz bırakan Atatürk’ün şahsiyeti, dönüştürücü liderlik için örnek gösterilebilecek bir arka plan taşımaktadır.

Büyük psikolog Abraham Maslow, “Bugün dünyamızdaki mutsuzluğu, huzursuzluğu ve tedirginliği, kapasitelerinin çok altında yaşayan insanlar yaratmaktadırlar”(Sharma, 2007:81) demektedir. J.C. Coolins ve J.I Porras 1996 yılındaki çalışmaları ile vizyon sahibi işletmelerin esas özelliklerinin neler olduğunu tanımlamışlardır. Sony dışında hepsi (3M, Hewlett-Packard, Johnson&Johnson, Boeing gibi) Amerikan menşeli olan bu işletmeler mükemmel olarak tanımlanmaktadır. Ortak özellikleri “güçlü bir vizyona sahip olmak” olarak tanımlanabilecek bu işletmeler, aktif liderlere giderek artarak sahip olabilen ve çok yönlü bir ürün yaşam seyrine sahip, uzun süreler güçlü olabilen işletmelerdir. (Morden, 1997:668)

Dönüştürücü ve sürdürücü liderlik tarzları arasındaki en temel ayrımın çalışanları güdüleme yaklaşımları arasındaki farklılık olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada dönüştürücü ve sürdürücü liderlik tarzlarının Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile de ilişkilendirildiği aktarılmaktadır. Buna göre sürdürücü liderler fiziksel, güvenlik, ait olma ve tanınma gibi gereksinimlerini karşılarken, dönüştürücü liderler üst düzeyde kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yoğunlaşırlar. (Erturgut, 2008)

Hiyerarşik ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde çalışanları köklü değişimler konusunda belli bir uzlaşma içerisinde ikna etmek sürdürücü davranışlarla sağlanamayacağı değerlendirilmektedir. Bu yüzden özellikle kamu organizasyonlarında dönüştürücü liderin izleyenlerini ikna ve motive edebilmesi için yeri geldiğinde kişisel risk alması ve geleneksel olmayan davranışlar sergileyerek güven sağlaması gerekecektir.(Erturgut, 2009b:21)

Karizma

Karizma, terim anlamında “çekiciliği” ifade etmektedir. Karizmatik lider sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. (Koçel, 2001:483) Örgüt içerisinde bazı kişiler kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Liderlerin astları için çekici olabilmesi onları liderlerine benzemeye yöneltebilecek, bu aynı zamanda onları lider tarafından daha kolay etkilenebilir bir duruma getirebilecektir. (Gürgen, 1997:96) Kendisini izleyenlere göre, sahip olduğu özellikleri, tavır ve davranışları, bilgi ve kültür seviyesi, sezgi ve algılama gücü, düşünme ve muhakeme derecesi lider/yöneticiyi etkilenen, takip edilen ve kendisi gibi olunmak istenen bir insan durumuna getirebilmektedir. (Doğan, 2001:22)

Dönüştürücü liderlik kuramını ortaya atan Bass ise, karizmatik liderliği dönüştürücü liderlik kapsamında değerlendirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da dönüştürücü liderlik süreci için gerekli ama yeterli olmamasını göstermiştir. Örneğin, film yıldızları, ses sanatçıları,

sporcular gibi bazı karizmatik kişiler izleyenlerde kendileri ile kimlik bulan güçlü duygular yaratırken; izleyenleri üzerinde, sistematik transformasyonel bir etki sağlayamamaktadırlar.(Erçetin, 2000:59'dan akt. Erturgut, 2007:73) Pawar ve Eastman'a (1997) göre de, karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik birbirinden farklıdır. Karizmatik liderlik kendisiyle çelişen olumsuz bir nitelik gösterebilir; izleyiciler arasında bireylerin tek tek düşünceleri yerine ortak bir grup fikri ya da görüşüne önem verir, ruhsal durumu birden bire değişen, takıntılı ve yıkıcı nitelikler gösterebilir. İzleyicilerin kişilikleri üzerinde de dönüştürücü lidere göre daha fazla etkilidir. Dönüştürücü lider, izleyicilerin ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında yer almalarını sağlayarak hem örgütü hem de örgüt üyelerini olumlu yönde dönüştürür ya da değiştirir (Pawar ve Eastman, 1997:84'den akt. Aydın, 2009:263).

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci" biçiminde tanımlamıştır. Bu tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak onların değişim süreci içerisinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri ya da yetkilendirilmeleri temeline dayanmaktadır. (Özalp, 2000: 346) Dönüştürücü liderlerin alışılmışın ötesindeki önderlik davranışlarıyla izleyenlerini ve kendi liderlik ettiği organizasyonları etkiledikleri kadar, kendi içerisinde buldukları ve/veya liderlik etmedikleri örgütleri de derinden etkiledikleri böylelikle örgütsel kültürü değiştirmede ya da yeni bir örgütsel kültür yaratmada önemli etkileri oldukları vurgulanmaktadır. (Erturgut- Soyşekerci 2009a:129-130)

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın evren ve örneklemini, veri toplama yöntemi, veri toplama aracı, veri toplama süreci ile kullanılan istatistik ve verilerin analizi bilgilerine yer verilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kamu sağlık örgütlerinde (kamuya bağlı hastaneler) çalışmakta olan sağlık personelinin kurumlarında görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerine ilişkin algıları konusunda nicel bir değerlendirme yapmaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı iki başlık altında sınıflandırılabilir.

1. Sağlık örgütlerindeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütler bazında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,

2. Dönüştürücü liderliğin bilinen dört davranış boyutundan karizmaya dayalı idealleştirilmiş etki, davranış boyutu ile vizyon belirleme ve yön çizmeye dayalı esinsel motivasyon davranış boyutunun hangilerinin örgütlerdeki yöneticiler tarafından en fazla sergilendiğini belirlemek.

Anakütle ve Örneklem

Çalışmaya Ankara bölgesinde faaliyet gösteren ve Sağlık Bakanlığına bağlı kadın doğum hastaneleri ve doğumevleri dahil edilmiştir. Bu bağlamda çalışmamızın ana kütle Ankara şehir merkezinde faaliyet gösteren kadın doğum hastaneleri ve doğumevleridir. Örneklem olarak Ankara Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Araştırma Hastanesi (Örgüt-A) ile Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Zübeyde Hanım Etlik Doğumevi (Örgüt-B) alınmıştır. Bu kurumların araştırma için seçilme nedeni kendi alanlarında hem bölgesel hem de ulusal anlamda başarıyı hedefleyen örgütler olmaları ve bunu vizyon cümlelerine yansıtma olmalarıdır. Kurumların kalite yeterlilik belgelerine sahip olmaları ve ulusal düzeyde verilen kalite ödülleri için başvuruda bulunmuş olmaları da bu yönelimin farklı bir göstergesidir. Ayrıca, faaliyet alanı olarak birbiri ile aynı tip sağlık hizmeti (kadın doğum ve çocuk sağlığı) veren örgütlerin seçilmesinin araştırmanın kapsama geçerliliğini artıracak değerlendirilmiştir.

Bu kurumlarda görev yapan toplam 22 orta ve üst düzey yöneticinin aynı örgütlerden tesadüfi olarak seçilen ve farklı departmanlarda işgören 94 çalışanın algılarına göre dönüştürücü liderlik düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Örgütlerde görev yapan yöneticilerin görev ünvanları; başhekim, başhekim yardımcısı, klinik şefi, başhemşire, hastane müdürü ve hastane müdür yardımcısıdır. Çalışan ünvanları ise; uzman doktor, pratisyen doktor, hemşire, laborant, ebe, hasta bakıcı, idari memur, ve güvenlik görevlisidir. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde görev yapan yönetici ve çalışanların görev ünvanlarına göre dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Örgütlerde Görev Yapan Yönetici ve Çalışanların Görev Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	Örgüt-A	Örgüt-B
Başhekim	1	-
Başhekim Yardımcısı	5	3
Klinik Şefi	4	2
Başhemşire	1	1
Hastane Müdürü	1	-
Hastane Müdür Yardımcısı	3	1
Uzman Doktor	14	11
Pratisyen Doktor	5	2
Hemşire	17	12
Laborant	7	3
Ebe	-	5
Hasta Bakıcı	3	4
İdari Memur	4	2
Güvenlik Görevlisi	3	2
Toplam (Yönetici+Çalışan)	15+57	7+37

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği ile temelde niceliksel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Anket; araştırma evrenini/örneklemi; kişi, grup veya örgütlerden elde edilecek verilere “tek tipleştirilmiş” ifadelerle ulaşılma amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır. Araştırmada ayrıca bilimsel veri toplama yöntemlerinden olan yüz yüze görüşme ve gözlem tekniklerinden (Ural ve Kılıç, 2005:22) de faydalanılmıştır. Araştırma, 2008 yılı Mart-Ağustos dönemi içerisinde yapılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumlarda 130 anket formu dağıtılmış ve toplam 94 çalışan tarafından anket formu değerlendirmeye esas nitelikte cevaplandırılmıştır. Bu bağlamda Anket geri dönüş oranlarında %74.6 ile yüksek bir yüzdeye ulaşılmıştır.

Konuyla ilgili yazın incelendiğinde, dönüştürücü liderlik düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaların bazılarında yönetici algılarına başvurulduğu (Leithwood, Steinbach 1993-Laohavichen ve Fredendall, 2005:6) bazılarında da lideri kendisinin değil onu izleyenlerin ve mesai arkadaşlarının daha iyi değerlendirebileceği düşüncesinden hareketle astların lidere attettikleri davranış boyutlarına ilgi duyulduğu (Felfe, 2002:4; İşcan, 2002; Doğan, 2002:60; Brestrich 1999:175) belirlenmiştir. Bu araştırmada sağlık örgütlerinde görev yapan yöneticilerin, çalışan (izleyici) algılarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutları ölçülmeye çalışılmıştır.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde “sıralama tipi ölçek”(Büyüköztürk, 2006:4) ve nicel verilere dayalı ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda sıklıkla başvurulan Beşli Likert Tipi Ölçek (Tavşancıl, 2005:138) kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik davranış boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nin (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'ın “TLQ Ölçeği” uyarlanarak kullanılmıştır. İlgili ölçek Karip (1998:446) tarafından da Türkçeye çevrilmiş ve dönüştürücü liderlikle ilgili ampirik çalışmalarda (Doğan, 2002:59-Açıklım, 2000:118-Erturgut, 2007) kullanılmıştır. Ölçekte sürdürücü (etkileşimci) liderliğin belirleyicileri, durumsal ödüller, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüşücü liderliğin belirleyicileri ise; karizma merkezli idealleştirilmiş etki (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme ve fiziksel özellikler konusunda karizmatik olarak görmeleri), esinsel motivasyon (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri, sembol ve sloganları kullanarak izleyicilerine model olmaları), astlarını örgütsel problemleri sorgulamaya ve bunlara çözüm önerileri getirmeye teşvik ederek “entelektüel uyarım” yaratmaları. (bu kavramın sürdürücü liderlikten farkı, dönüşücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesidir), bireyselleştirilmiş destek (liderin, astlarına özelleştirilmiş bir ilgi göstermesi, izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) (Erturgut, 2007-Sashkin ve Rosenbach, 1993:91-Tabak, 2001: 5-Eraslan, 2004:5). Ölçeğin daha önce güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmış (Erturgut, 2007) ve 19 maddeden oluşan ölçek hedef kitleye uygulanmıştır.

Kullanılan İstatistik ve Verilerin Analizi

Araştırmada örgütler arasındaki dönüştürücü liderlik davranış düzeylerinin karşılaştırılması için Gruplararası Araştırma Deseni ve Anova Varyans Modeli (Serper, 1996:169) ve Tukey HSD Testi (Ural ve Kılıç, 2005:187) kullanılmış ve elde edilen verilerin analizi “SPSS 11.5 For Windows” paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Dönüştürücü liderlik ölçeğindeki ifadelerin yorumlanmasında Beşli Likert Ölçeği ile ölçülen seçenekler için aşağıda verilen değerler sınır olarak kabul edilmiştir. (İşcan, 2002:193- Erturgut, 2007).

- 1,0 – 2,33 düşük,
- 2,34-3,66 orta,
- 3,67-5,00 yüksek.

Buna göre ortanca değer aralığı 2,34-3,66'dır. Bu alt ve üst sınırlardan farklılaşmalar örgütlerdeki dönüştürücü liderlik davranışlarının düzeyini belirleyecektir.

BULGULAR VE YORUM

Tablo 2'de yer alan Anova varyans analizi değerleri incelendiğinde; Örgüt-A ile örgüt-B arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($F_{(2-94)} = 4,301$; $p < 0,01$) Tukey HSD Testi verileri aynı işi yapan iki farklı sağlık örgütünde çalışanların yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları konusunda pozitif yönde ve benzer fikirlere sahip olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin davranış boyutlarının ortalama değerleri açısından başarı yönelimli sağlık örgütlerinde örgüt A ($x=3,71$) ve örgüt-B ($x=3,48$)'nin puanları arasında anlamlı bir olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre iki sağlık örgütünden birinin puanı yüksek kabul değer aralığında (Örgüt-A, $x=3,71$) diğeri de orta düzey kabul değer aralığında (Örgüt-B, $x=3,48$)'dir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik davranışları en yüksek yöneticilerin Örgüt-A'da, diğeri oranla daha düşük puana sahip yöneticilerin de Örgüt-B'de çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2: Örgütlere Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Anova Analizi

Örgüt Türü	N	Ort. (x)	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Örgüt-A	57	3,71	0,63						
Örgüt-B	37	3,48	0,79						
Varyansın Kaynağı									
Gruplar Arası				2	4,98	2,443			
Gruplar İçi				92	132,01	0,566			
Genel				94	138,63		4,301	0,014	B-A

Tablo 3'de yer alan dönüştürücü liderlik boyutları ve maddeler bazında ortalama puanlar incelendiğinde, ölçülen dört davranış boyutundan ikisinin (esinsel motivasyon ve idealleştirilmiş etki) yüksek kabul sınırları içerisinde olduğu, diğeri ikisinin de (entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama) orta düzey değer aralığında olduğu ($x = 3,71-3,66 > 3,66$) görülmektedir. Bu bulgu ilgili örgütlerde görev yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının orta ve üst düzeydeki olduğu algılandığını göstermektedir.

Araştırma yapılan kamu sağlık örgütlerinde çalışanların yöneticilerine en yüksek düzeyde attıkları liderlik davranışlarının esinsel motivasyon davranış boyutunda yer aldığı ($x = 3,71$), ve bu değer yüksek kabul sınırları içerisinde olduğu ($x = 3,71 > 3,66$) anlaşılmaktadır. Sağlık örgütünde çalışanların liderlerini en yüksek bu boyutta başarılı bulmaları, bu örgütlerde görev yapan yöneticileri vizyon belirleme ve yön çizme

davranışlarının astları tarafından yüksek düzeyde kabul gördüğü sonucuna ulaştırmaktadır.

Çalışanlar tarafından en yüksek düzeyde puanlandırılan esinsel motivasyon davranışı, $x = 3,89$ ortalama ile Md.10:“Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi” davranışdır. Bu davranışın en yüksek derecede puanlandırılan boyut içerisinde yine en üst sırada yer alan davranış olması, sağlık örgütü yöneticilerinin çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri rol ve görevleriyle ilgili sorumluluklar hakkında yüksek bir bilinçlilik seviyesinde olduğunu ve bunu çalışanlarına aktardığı kanısına ulaştırabilir.

Bu davranış boyutunu $x = 3,66$ ile idealleştirilmiş etki davranışlarının izlediği görülmektedir. İdealleştirilmiş etki boyutu değerleri kabul aralığında değerlendirilmeye birlikte tam sınır değere ait puana sahiptir. Burada dikkati çeken istatistik bu boyut içerisinde yer alan Md.2: “liderin verdiği emirlerde moral ve etik değerleri gözetmesi” davranışlarıdır. Bu madde hem idealleştirilmiş davranışları içerisinde hem de diğer üç davranış boyutu içerisinde en yüksek değer atfedilen ($x = 4,03$) dönüştürücü liderlik davranışdır. Yöneticilerin moral ve etik davranışlarının yüksek düzeyde algılanması, hem sağlık örgütlerinde hem de diğer kamu örgütlerinde yöneticilerin astları tarafından takdir gören bir yönetim etiğine sahip olduğu fikrini çağrıştırmaktadır. Bununla birlikte bu boyutta yer alan Md.4 : “Liderin astlarını yönlendirmede, formal yetkisinin yanında karizmatik özelliklerin de etkili olması” davranışı çalışanlar tarafından daha düşük düzeyde ($x = 3,53$) puanlandırılmıştır. Esinsel motivasyon davranışlarının ortalama düzeyleri ile idealleştirilmiş etki davranışlarının düzeyleri arasında çok anlamlı farklılıklar olmamakla birlikte, bu durum sağlık örgütü yöneticilerinin bireysel etki yaratma davranışlarının vizyon belirleme ve yön çizme davranışlarına oranla bu örgütlerde arzu edilen seviyede olmadığını ve iyileştirmeye açık olduğunu ifade etmektedir.

Diğer iki davranış boyutunda liderlere atfedilen dönüştürücü liderlik puanlarının orta kabul aralığında olduğu görülmektedir. ($x=3,58-3,37 < 3,66$) Entelektüel uyarma davranış boyutunun çalışanlar tarafından algılanma düzeyi 3,58 ile üst orta sınır değerine ve idealleştirilmiş etki davranışlarının düzeyine oldukça yakındır. Bu örgütlerdeki yöneticilerin entelektüel uyarma davranışlarının astlarının beklentilerini karşıladığı söylenebilir. Bu boyut içerisinde “Liderin, çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam yaratması” davranışları çalışanlar tarafından daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Bu bize örgüt yöneticilerinin örgüt içindeki süreçler, problemler ve işlerin yapılış biçimi hakkında demokratik ve katılımcı bir iklim oluşturduğu fikrini çağrıştırmakta, aynı zamanda örgütlerdeki haberleşme ve iletişim kanallarının açık ve çalışanlar açısından tatminkar bir düzeyde olduğunu çağrıştırmaktadır.

Çalışanlar tarafından diğerlerine oranla en düşük düzeyde puanlandırılan dönüştürücü liderlik boyutu “bireysel destek sağlama” davranışlarıdır. Bu boyutun çalışanlar tarafından daha düşük düzeyde algılanması, sağlık örgütü yöneticilerinin çalışanlarına bireysel destek sağlama ve onlara özelleştirilmiş ilgi gösterme davranışlarının iyileştirmeye açık olduğunu, bir başka deyişle yöneticilerin astları için rutin ve olağan ihtiyaçlarının dışında kişisel ve yönetsel bir çaba oluşturma gayretini ortaya koymakta zorlandıklarını ifade etmektedir. Bu boyut içerisinde diğerlerine nisbetle çalışanlar tarafından en düşük düzeyde algılanan madde, Md.19: “Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi” davranışlarıdır. Aynı boyut içerisinde en yüksek değer atfedilen davranış da Md.17: “Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması” davranışlarıdır. Esasen bu değerler ilk bakışta tezat bir görüntü çiziyor gibi görünse de, örgütlerde görev yapan yöneticilerin çalışanların bireysel farklılıklarının farkında oldukları ve işle ilgili süreçlerde bunları dikkate aldıkları, ancak onların mevcut güçlü yönlerini kişisel ve normalin ötesinde bir destekle daha ileriye taşıma ve zayıf yönlerini de geliştirme konusunda extra bir çaba sağlama düzeylerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo, 3'deki standart sapma değerleri incelendiğinde idealleştirilmiş etki davranışlarının diğer davranış boyutlarına göre daha homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. (ss.=0,97) Bu yöneticilerin kişisel ve karizmaya yönelik davranışlarının izleyenleri tarafından benzer algılar ile puanlandığını göstermektedir. Bununla birlikte genel olarak standart sapma değerlerinin yüksek olması (ss.=1,01-1,09-1,10) ankete katılan çalışanların, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları konusunda farklı fikirlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Madde No	Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları ve Madde Açıklamaları	İstatistik		
		n	Ort.	s.s.
	Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları	94	3,66	0,97
	İdealleştirilmiş Etki	94	3,67	0,99
Md. 1	Liderin astlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlaması.	94	3,73	0,90
Md. 2	Liderin verdiği emirlerde moral ve ahlaki değerleri gözetmesi	94	4,03	0,95
Md. 3	Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması	94	3,62	0,81
Md. 4	Liderin astlarını yönlendirmede, formal yetkisinin yanında karizmatik özelliklerin de etkili olması	94	3,53	1,07
Md. 5	Liderin astları için bir model olması	94	3,59	1,12
Md. 6	Astların liderle çalışmaktan gurur duymaları	94	3,58	0,91
	Esinsel Motivasyon	94	3,71	1,01
Md. 7	Liderin çalışanlarının amaçlarına ulaşacaklarına inandığını göstermesi	94	3,54	0,90
Md.8	Liderin vizyonunun astları tarafından inançla takip edilmesi.	94	3,72	0,98
Md. 9	Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması	94	3,66	1,03
Md. 10	Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi	94	3,89	1,16
Md. 11	Liderin, çalışanlara ilham verme becerilerinin yüksek olması	94	3,74	1,01
	Entelektüel Uyarma	94	3,58	1,09
Md. 11	Liderin, alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirmesi	94	3,43	1,01
Md. 12	Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmayı sağlaması	94	3,65	1,09
Md. 13	Liderin, çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam yaratması	94	3,91	1,06
Md. 14	Liderin, astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlaması	94	3,33	1,13
Md. 15	Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi	94	3,61	1,17
	Bireysel Destek Sağlama	94	3,37	1,10
Md. 16	Liderin, astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf etmesi	94	3,21	1,18
Md. 17	Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması.	94	3,71	1,10
Md. 18	Liderin, astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması.	94	3,40	1,02
Md. 19	Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi	94	3,18	1,11

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın alan araştırması ile ilgili bulguları, sağlık örgütlerinde görev yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının yine bu kurumlarda çalışan astları tarafından orta ve üst düzey değer aralığında algılandığını göstermektedir. Örgütler arasında farklılığı tespit etmeye yönelik varyans analizi ve Tukey HSD karşılaştırma testi sonuçları, Örgüt-A’da dönüştürücü liderlik davranışlarının anlamlı ve pozitif bir düzeyde Örgüt-B’den farklılaştığını ortaya koymaktadır. Her iki örgütte de dönüştürücü liderliğin dört davranış boyutuna ilişkin ortalama puanlar ve standart sapma değerleri sağlık örgütlerinde çalışanlar tarafından en yüksek düzeyde algılanan davranışlarının liderin vizyon belirleme ve yön çizme merkezli “esinsel motivasyon” davranışlarında yoğunlaştığını göstermektedir. Çalışanların ikinci sırada değer atfettiği davranış boyutu liderin karizmatik ve kişisel özelliklerinin baz alındığı İdealleştirilmiş etki davranışlarıdır. Bunu sırasıyla Entelektüel uyarma ve bireysel destek

sağlama davranışları izlemektedir. Bu iki boyuttaki davranışlar sağlık örgütü çalışanları tarafından diğer davranış boyutlarından daha düşük ve orta düzeyde algılanmaktadır. Bu sonuç sağlık örgütlerindeki yöneticilerin dönüştürücü lider davranışlarına sahip olma ve bunları sergilemeleri bakımından vizyoner yönlerinin karizmatik yönlerine oranla daha baskın olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları ayrıca sağlık örgütü yöneticilerinin izleyenlerine “bireysel destek sağlama” davranışlarının oldukça iyileştirmeye açık olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, Sağlık örgütü çalışanlarının, kendilerinin bireysel farklılıklarının algılanması, güçlü yönlerinin teşvik edilerek geliştirilmesi ve özelleştirilmiş ilgi gösterilerek bireysel destek görme konularında yöneticilerinden net beklentileri olduğu anlaşılmaktadır.

Bütün insanlara “onurlu ve üretken bir yaşama” sahip olabilmeleri için gerekli sağlık hizmetini sağlamak ülkelerin ve uluslararası ortakların ana görevlerinde birisidir. (Yıldız, 2008:33) Bu sağlık hizmetinin müşteri tatminini (sağlık çalışanları ve hasta memnuniyeti) yaratacak yeterlilikte yerine getirilmesi ve sürdürülebilir kılınması da birinci derecede sağlık örgütü yöneticilerinin ve sağlık profesyonellerinin sorumluluğudur. Sektördeki yönetsel ve teknolojik gelişmelerin eş zamanlı olarak takibi ve uygulamaya konulması yanında sağlık hizmetinde en önemli sorunlardan biri olan hızlı hizmet sunumunun karşılanması ihtiyacı sağlık örgütlerinde harekete geçirici ve değişimi yönetebilecek lider yöneticilerin varlığını gerektirmektedir. Bu tarz liderliğin yukarıda kuramsal çerçevesi sunulan dönüştürücü liderlik olduğu değerlendirilmektedir. Liderliğin doğuştan gelen özellikler yanında çevresel özelliklerle de şekillendiği araştırmalar sonucu ispatlanmıştır. Öyleyse başta sağlık organizasyonlarının birincil yönetici kaynağını oluşturan tıp fakülteleri olmak üzere sağlık personeli yetiştiren eğitim kurumlarında dönüştürücü liderlik davranışları öğretilir ve geliştirilebilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda konuya ilgi duyan araştırmacılar dönüştürücü liderliğin ampirik çalışmalarda en düşük değerlerin atfedildiği “bireysel destek sağlama” boyutu üzerinde durabilirler. Zira özellikle kamusal örgütlerde, ordudan, okullara kadar konuyla ilgili bir çok araştırmanın bulguları, dönüştürücü liderlerin bireysel destek sağlama davranışlarının diğer davranış boyutlarına göre yönetilenler tarafından daha düşük değerlerde puanlandığını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Azize (2002) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki-Ankara İli Örneği”, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.118.
- AKDEMİR, Ali (1997) “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 1, İstanbul.
- AŞAR, Muhammet. (2004) “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi” (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, DEÜ., SBE).
- AVOLIO, Bruce J.-BASS, M. Bernard. (1994) **Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership**. Sage Pub.
- AYDINTAN, Belgin. (2009) “Ruhsal Zekanın Dönüştürücü liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, ss. 257-274
- BASS, Bernard M. (1990) **Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership**, The Free Press, New York.
- BRESTRICH, Emel Topçu. (1999) “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği” (**Yayımlanmış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2006) **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 6.b., Ankara: Pagem Yayınları, s. 4.
- ÇELİK, Vehbi. (1998) “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.” **Eğitim Yönetimi**, 4(16).
- DOĞAN, Ercüment. (2002) “Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri”, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- DOĞAN, Selen (2001) **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip Richard’s, Yay., Seçil Ofset, s.22.
- ERASLAN, Levent. (2004) “Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik”, **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı 1, ss.1-22.
- ERÇETİN, Şule. (2000) **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.b., Nobel Yayınları, Ankara.
- EREN, Erol. (1998) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 1.b., Beta Yayınları, İstanbul, s. 368.
- ERTURGUT, Ramazan. (2008) “Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma” **17. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**, 01-03 Eylül, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sakarya.
- ERTURGUT, Ramazan.(2007) “Dönüştürücü Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi, SBE).
- ERTURGUT Ramazan ve SOYŞEKERCI, Serhat. (2009a) “Yavuz Sultan Selim’in Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Cilt:3, ss.121-131.

- ERTURGUT, Ramazan. (2009b) “The Increase of Performance in World Armed Forces and a Model Proposal for the Establishment of Corporate Quality Culture: The EFQM Based Transformational Leadership Model” **NATO Research And Technology Organization, Symposium on Analysis & Modelling For Human Resource Management in Defense**, Belgium.
- ERTURGUT, Ramazan-SOYŞEKERCI, Serhat. (2009c) “The Problem Of Sustainability of Organizational Success in Public Educational Institutions: A Research On The Education Administrators in Turkey” **Social And Behavioral Sciences Procedia**, Science Direct, Elsevier Pub. ss. 2092-2102.
- FELFE, Jörg. (2002) “The Relationship Between Employees' Occupational Self-Efficacy And Perceived Transformational Leadership-Replication And Extension of Recent Results”, **Current Research in Social Psychology**, Volume 7, Number: 9, 2002, s. 4.
- GÜRGEN, Haluk. (1997) **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları:221, İstanbul.
- HEINTEL, Peter. (1995) “Vizyon ve Öz Yapılanma”, **Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmiş Başarı**, (Derleyen: Ulrich Solman ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karagöz), 1. Basım, Evrim yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- HEINZE, Roderich. (1995) “Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen'in Galaksiler Arası Vizyon Arama Gezisi” **Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmiş Başarı**, (Derleyen: Ulrich Solman ve Heinze; Hazırlayan: Veli Karagöz), 1. Basım, Evrim yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- İŞCAN, Ömer Faruk. (2002) “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, **(Yayımlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)**
- KIRBY Peggy, C.;PARADISE V.Louis ve KING., Margaret L. (1992) “Extreordinary Leaders in Education: Understanding Transformational”
- KOÇEL, Tamer. (2001) **İşletme Yöneticiliği**, 8.b., İstanbul: Beta Basım, s.483.
- KOH, William L.,-Richard M. Steers – Terborg, James R. (1995), “The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 16, No. 4., Jul., s. 319-333.
- KARIP, Emin. (1998) “Dönüşümcü Liderlik: Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:16, Güz, Ankara s.,443.
- LEITHWOOD Kenneth; STEINBACH, Rosanne. (1993) “Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice”, **Annual Meeting of The American Educational Research Association**, Atlanta, Georgia.
- LAOHAVICHIEEN Tipparat; FREDENDALL Lawrance. (2005) “Influence of Leadership Style On Quality Management Practices” **Sixteenth Annual Conference of POMS**, Chicago, IL, 2005, s. 6.
- LUTHANS, Fred. (1976) **Introduction to Management**, McGraw Hill, N.Y.
- MESITI, Pat. (1996) **Hayalleri Olanlar Asla Uyuyamaz**, (Çev. Elmas Canan Karderin), 1. Basım, Sistem Yayıncılık, Mart, İstanbul.
- MORDEN, Tony. (1997) “Leadership as Vision”, **Management Decision**, Vol:35, No: 9-10, MCB University Pres.

- ÖZALP, İnan. (2000) **İşletme Yönetimi**, 1.b., A.Ü. Yayınları, 2000 Eskişehir, s.345.
- ÖZER, Serper. (1996) **Uygulamalı İstatistik 2**, İstanbul: Filiz Kitabevi, s. 169.
- PAWAR, Badrinarayan; PAWAR Shankar ve Eastman Kenneth K. (1997), “The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination”, **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 1., Jan., s. 80-109.
- SCANDURA, Teri, A.; ETHLYN A. Williams (2004) “Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring”, **Journal of Vocational Behavior**, 65, s. 448–468.
- SHARMA, Robin. (2007) **Ferrarisini Satan Bilge'den Liderlik Bilgeliği**, çev., Özköprülü, Özge. GOA Basım Yayın, İstanbul, s.81.
- SYNDER, Neil; GRAVES, Michelle. (1994) “Leadership and Vision”, **Business Horizons**, January-February, 1994, s.2.
- ŞİMŞEK, Şerif; AKGEMCI T. ve ÇELİK, A. (2005) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaa, Konya.
- TABAK, Arif. (2001) “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc>. (İndirme, 2001)
- TAVŞANCIL, Ezel.(2005) **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yay. s. 138.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005) “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz.
- TICHY, NM; DEVANA, M.A. (1986) “The Transformational Leader”, **Training and Development Journal**, July, 30-2.
- TICHY, Noel M. ve ULRICH O. David. (1984) “SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call For The Transformational Leader”, **Sloan Management Review**, Fall.
- URAL, Ayhan; KILIÇ, İbrahim. (2005) **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara: Detay Yay., s. 22.
- VAILL, Peter; ELIZA G.C. Coolins; ve DEVANA, Marry Anne (1990) **The Portable MBA**, John Wiley&Sons Inc., New York.
- YILDIZ, Özkan. (2008) “Küreselleşme, Sağlık ve Toplum” **Gaziantep Tıp Dergisi**, ss.30-34.