

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HEMŞİRELERİN YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN DÖNÜŞÜMCÜ**  
**LİDERLİK ALGILARI**

Yüksek Lisans Tezi

TANJU ÖNDEŞ

Gaziantep - 2017

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HEMŞİRELERİN YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN DÖNÜŞÜMCÜ  
LİDERLİK ALGILARI**

Yüksek Lisans Tezi

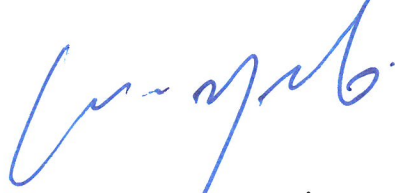
TANJU ÖNDEŞ

Danışman: Doç. Dr. Mazlum ÇELİK

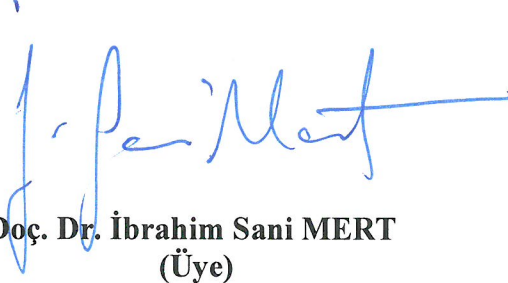
Gaziantep - 2017

## KABUL VE ONAY

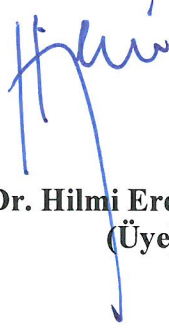
**Tanju ÖNDEŞ** tarafından hazırlanan “**Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları**” başlıklı bu çalışma **10/04/2017** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.



**Doç. Dr. Mazlum ÇELİK**  
(Başkan)



**Doç. Dr. İbrahim Sani MERT**  
(Üye)



**Doç. Dr. Hilmi Erdoğan YAYLA**  
(Üye)

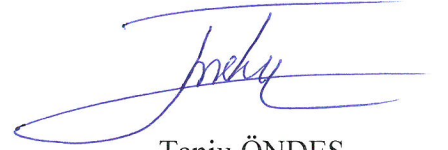
### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. 10.04.2017

**Doç. Dr. Mazlum ÇELİK**  
Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. ..../...../.....



Tanju ÖNDEŞ

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. ..../...../.....

Tanju ÖNDEŞ



## ÖNSÖZ

Çeşitli sağlık sorunlarının yaşandığı çağımızda hemşirelerin bilgili ve yetenekli olmaları, hemşirelik hizmetlerinin sunumunu çağdaş bir düzeye getirebilmeleri ve kaliteli sağlık hizmetleri verebilmeleri için yöneticinin iyi bir dönüşümcü lider olması oldukça önemlidir.

Sayın Doç. Dr. Mazlum ÇELİK, bana göstermiş olduğu sabır ve eşsiz yardımlarından dolayı en içten duygularıyla, her şey için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Gösterme Düzeylerine İlişkin Hemşire Algılarının İncelenmesi konulu yaptığım çalışmamda, anket uygulamaları esnasında bana kolaylık sağlayan hastane yöneticilerine ve hemşire arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Büyük bir özveri ve anlayışla hiç yılmadan beni destekleyen, her daim bana inanan ve güç veren biricik eşim Zehra Türkcan ÖNDEŞ'e, vefat eden annem Emine ÖNDEŞ'e her zaman gölgesini üzerimde hissettiğim saygı değer babam Hüseyin ÖNDEŞ'e güzel aileme hayatımın her aşamasında yanımda oldukları için şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Gaziantep, 2017

Tanju ÖNDEŞ

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin demografik özelliklerinin yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın evrenini 2016 yılında Bursa il ve ilçe devlet hastanelerinde görev yapmakta olan hemşireler oluşturmaktadır. Örneklem ise evrende yer alan ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan 375 hemşiredir. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır ve oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Yapılan bu çalışmada deneklerden toplanan veriler SPSS 21 paket programı vasıtası ile analiz edilmiştir. Çalışmada tanımlayıcı istatistiklerden frekans yüzde ve ortalama kullanılmıştır. Çalışmada yapılan tüm analizler %95 güven düzeyinde test edilmiştir. Araştırma sonucuna göre kadın hemşirelerin erkek hemşirelere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilediklerini, evli ve bekar hemşirelerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını bir birine benzer düzeyde sergiledikleri, farklı yaş grubundaki hemşirelerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını bir birine benzer düzeyde sergiledikleri, ön lisans mezunları lisans mezunlarına göre yöneticilerinin idealleştirilmiş etki/karizma liderlik davranışını daha fazla sergiledikleri, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların 6-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışını daha yüksek düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hastanelerde Dönüşümcü Liderlik

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the influence of the demographic characteristics of nurses working in state hospitals on the characteristics of the transformational leadership that they perceive for their managers. The universe of the research is composed of nurses who are working in the state hospitals located in the province and district of Bursa in year 2016. The sample is the 375 nurses who are involved in the universe and volunteered to participate in the study. A questionnaire was used as the data collection method and the constituted questionnaire form consists of two parts. In this study, the data collected from the subjects were analyzed by SPSS 21 packet program. In the study, the frequency percentage and the average were used among those descriptive statistics. All analyzes carried out in the study were tested at a 95% confidence level. According to the research results, it was found out that female nurses perform the transformational leadership behaviors of their managers at a higher level than the male nurses, single and married nurses perform the transformational leadership behaviors of their managers at similar levels, and nurses in different age groups perform the transformational leadership behaviors of their managers at similar levels. It was also found that associate degree (two-year) holders perform the idealized impact/charismatic leadership behaviors of their managers at a higher level than the bachelor degree holders, and those who have 11-15 years of seniority perform the transformational leadership behaviors of their managers at a higher level than the male nurses having a 6-10 years of seniority.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Transformational Leadership In Hospitals



# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ivv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	3
1.1.1 Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	4
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>2.1. Liderlik Kavramı</b> .....	<b>7</b>
2.1.1. Liderliğin Tanımı .....	7
2.1.2. Liderlik Rollerini.....	9
2.1.2.1. Vizyon Rolü.....	9
2.1.2.2. İlişki Rolü .....	9
2.1.2.3. Kontrol Rolü .....	10
2.1.2.4. Teşvik Rolü.....	10
2.1.2.5. Bilgilendirme Rolü .....	11
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları .....	11
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	12
2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	13

2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	134
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	15
2.1.3.2.3. Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli.....	13
2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	19
2.1.3.3.1. Amaç-Araç Teorisi.....	21
2.1.3.3.2. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	22
2.1.3.3.3. Varoom-Yetton Modeli.....	24
2.1.3.3.4. Fiedler Modeli.....	25
2.1.3.3.5. Lider-Üye Değişim Modeli.....	27
2.1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımlar .....	28
2.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	28
2.1.3.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı .....	30
2.1.3.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı .....	31
2.1.3.4.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı.....	32
2.1.3.4.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı .....	33
2.1.4. Liderlik Tipleri .....	35
2.1.4.1. Otokratik Liderlik .....	35
2.1.4.2. Demokratik Liderlik .....	35
2.1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider .....	36
2.1.4.4. Karizmatik Liderlik .....	36
2.1.4.5. Danışman Liderlik .....	36
2.1.4.6. Babacan-Paternalist Liderlik .....	37
2.1.4.7. Hizmetkar liderlik.....	38
2.1.4.8. Vizyon Liderliği.....	39
2.1.4.9. E-Liderlik Ve Sanal Liderlik .....	39
2.1.4.10. Paylaşımçı Liderlik.....	40

2.1.5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar.....	42
2.1.6. Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri.....	42
2.1.7. Hastane Yöneticiliği ve Liderlik .....	43
2.1.8. Liderlik İle İlgili Çalışmalar.....	44
<b>2.2. Hastanelerde Dönüşümcü Liderlik.....</b>	<b>49</b>
2.2.1.Dönüşümcü Liderliğin Tanımı .....	49
2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Tarihsel Gelişimi .....	52
2.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri .....	53
2.2.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	61
2.2.4.1.Karizma ve İlham Verme.....	61
2.2.4.2. İlham Verici Liderlik .....	64
2.2.4.3. Bireye Önem Verme .....	65
2.2.4.4. Zihinsel Teşvik .....	68
2.2.5. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları .....	71
2.2.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi .....	72
2.2.5.2. Geçişin Yönetilmesi.....	73
2.2.5.3.Paylaşılan Vizyon Oluşturma .....	73
2.2.5.4.Dönüşüme Kurumsal bir Kimlik Kazandırma .....	73
2.2.6.Kurumlarda Dönüşümcü Liderin Rolü.....	74
2.2.7. Dönüşümcü Liderliğin Kurumlara Yararları.....	78
2.2.8. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler .....	80
2.2.9. Hastaneler Açısından Dönüşümcü Liderlik .....	82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. Yöntem .....</b>	<b>85</b>
3.1.Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	85
3.2. Veri Toplama Araçları.....	85
3.2.1.Dönüştürücü Liderlik Envanter Ölçeği .....	85
3.3. Veri Analizi .....	85
3.4. Bulgular.....	86
3.4.1. Ölçeğe İlişkin Bulgular .....	86
3.4.1.1. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizine İlişkin Bulgular.....	86
3.4.2.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	90
3.4.3.Hipotezlerin Testi .....	92

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. Sonuç ve Öneriler .....</b>	<b>105</b>
4.1. Araştırma Sonuçları.....	105
4.2. Öneriler.....	108
4.2.1. Uygulayıcılara Öneriler .....	108
4.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	108
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>109</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>120</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1.</b> Liderlik Teorilerinin Gelişimi .....	12
<b>Tablo 2.</b> Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	14
<b>Tablo 3.</b> Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Dönüşümcü Lidere Ait Kişilik Özellikleri.....	56
<b>Tablo 4.</b> Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....	58
<b>Tablo 5.</b> Dönüşümcü Liderlerin Dört Boyutu .....	71
<b>Tablo 6.</b> Dönüşümcü Liderlerin Yönetim Rollerindeki ve Görevlerindeki Dönüşüm ...	75
<b>Tablo 7.</b> Burns'e ve Bass'a Göre Dönüşümcü Liderler.....	77
<b>Tablo 8.</b> Model İyiliği Uyum İndeksi.....	87
<b>Tablo 9.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri.....	87
<b>Tablo 10.</b> Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayıları .....	88
<b>Tablo 11.</b> Demografik Özellikler.....	90
<b>Tablo 12.</b> Mesleki Demografik Özellikler.....	91
<b>Tablo 13.</b> Normal Dağılım Sınaması.....	92
<b>Tablo 14.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Merkezi Dağılım ve Eğilim Ölçüleri.....	93
<b>Tablo 15.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U testi .....	93
<b>Tablo 16.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U testi .....	94
<b>Tablo 17.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi .....	95
<b>Tablo 18.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi .....	96

<b>Tablo 19.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Hastanedeki Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U testi.....	97
<b>Tablo 20.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi .....	98
<b>Tablo 21.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeylerinin Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi.....	100
<b>Tablo 22.</b> Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeylerinin Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki yönetici ile Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi .....	103



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Araştırmanın Temel Modeli .....	3
Şekil 2. Liderlik Davranışları Doğrusu .....	15
Şekil 3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği .....	18
Şekil 4. Liderlik Davranışı .....	20
Şekil 5. Amaç-Araç Teorisi .....	21
Şekil 6. Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi .....	23
Şekil 7. Fiedler Modelinin Ortaya Koyduğu Sonuçlar .....	26
Şekil 8. Lider-Üye Değişim Modeli.....	28
Şekil 9. Dönüşümcü Liderlik Faktörleri. ....	61
Şekil 10. Dönüşümcü Liderlik Modeli.....	66
Şekil 11. Dönüşümcü Liderlik .....	70
Şekil 12. Birinci Kademe Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	89

## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	:	Adjusted Goodness of Fit Index (Ayarlanmış uyum iyiliği endeksi)
<b>DFA</b>	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	:	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği endeksi)
<b>KFA</b>	:	Keşfedici Faktör Analizi
<b>LPC</b>	:	Least Preferred Coworker
<b>MLQ</b>	:	Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Anketi)
<b>RMSEA</b>	:	The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>TLQ</b>	:	Transformational Leadership Questionnaire (Dönüşümcü Liderlik Anketi)
<b>Vd.</b>	:	Ve diğerleri



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Uzun yıllar boyunca ‐Liderlik‐ algısına sadece örgütlerin hedeflerine odaklanan ve takipçilerin çıkarlarını ikinci planda tutan liderlerin hükmettiği söylenebilir. İnsan ilişkileri akımı (human relations movement), Hawthorne araştırmaları gibi uzun soluklu araştırmaların ardından insana ve etik değerlere verilen önem git gide artmaya başladı. Bu süreç hem yönetim şekillerinin başkalaşmasında hem de literatüre yeni liderlik yaklaşımlarının kazandırılmasında önemli bir rol oynadı. 21. Yüzyılın gelişiyle birlikte geleneksel, otokratik ve karizmatik lider kavramları yerlerini yavaş yavaş çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini destekleyen, etik değerler çerçevesinde yaklaşımlar sergileyen liderlik kavramlarına bırakmaya başladı. Bu bahsedilen yeni liderlik anlayışının en önemli örneklerinden biri de ‐Dönüşümcü (transformational) liderlik‐ tir denilebilir.

Dönüşümcü liderlik tanımı ilk olarak J. V. Downton tarafından 1973 yılında ortaya atılmış olsa da bu kuram, siyaset bilimci olan James Mac Gregor Burns tarafından yapılan çalışma ile bilinir hale gelmiştir. Burns (1978:20) dönüşümcü liderliği, ‐lider ve izleyenlerin birbirlerinin motivasyon ve ahlaki değerlerini arttırma süreci‐ olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü lider ise, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkartarak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onları motive eden, örgütün amaç ve misyon farkını oluşturan, bu amaç ve misyonun kişisel amaçlardan daha öne geçmesini sağlayan ve böylece değişimi yaratan kişidir. Dönüşümcü lider, bu sonuçları karizmaları ile izleyenlerine ilham vererek; onların duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak veya zihinsel olarak teşvik ederek alır (Bass, 1990.21).

Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, çalışanların görüşlerini alırlar. Dönüşümcü liderler, karizma ve ilham vermeyi birleştirerek izleyicilerine rol modeli olurlar. Sonuçta çalışanlar dönüşümcü liderlere, bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (Coad ve Berry, 1998:166). Bu da çalışanların başarisını arttırıcı bir etki ortaya çıkartır.

Küresel rekabet; değişen müşteri beklentileri, kalite, maliyet bilinci ve hızlı teknolojik gelişmelerin etkisiyle hastaneler, tedavi merkezi ve koruyucu sağlık hizmetinin yanı sıra kar amaçlı girişimler olarak da faaliyet göstermeye başlamışlardır (Godiwalla, vd., 1997: 202–207). Hem Avrupa ülkeleri eksenli reform çalışmalarının hem de genel toplumsal gelişmelerin ülkelerin sağlık sistemlerindeki sosyal dönüşümlere yön vermesi (Top ve şahin, 2004:87),

sağlık hizmetlerinin kesintisiz, hızlı ve doğru sürdürülebilmesinin gerekliliğini ve hastanelerin etkin bir şekilde yönetilmelerinin önemini gündeme getirmiştir. Bu noktada hastane yöneticiliğinin, “idareci” rolünden, “lider” rolüne doğru bir dönüşüm sürecinden geçmesi konusu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de sağlık hizmetlerinde yöneticilerin, dönüşümcü liderlik yaklaşımının gerektirdiği özelliklere sahip olmaları önem taşımaktadır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak ise hastane kurumlarının kalitesinin de yüksek olması beklenmektedir. Bu beklenti doğrultusunda, liderin davranışlarının hastane çalışanları açısından nasıl algılandığı araştırmamızın temel düşüncesini oluşturmaktadır. Yapılacak araştırmanın amacı Dönüşümcü Liderlik Özellikleri konusu üzerinden “devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin demografik özelliklerinin yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri üzerindeki etkisi” olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin, yöneticilerinin liderlik tiplerini algılama biçimleri hemşirelerin demografik özellikleri dikkate alınarak incelenmiştir.

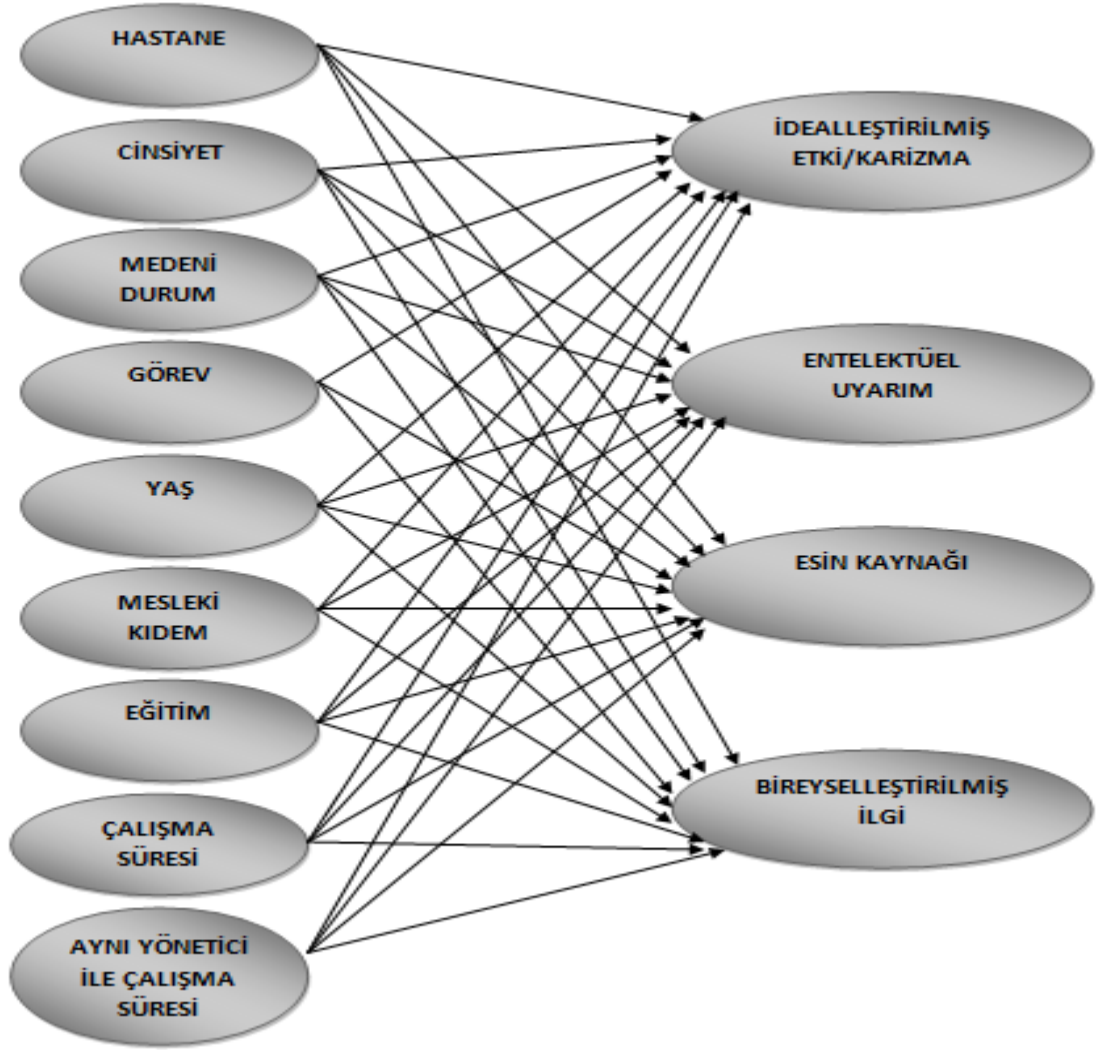
Yapılan çalışma nicel verilere dayalı ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle değiştirmeden betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma konusu olan nesne, birey kendi mevcut koşulları içinde değerlendirilip betimlenir (Karasar, 2014).

Tarama modelleri iki türdedir; genel tarama modelleri ve ilişkisel tarama modelleridir. Genel tarama modelleri evren hakkında bir yargıda bulunabilmek için evrenden seçilmiş örneklem üzerinde yapılan betimleyici çalışmalardır. İlişkisel tarama modelleri, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı gibi iki değişken arasında karşılaştırmayı da amaçlayan çalışmalar olabilir (Karasar, 2014).

Araştırmanın maddi imkânsızlıklar nedeniyle örneklem üzerinde yapılması, araştırmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin sadece hemşireler gözünden ölçülmesi, çalışmanın hastanelerde çalışan hemşireler ile sınırlı tutulması araştırmanın sınırlılıkları olarak tespit belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin yöneticilerin liderlik özelliklerini ölçmede yeterli olması, katılımcıların soruları tam ve eksiksiz anlayabilecek yeterlilikte olması, katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevaplar vermesi araştırmanın varsayımları olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada test edilmek üzere Şekil 1’deki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Temel Modeli

## 1.1. Problem Durumu

### 1.1.1. Problem Cümlesi

Yapılacak araştırmanın problem cümlesi, “devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin demografik özelliklerinin yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri üzerinde etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

### 1.1.2. Alt Problemler

Yapılan araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda yer alan araştırma soruları oluşturulmuştur.

Katılımcı hemşirelerin, yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri:

- 1- Cinsiyete göre,
  - 2- Medeni duruma göre,
  - 3- Yaşa göre,
  - 4- Eğitim düzeyine göre,
  - 5-Çalışılan hastane türüne göre,
  - 6- Mesleki kıdeme göre,
  - 7- Şu anda görev yapılan hastanedeki çalışma yılına göre,
  - 8- Şu anda birlikte çalışılan yönetici ile çalışma yılına göre,
- Farklılık göstermekte midir?

## 1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıda sunulan 45 hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin çalıştığı hastane türüne göre değişmektedir.

Hipotez 1a: İdealleştirilmiş etki-karizma algısı kişilerin çalıştığı hastane türüne göre değişmektedir.

Hipotez 1b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin çalıştığı hastane türüne göre değişmektedir.

Hipotez 1c: Esin kaynağı algısı kişilerin çalıştığı hastane türüne göre değişmektedir.

Hipotez 1d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin çalıştığı hastane türüne göre değişmektedir.

**Hipotez 2:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin cinsiyetine göre değişmektedir.

Hipotez 2a: İdealleştirilmiş etki-karizma algısı kişilerin cinsiyetine göre değişmektedir.

Hipotez 2b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin cinsiyetine göre değişmektedir.

Hipotez 2c: Esin kaynağı algısı kişilerin cinsiyetine göre değişmektedir.

Hipotez 2d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin çalıştığı hastane türüne göre değişmektedir.

**Hipotez 3:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin medeni durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 3a: İdealleştirilmiş etki-karizma algısı kişilerin medeni durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 3b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin medeni durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 3c: Esin kaynağı algısı kişilerin medeni durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 3d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin medeni durumuna göre değişmektedir.

**Hipotez 4:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin görevine göre değişmektedir.

Hipotez 4a: İdealleştirilmiş etki-karizma algısı kişilerin görevine göre değişmektedir.

Hipotez 4b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin görevine göre değişmektedir.

Hipotez 4c: Esin kaynağı algısı kişilerin görevine göre değişmektedir.

Hipotez 4d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin görevine göre değişmektedir.

**Hipotez 5:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin yaşına göre değişmektedir.

Hipotez 5a: İdealleştirilmiş etki-karizma algısı kişilerin yaşına göre değişmektedir.

Hipotez 5b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin yaşına göre değişmektedir.

Hipotez 5c: Esin kaynağı algısı kişilerin yaşına göre değişmektedir.

Hipotez 5d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin yaşına göre değişmektedir.

**Hipotez 6:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin mesleki kıdemine göre değişmektedir.

Hipotez 6a: İdealleştirilmiş etki-karizma algısı kişilerin mesleki kıdemine göre değişmektedir.

Hipotez 6b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin mesleki kıdemine göre değişmektedir.

Hipotez 6c: Esin kaynağı algısı kişilerin mesleki kıdemine göre değişmektedir.

Hipotez 6d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin mesleki kıdemine göre değişmektedir.

**Hipotez 7:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin eğitim durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 7a: İdealleştirilmiş etki algısı kişilerin eğitim durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 7b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin eğitim durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 7c: Esin kaynağı algısı kişilerin eğitim durumuna göre değişmektedir.

Hipotez 7d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin eğitim durumuna göre değişmektedir.

**Hipotez 8:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 8a: İdealleştirilmiş etki-karizma algısı kişilerin çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 8b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 8c: Esin kaynağı algısı kişilerin çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 8d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin çalışma süresine göre değişmektedir.

**Hipotez 9:** Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin aynı yönetici ile çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 9a: İdealleştirilmiş etki/karizma algısı kişilerin aynı yönetici ile çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 9b: Entelektüel uyarım algısı kişilerin aynı yönetici ile çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 9c: Esin kaynağı algısı kişilerin aynı yönetici ile çalışma süresine göre değişmektedir.

Hipotez 9d: Bireyselleştirilmiş ilgi algısı kişilerin aynı yönetici ile çalışma süresine göre değişmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. Liderlik Kavramı

Son zamanlarda yaşanan toplumsal ve teknolojik gelişmeler, kurumları eskiye oranla çok daha farklı düşünmeye sevk etmiştir. Kurumların günümüzdeki dönüşüm ortamında nasıl bir strateji geliştireceklerine karar verecek olan kişiler yönetim kademelerindeki liderlerdir.

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Tüm örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır.

Liderlik örgütsel davranış alanının önemli bir konusu olması sebebiyle çok fazla araştırma konusu olmuş ve birçok farklı şekilde tanımlanmış bir kavramdır. Liderlik kavramı üzerine çalışan araştırmacılar, liderlik tanımını genelde kendi bakış açılarından ve liderliği ele aldıkları yönleri düşünerek yapmaktadırlar. Değişik liderlik tanımlarının, birçok ortak özelliğe sahip olmasına rağmen, liderliğin farklı şekillerde kavramsallaştırması araştırmacıların farklı liderlik yönlerini araştırmasına ve bulguları farklı bakış açılarıyla yorumlamasına neden olmaktadır.

#### 2.1.1. Liderliğin Tanımı

Lider kavramı, insanlık tarihi ile birlikte çok eskiden beri olan bir kavramdır. Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Liderlik hakkında yapılan farklı tanımların ifade ettiği kriterler genelde aynıdır. Bu kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın var olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Liderlik, bir grup insanı, belli başlı amaçlar çerçevesinde toplayabilme ve bu amaçları başarabilmeleri için onları etkileyerek harekete geçirme bilgi ve becerilerinin bütünüdür, biçiminde bir tanımın yapılma olanağı vardır (Zel, 2001:90-91).

Liderlik kavramıyla ilgili binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır (Şişman, 2002:4). Liderler, örgütteki üyeler tarafından ortak düşünce ve istekleri, bir amaç şeklinde ortaya koymakta olan ve grup üyelerinin potansiyel özelliklerini bu amaç doğrultusunda etkinliğe geçirebilen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216-217).

Liderlik, çalışanlara karşı yönlendirici ve itici gücü olmanın yanı sıra herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan problemi çözmektir (Çalık, 2003:75).

Liderlik, belirli şartlar kapsamında kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile bir kimsenin başkalarının çalışmalarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:173).

Aşağıda belirtildiği üzere liderliğin beş aşaması bulunmaktadır. Liderlik bu beş aşamanın sonunda gerçekleşen bir olgudur. Bu aşamalardan en önemlisi ise kişilik özelliğidir (Canbolat vd., 2010: 38):

•**Pozisyon:** Liderin, organizasyon içindeki yasal konumu gereği zorunlu olarak izlendiği aşamadır.

• **İzin:** Liderin, organizasyondaki ilişki ağındaki konumu çalışanları daha verimli çalışabilir kıldığı için izlendiği aşamadır.

• **Üretim:** Liderin, bireysel yaratıcı katkısının sonuçlarıyla organizasyonu ve dolayısıyla çalışanları ileri taşıdığı için izlendiği aşamadır.

• **İnsan Gelişimi:** Çalışanlara haklar ve kolaylıklar boyutunda doğrudan lider tarafından sunulan özverili katkı nedeniyle izlendiği aşamadır.

• **Kişilik:** Bütün aşamaların bütünlüğüyle birlikte liderin yalnızca kişiliği nedeniyle izlendiği mükemmellik aşamasıdır. Lider ve profesyonel kimliklerinin araştırılmasında dikkati çeken en önemli husus, onlara toplum tarafından bir takım rollerin atfedilmiş olması ve bu roller çerçevesinde onların sosyal kimliklerinin oluşmasıdır. (Canbolat vd., 2010: 38).

Bu aşamaların gerçekleşmesi liderliğin temel bileşeni olan dört anahtar yetenekle başlar: Bunlar; anlamlandırma, ilişkilendirme, vizyon belirleme ve icat etme yetenekleridir. (Ancona, 2005: 2):

**Anlamlandırma:** Yeni şeyler icat ederken çalışılan alanı baştan keşfetmektir. Bu yetenek,

- Verilerin tüm kaynaklarını ve çeşitlerini araştırmayı,
- Anlamlandırmada ikincil kişileri dâhil etmeyi,
- Liderlik çerçevesini hafife almamayı,
- Basmakalıp planların ötesinde hareket etmeyi,
- Küçük tecrübelerden öğrenmeyi,



- İletişimde görüntüleri, metaforları veya öyküleri kullanmayı içerir.

**İlişkilendirme:** Organizasyon içinde ve genelinde anahtar ilişkileri geliştirmek demektir.

**Vizyon Belirleme:** Geleceğe ilişkin zorlayıcı bir vizyon yaratma demektir.

**İcat Etme:** Çalışanlarla ortak çalışmanın yollarını bulmaktır.

## **2.1.2. Liderlik Roller**

### **2.1.2.1. Vizyon Rolü**

Liderler, örgütün ve üyeliklerinin ileride ne durumda olacağı hakkında fikir sahibi olmak için o anda gerçekleşen olayların ötesini görürler. Liderin vizyonu, örgütün en iyi beklentileri ve kapasitesinin rasyonel bir yansıması veya tahminidir. Vizyon rolü, altı farklı liderlik faaliyeti aracılığıyla oluşur. (Canbolat vd., 2010: 42):

**Görüş Bildirimleri:** Lider, kendi görüşlerini tüm örgüt paydaşlarının anlayabilmesi için yazılı ve sözlü bir şekilde belirtir.

**Hayali Faaliyetler:** Lider, görüşleri onaylaması ve desteklemesi için hayali kelimeleri eyleme dönüştürür.

**Hedef Belirleme:** Lider, vizyonun elde edilmesine doğrudan katkıda bulunmak için belirli hedefler saptar.

**Motivasyon:** Lider, örgüt üyelerini vizyonun kesin bir gerçeklik haline gelebilmesi için davranışları ve düşünceleri yönünde destekler.

**Kavramsal Mimari:** Lider, örgütün bölümlerinin çeşitli yön ve amaçlarını yorumlar. Örgütün çeşitli bölümlerinin birbirleriyle nasıl bağlantılı olduklarını anlar ve bu bilgiyi başkalarına da iletir.

**Tahmin:** Lider, örgütteki yakın veya uzun vadede olabilecek fırsatlar ve problemler hakkında bildirimler yaparak grup üyelerinin en yetenekli oldukları uzmanlık alanlarını sınırlar.

### **2.1.2.2. İlişki Rolü**

Lider, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olan ilişkiler üzerinde çalışır ve bu ilişkileri teşvik eder. Özellikle kıdemli liderlerin kişisel ve profesyonel bağlantılarının derinliği ve genişliği onların örgütler için değerlerini ortaya koyar. İlişki rolü, liderliğin dört faaliyet alanında incelenebilir:

**Takım Çalışması:** Lider, grup üyelerinin birbirlerini tamamlayıcı yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanabilmek için takımlar oluşturur ve yönetir.

**Personel Yapıları:** Lider, örgüt içindeki iş kategorileri arası resmi ilişkileri ve sorumluluk seviyelerini belirler.

**Ağlar:** Lider örgüte değer sağlayacak ağlar oluşturur veya bunlara katılır.

**Temsil Etme:** Lider, örgütü dış ortaklara karşı temsil eder.

### 2.1.2.3. Kontrol Rolü

Lider, genellikle başkalarına da danışarak örgütün olası hedeflerinden hangilerine ulaşılabileceğini tanımlar ve bu sayede örgüt ve üyeler üzerinde kurallara uygun olarak kontrol sağlar. Bunların yanında, örgüt problemlerini önem sırasına göre düzenlemek ve çözümlerine bağlı kaynakları tanımlamak da liderlerin görevidir. Kontrol rolü, beş faaliyet alanında gerçekleştirilir:

**Problem Tanımlama/çözme:** Lider, örgütün hangi problemlerinin ele alınacağına karar verir. Her ne kadar lider bu problemleri genellikle tek başına çözmese de problemin sonucunu tanımlayan kişi odur.

**Karar Verme:** Lider, örgütteki karar verme sürecinin yapısını ve sıklığını kontrol eder. Lider aynı zamanda diğer kişilerin karar verme sürecine ne derece katılacaklarını belirler.

**Yetki Verme:** Lider, çalışanlara yetki vererek görevler dağıtır ve bu görevlerin kontrol edilmesi için astları arasında bir raporlama düzeni oluşturur.

**İş Tanımları:** Lider, örgüt üyelerinin bulunduğu pozisyonların sorumluluk ve sınırlarını tanımlayarak üyelerin faaliyetlerini kontrol eder.

**Anlaşmazlık Yönetimi:** Kişisel müdahale ve aracılıkla lider, kontrolden çıkmış olan kişilerarası ilişkileri yönetir ve yeniden yönlendirir.

### 2.1.2.4. Teşvik Rolü

Lider, örgüt üyelerini teşvik eden ve onlara imkânlar tanıyan bir ödül ve destek sistemi kurar. Her ne kadar para çalışanlar için güçlü bir teşvik aracı olsa da bazen daha az maddi ödüller ve destek, onlar için daha önemli olabilir. Teşvik rolü, üç liderlik faaliyetinde gerçekleştirilir:

**Tanım:** Lider, örgütteki beklentileri karşılayan veya bu beklentilerden fazlasını gerçekleştiren birey ve çalışma ekiplerini takdir eder.

**Teşvik Ödülü:** Lider, alıcı için anlamlı olan ödülleri tanımlar ve verir.

**Destek:** Lider, örgüt kaynaklarının bir bölümünü üyelerin çalışma faaliyetleri için kullanır.

#### **2.1.2.5. Bilgilendirme Rolü**

Son olarak, lider iç ve dış iletişim kanalları oluşturan bir bilgilendirme ağı kurar ve bu ağı korur. Bilgilendirme rolü, aşağıda belirtilen beş kategoriden meydana gelmektedir:

**İletişim Tasarımı:** Lider, misyonunu gerçekleştirmek yolunda ilerleyen bir örgütün ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir bilgi sisteminin tasarım ve bakımını idare eder.

**İzleme:** Lider, fırsatları yakalamak için sorunları ve olayları önceden görmek amacıyla bilgi kaynaklarından faydalanır.

**Bilgilendirme:** Lider, örgüt paydaşlarının örgüte en iyi şekilde hizmet edebilmesi için onlara bilgi akışı sağlar.

**Danışma:** Lider, örgüt içinde ve dışında uzman danışmanlık arar.

**Rehberlik:** Lider, örgütün tüm seviyelerinde öğrenmeye teşvik eder.

Liderin kendi örgütünü her yönüyle kontrol etmesi olanaklı değildir. Tüm liderler alt kademedeki çalışanlara bazı kararları delege eder. Kişisel güce ve kontrole daha fazla ihtiyaç duyan en diktatör liderler bile başkalarına kısmi yetki vererek yönetimi elde tutarlar. Zaman kısıtlamaları ve şirketlerin büyüklüğü ve karmaşıklığı, bu yola başvurmalarını gerekli kılar. Yetki vermek, katılımı ilgilidir ve bir liderin herkesin katılımında bulunduğuna inanmasıyla başlar. Liderliğin kültürler arası alanda büyük ölçüde dikkat çekmesi de değişik ülkelerdeki liderlik şekilleri arasında kolaylıkla gözlenebilen farklardan ve yerel kültürle olan ilişkiden kaynaklanır.

#### **2.1.3. Liderlik Yaklaşımları**

Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile ilgili açıklamalar yaparken literatürde “Liderlik” kavramı ile ilgili gelişim sürecinde liderlik teorilerinin çoğunlukla üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar: Evrensel Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri olarak adlandırılmaktadır. Evrensel liderlik Teorileri de kendi içinde “Özellikler Teorisi” ve “Davranışsal Teoriler” olmak üzere iki ayrı başlık altında

incelenebilmektedir. Bu çalışmada liderlik teorileri “Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler, Durumsal Teoriler ve Modern Liderlik Teorileri” olmak üzere dört ana başlık altında ele alınmaktadır.

Liderlik Teorilerinin daha net ifade edilebilmesi adına yazar (Toduk, 2004: 257), “Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası” adlı eserinde yapmış olduğu dönemseller ayırım Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Liderlik Teorilerinin Gelişimi

<b>Kişisel Özellikler Yaklaşımı</b>	1907-1947	-Bazı bireylerin kendilerine bahşedilmiş nitelikleri vardır. -Bazı bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir -Liderler kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.	-Koşullar dikkate alınmamaktadır -Kişisel özellikler soyuttur ve bir çoğu ölçmek veya gözlemek için çok belirsizdir -Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliği ile kesin olarak ilişkilendirmemiştir -Bir çok kişisel özellik çalışması liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak değerlendirmez
<b>Davranışsal Yaklaşım</b>	1950-1960’lar	-Liderliğin tek bir yolu vardır -İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren bireyler etkin lider olacaklardır.	-Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz -Çalışmalar belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta başarısız olmuşlardır
<b>Durumsal Yaklaşım</b>	1960-1980’lerin ilk dönemi	-Liderler durumlara göre farklı biçimde davranırlar -Kimin lider olarak çıkacağını durumlar belirler -Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir	-Kesin ölçütler yoktur -Bir çok Durumsallık teorisi muğlak olduğu için sınanabilir önermeler yapılmasını güçleştirmektedir
<b>Modern Liderlik Teorileri</b>	1920’lerin ortası ve 1977 sonrası ( <b>Karizma/Etki</b> )	-Liderlik bir etki veya sosyal mübadele sürecidir	-Lider-Takipçi etkileşiminde Karizmanın etkisi üzerine daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
	1978’den günümüze ( <b>Transformasyonel Liderlik</b> )	-Liderlik ilişkisel bir süreçtir - Liderlik paylaşılan bir süreçtir - Takipçiliğe önem verilmesi gereklidir	-Daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır -Karizmatik ve Dönüşümcü liderlik benzerliği ve farklılığı hakkında daha fazla açıklama yapılması gereklidir -İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zordur

**Kaynak:** Akis, 2004:15

### 2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

M.Ö. 450-1940 yılları arasında bireysel nitelikler çoğu zamanda ön planda tutulmaktaydı. Bu zaman zarfında özellikler (trait) yaklaşımının geçerli olduğu söylenebilir (Zel, 2001:103). Bu dönem içerisinde liderliğin doğuştan gelme bir özellik olduğu ve kişinin nitelikleriyle belli olabileceği düşünölmekteydi. Tarih boyunca Napolyon, Gandhi, Lincoln gibi liderler özellikleri ile ön planda olup örnek liderler olarak gösterildiler. Bu gibi etkin liderlerden yola çıkarak araştırmacılar, liderleri lider olmayanlardan ayırmaya çalıştılar. Gerek

grup gözlemleri, gerek oylamalar gerekse analizlerle bu süreçte araştırmacıların kullandığı teknikler oldu (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bu yaklaşımın temeli “Lider olunmaz, Lider doğulur” anlayışına dayanıyordu ve “Büyük Adam Teorisi” (Great Man Theory) olarak da anılmaktaydı. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) özellikler teorisi araştırmalarının lider özelliklerini fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikler olarak dört grup altında toplandığını ve ancak bu özelliklerin dengeli bir bileşiminin etkili bir liderliği beraberinde getirebileceği görüşünün hakim olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bu sayılan özelliklere rağmen özellikler yaklaşımının liderliği açıklamak için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Özellikle durumsal ve davranışsal faktörler göz ardı edilmiştir.

Bahsi geçen bu kısıtlarlar araştırmacıları farklı araştırmalar yapmaya yöneltmiştir. 1940’ların başlarından itibaren araştırmacılar özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamış, 1960’ların ortalarına kadar davranışsal liderlik tarzlarıyla ilgilenmişlerdir. Özellikler teorisi analitik olmaktan çok tanımsal olduğundan başarıyı tahmin etmedeki değeri en iyi haliyle bile kısıtlı görülmektedir. Sonuç olarak durumsal teorinin özellikler teorisinin yerine geçtiği söylenmektedir (Hodgetts, 1999:535). Durumsallık Yaklaşımları lider etkinliği ile ilgili davranış tarzları öne sürmektedir. Davranış tarzları transaksiyonel (ise yönelik), transformasyonel (dönüşümcü), karizmatik ve vizyoner liderlik gibi kavramlara ayrılarak açıklanmaktadır. Durumsallık çerçevesinden liderlik, durumun gereklerine bireyin davranışlarını adapte edebilme yeteneği olarak ele alınmaktadır. Tabi ki bireylerin davranışlarını durumlara adapte ettiği kabul görmüş bir gerçektir. Bireysel davranışlar, farklı durumlar karşısında bireyin kişilik özelliklerine uygun olarak geliştirdiği davranışlardır. Bu durumda farklı davranış tarzı benimsenmesinin nedeni olarak kişilik özelliklerini göstermenin bir anlamda tekrar basa dönerek özellikler teorisini işaret ettiği de söylenebilmektedir.

### **2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler yaklaşımının başarılı bulunmamasının ardından araştırmacıların liderlerin davranışlarına yönelmeye başlamaları ile araştırmalar performansı esas almaya başlamıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımları iki genel kategoride ele alınabilir. Birincisi yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerine, tipik eylem düzenlerine, sorumluluk ve işlevlerine odaklanan araştırmalardır. Diğeri ise etkin lider davranışlarını belirlemekle özel olarak ilgilenen araştırmalardır (Yukl, 2002).

Özellikler teorisi ve davranışsal teorilerin birbirinden farkı, önem verdikleri ve ortaya attıkları tahminlerde yatmaktadır. Eğer özellikler teorisini kabul edersek liderlik içsel bir durumdur ve ona ya sahiptir ya da değildir. Diğer yandan eğer davranışsal teoriler kabul edilirse liderlerin spesifik davranışlarının olduğu gözlemlendiğinden liderlik sonradan da öğrenilebilir, etkili liderler oluşturulabilir diyebiliriz.

### 2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal teorilerle ilgili en geniş kapsamlı çalışmaları 1940'ların sonlarında Ohio State Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar lider davranışlarının bağımsız boyutunu açıklamaya çalışmışlardır. Sonuçta araştırmacılar birçok farklı boyut arasından iki ana kategoriye odaklanmışlardır. Bunlar; Göreve Dönüklük / Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure) ve insan ilişkilerine Dönüklük / Anlayış (Consideration) olarak adlandırılmaktadır.

**Tablo 2.** Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

<b>BİREYE İLGI</b>	Yoğun ilgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	-3- Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-4- Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
<b>YAPIYI HAREKETE GEÇİRME</b>		

**Kaynak:** Zel, 2001:103.

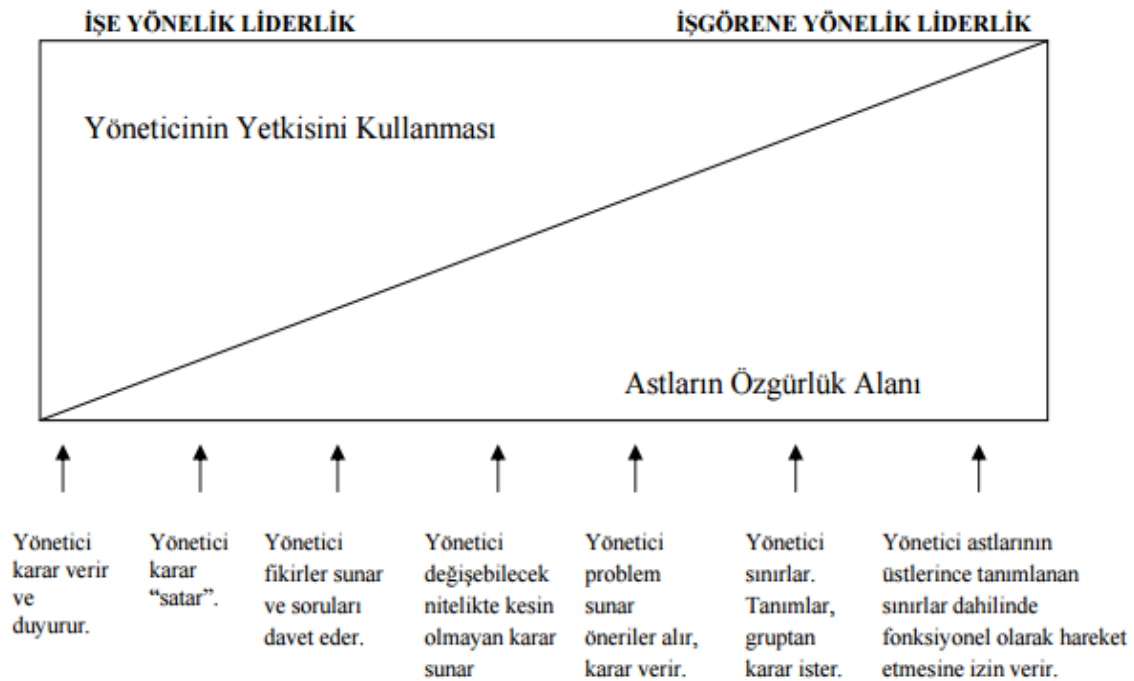
Göreve Dönüklük/Yapıyı Harekete Geçirmede liderler kendi rollerini tanımlarlar ve amaçlara erişmede çalışanların rollerini belirlerler. Bu boyut, liderlerin işi organize etme, iletişim ve amaçlara yönelik davranışlarını içerir. Bu boyuttaki liderler; grup üyelerini belirli alanlara yönlendiren, çalışanlardan belirlenmiş performans standartlarına göre davranışlarını bekleyen kişiler olarak görülmektedir. İnsan ilişkilerine dönüklük/anlayış boyutunda liderler astlarının duygu ve düşüncelerine ve karşılıklı güvene önem veren karakter yapısına

sahiptirler. Bu boyuttaki liderler astlarının kişisel problemlerine yardımcı olan bütün astlara eşit davranan, arkadaşça ve yaklaşılabılır kişiler olarak görülmektedir.

### 2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de düşük ve yüksek performans gösteren çeşitli gruplarla yapılan görüşmeler sonunda araştırmacılar iki farklı temel liderlik davranışını ortaya çıkarmışlardır. Bunlarda birincisi çalışan merkezli lider davranışı olup ikincisi ise üretim merkezli lider davranışdır (Schermerhorn vd., 2010:308).

Çalışan merkezli liderler astların mutluluğuna önem veren, onları karar alma mekanizmalarına dahil eden ve inisiyatif almalarını sağlayarak verimliliği arttıran liderlerdir. Üretim odaklı liderler ise daha çok performans üzerinde duran, yasal güçlerini kullanarak işlerin doğru şekilde yürümesini sağlayan liderler olarak tanımlanabilir (Sökmen, 2010:120).



Şekil 2. Liderlik Davranışları Doğrusu

**Kaynak:** Richard, 1998:537

Şekle göre liderin yetkisinin kullanılması astların özgürlük alanı ile ilişkilidir. Sol tarafta işe yönelik liderin yüksek yönetici yetkisini kullandığı oranda astların bağımsızlığının kısıtlandığı görülmektedir. Sağ tarafta ise kontrolün büyük kısmından vazgeçen iş görene

yönelik liderin, liderlik davranışına karşılık astların özgürlük alanının genişlediği görülmektedir.

Liderlerin, sonuçlara ulaşılırken araştırmaların dört ayrı faktöre dayandırıldığı bilinmektedir (Sökmen, 2010:120).

**Destek:** Gruptaki bireylerin şahsi duygularına verilen önem ve onların değerlerini arttıran davranışlar.

**Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında karşılıklı tatmin sağlayan yakın ilişkilerin gelişimini destekleyen davranışlar.

**Amacın vurgulanması:** Grubun amaçlarına ulaşması ve performanslarının yüksek olması için güdeleyici davranışlar.

**İşi kolaylaştırma:** Ekipman ve teknik bilgi sağlayarak, nihai amaçlara ulaşmak için yardımcı davranışlar.

Çalışmaların diğer bir sonucu ise yüksek performans gösteren grupların liderlerinin uzaktan denetlendiği ve aynı şekilde kendilerinin de astlarını uzaktan denetlediğidir. Bu liderlerin üretim merkezli değil çalışan merkezli davranış sergiledikleri belirtilmiştir (Bolat vd., 2009:174).

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının ardından çalışmayı biraz daha ilerleterek "Sistem Modeli" adını verdiği bir çalışma gerçekleştirdiği bilinmektedir. Bu modelde dört ayrı sistem bulunmaktadır (Erdoğan, 1997: 354).

### **Sistem 1: Sömürücü Otokratik Lider**

- Astlara güveni yoktur.
- Kararlarını empoze eder asla yetki devretmez.
- Tehdit ile motive eder.
- Astları çok az iletişim kurar ve ekip işine dahil etmez

### **Sistem 2: İyiliksever Otoriter Lider**

- Astlara karşı yüzeysel bir güveni vardır.
- Kararlarını empoze eder asla yetki devretmez.
- Ödülle motive eder.
- Bazen astları sorunların çözümüne ortak eder. Babacandır.



### **Sistem 3: Katılımcı Lider**

- Astlara karşı henüz tam olmayan bir güven besler.
- Astları dinler ama karar alma sürecini kontrol eder.
- Ödülle ve işe dahil ederek motive eder.
- Astların düşünce ve fikirlerini yapıcı olarak kullanır.

### **Sistem 4: Demokratik Lider**

- Astlara olan güveni tamdır.
- Astların kendilerinin karar almalarına izin verir.
- Katılımla gelen kazanımlarda ödülle motive eder.
- Fikir ve düşüncelerini paylaşır.

Likert'in Sistem Modeline göre etkin liderler genel olarak üçüncü ve dördüncü sistemi benimseyen liderlerdir. Bu sistemler temel olarak güvene, çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarına odaklanmaya dayanmaktadır. Sonucunda ise çalışanların daha verimli oldukları gözlenmiştir. Birinci ve ikinci sistemde ise çalışanların üretimleri düşmekte ve faydaları azalmaktadır (Sökmen, 2010:121).

#### **2.1.3.2.3. Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli**

Tektaş Üniversitesi'nden Robert Blake and Jane Mouton tarafından Ohio State Üniversitesi çalışmalarının boyutlarına dayandırılarak yönetim kafesi modeli (Managerial Grid) geliştirilmiştir. Bu modelde beş farklı liderlik tarzı tespit edilmiştir (Daft, 2007:497; Sökmen, 2010; Bolat vd. 2009). Bu tarzlar aşağıda detaylı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

**Çılgın Liderlik (1.1):** Bu tarz liderlikte hem üretime yönelik olma hem de insana yönelik olma seviyeleri en düşük düzeydedir. İşlerin verimliliği ve astların tatmini için hiç çaba sarf edilmemektedir. Bu noktada yöneticinin sadece koltuğunu korumak adına minimum gayretle çalıştığı söylenebilir. Sorunlar genelde yok sayılır, gerekli çözümler ya ertelenir ya da uygulamaya konmaz.

**Şehir Kulübü Liderliği (1.9):** Bu tarzda ise insana yönelik olma durumu en üst seviyede olup üretime yönelik olma durumu en alt seviyededir. Yani sadece kişiler arası ilişkiler ve astların tatmini ön planda tutulmaktadır. Karar alma sürecinde sorgusuz olarak

inisiyatifler yeterli bulunur ve eleştirilmez. Bu tarz ile örgütsel başarı sağlamanın pek mümkün olmadığı genel olarak belirtilir.

**Görev Liderliği (9.1) :** Bu kez de üretime yönelik olma en üst seviyelerde görülürken insana yönelik olmanın en alt seviyede olduğunu görmekteyiz. Üretime tam anlamıyla konsantre olan lider tüm gücünü ve yetkisini verimliliği maksimize etmek için kullanır ve şartları buna göre düzenler. Astarların fikirleri ve tatmin durumlarının hiç bir önemi yoktur. Lider sadece kendi düşüncelerini empoze ederek uygulamaya yöneltir.

**Orta Yolcu Liderlik (5.5):** Lider olanı muhafaza etmek amacıyla her yöne eşit mesafede durur. Genel amacı hiç bir şeye zarar gelmeden kendi yerini garantilemektir. Ne üretimin ne de insana verilen önemin yüksek seviyelere çıkması beklenemez.

**Takım Liderliği (9.9):** Bu liderlik tarzında lider hem insana yönelik hem de üretime yönelik tutumlarında maksimum ilgiyi gösterir. İşe alım sürecinden itibaren adanmış kişilerle çalışmayı tercih eden bu lider tipi karar alma sürecine de astları dâhil ederek motivasyonlarını yüksek tutar. Verimliliğin de çok önemli olduğu düşünülerek örgütsel başarının yüksek seviyelere çıkarılması ve insanların ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması hedeflenir (Daft, 2007:497; Sökmen, 2010; Bolat vd., 2009).

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	9	ŞEHİR							GRUP	
	8	KLUBÜ							LİDERİ	
	7									
	6									
	5					ORTA YOLCU				
	4					LİDERLİK				
	3									
	2	KORKAK							GÖREV	
	1	LİDERLİK							LİDERLİĞİ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Üretime Yönelik Olma										

**Şekil 3.** Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği.

**Kaynak:** Yiğit, 2004:52

**İskandinav Çalışmaları:** Şimdiye kadar bahsedilen davranışsal teoriler 1940'ların sonlarından 1960'ların başlarına kadar olan süreç içinde oluşturulmuştur. Bu dönemlerde dünya daha belirgin, daha basit ve tahmin edilebilir yapıda olduğundan bahsedilen teoriler

günümüzün dinamik koşullarında yetersiz kalmaktadır. Finlandiya ve İsveçli araştırmacılar lider davranışlarının sadece iki boyutta açıklanıp açıklanamayacağı konusunda çalışmalar yapmışlar ve “Gelişim Merkezli” adını verdikleri yeni bir boyut oluşturmuşlardır. Gelişim merkezli liderler; yeni fikirler araştıran, deneyime değer veren, değişimi yaratan ve sürdüren kişiler olarak görülmektedirler.

Ohio State çalışmalarıyla gündeme gelen “iş yapmada yeni yollar geliştirme”, “problemlere yeni yaklaşımlar oluşturma” ve “örgüt üyelerini yeni aktivitelere cesaretlendirme” gibi kavramlar o dönemlerde yeni fikirler üretiminin ve değişimin sürdürülmesinin öneminin yeterince anlaşılmasında nedeniyle çok kritik olarak nitelendirilmemiştir. Günümüzün dinamik yapısı ise bu kavramların doğruluğunu ve önemini gündeme getirmiştir. Buna bağlı olarak İskandinav araştırmacıları etkili liderlikte “gelişimi merkezli” boyutu ortaya atmışlardır. Gelişim merkezli davranışlar sergileyen liderlerin astlarının daha verimli olduğu, iş tatmininin sağlandığı da İskandinav araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır.

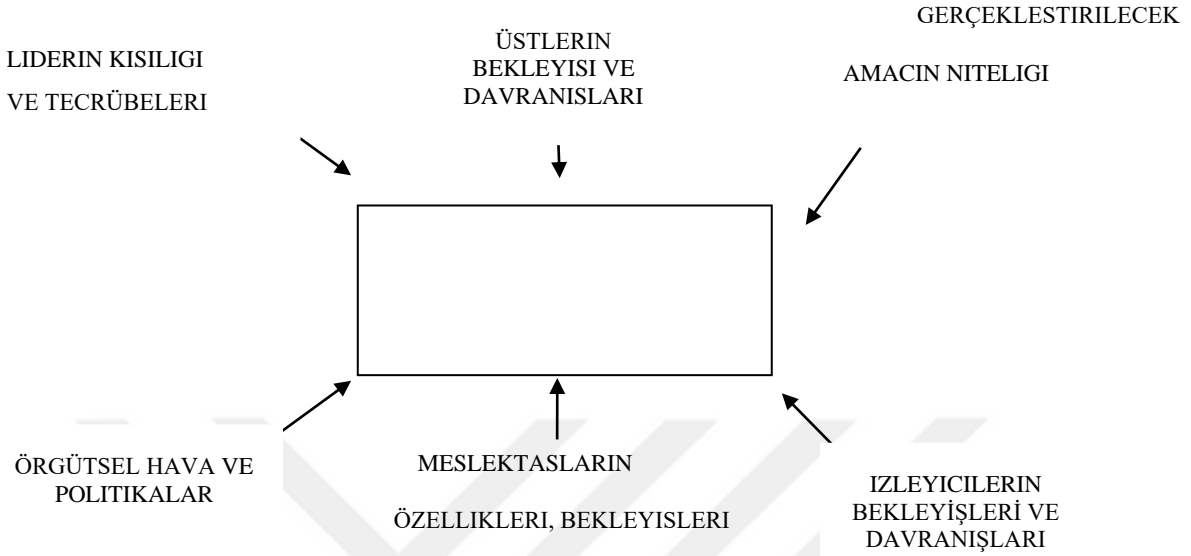
Davranışsal teoriler lider davranışlarıyla grup performansı arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmıştır. Davranışsal teorilerin ihmal ettiği nokta ise durumsal faktörler olmuştur.

### **2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorileri liderlik durumlarının dinamiklerini daha iyi anlamamıza yardım etmişlerdir. Özellikler teorisinde liderlerin kişisel karakteristiklerinin başarı için önemli olduğunu belirlenmiştir. Muhakkak ki belli karakteristikler bazı durumlarda başarı getirebilir ancak aynı karakteristiklerin farklı durumlarda önemsiz kalabileceği hatta başarısızlık yaratabileceği söylenebilir. Yine aynı şekilde belli davranışlar bazı liderlik durumlarında önemli olsa da farklı durumlarda sorun yaratabilir (Ivancevich vd., 2005:497).

Bu teorilerin liderlikle ilgili önerdiklerinin tam olarak yeterli olmadığı anlaşıldıktan sonra durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsal yaklaşımlarda içeriksel faktörlerin liderlik sürecine etkisi tartışılır. En önemli durumsal değişkenler takipçilerin karakteristikleri, liderin ekibi tarafından sergilenen işin doğası, örgütün türü ve çevresel faktörlerin yapısı olarak sayılabilir. Durumsal yaklaşımların iki ana alt kategorisi bulunmaktadır. Birincisi liderlik süreçlerinin farklı örgüt yapılarında ve yönetim seviyelerinde ne derecede aynı veya farklı olduğunu keşfetmek, ikincisi ise lider nitelikleri ile lider verimliliği arasındaki ilişkiyi

etkileyen durumların boyutlarını belirlemektir (Eren,2003:541). Bu durum aşağıdaki Şekil 4'deki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2001:476- 477).



Şekil 4. Liderlik Davranışı

Kaynak: Koçel, 2007:476-477

House & Mitchell'ın Yol-Amaç Kuramı, liderin çalışanları nasıl etkilediğini, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığını ve amaca erişme yollarının neler olduğunu incelemektedir. Liderin görevi astlarını harekete geçirmek, amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım etmektir. Etkin liderlik, uygun liderlik tarzının duruma ve çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenmesiyle oluşur. Modelde, dört liderlik tarzı tanımlanmıştır; başarıya yönelik, otoriter, katılımcı ve destekleyici liderliktir (Eren,2003:539-541 ).

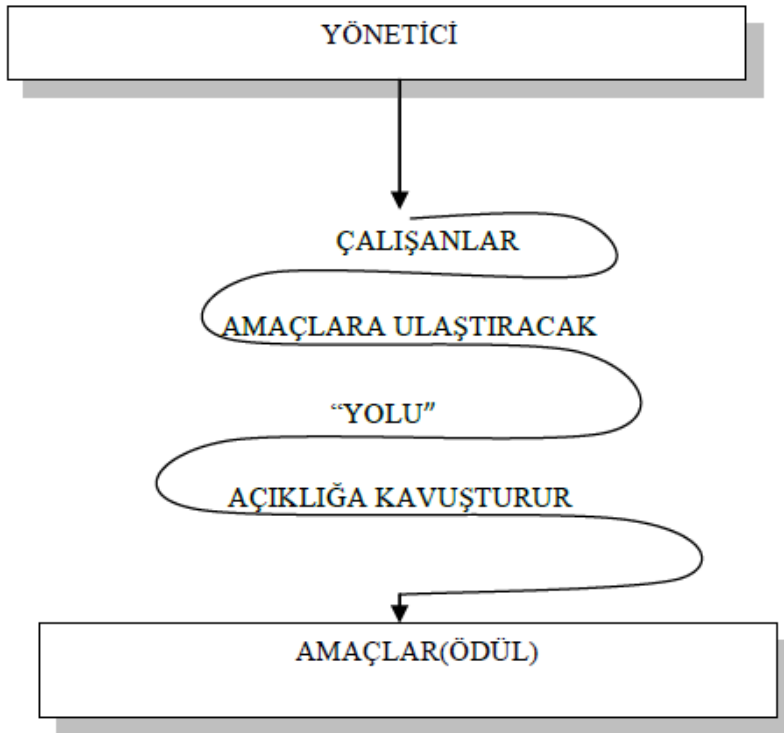
Durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan araştırmalar bu etkileşimlerin her örgüt için farklı biçimde olduğunu, bazılarının bazı çevre faktörlerinden çok etkilendiğini bazı örgütlerin çok az veya hiç etkilenmediğini ortaya koymaktadır. O halde lider ya da yönetici, yönetim stratejisini ve yönetim biçimini belirlerken, örgütün çevresel etkileşiminin modelini belirlemeye çalışmalıdır (Eren,2003:97). Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği çalışana yöneliminin yanı sıra, lider-çalışan ilişkisine, işin yapısal özelliğine ve liderin grup içerisindeki gücüyle ilintilidir. Liderin grup içerisindeki gücü, grup içerisinde üstlendiği role

göre kendisine sağlanan örgütsel güçtür (örneğin; işe alma, işten çıkarma, terfi ettirme, ödül ve ceza verme gücü gibi) (Erdoğan, 1994:340).

### 2.1.3.3.1. Amaç-Araç Teorisi

Liderlikle ilgili en çok kabul gören teorilerden bir tanesi de amaç–araç teorisidir. Robert House tarafından geliştirilen bu teori de Ohio State Üniversitesi araştırmalarında değinilen anlayış, göreve dönüklük ve motivasyon beklentisi gibi anahtar konulara odaklanmaktadır.

Amaç-araç teorisine göre lider astları yönlendirmeli, amaçlarını gerçekleştirmeleri için onları teşvik etmeli ve astların amaçlarının organizasyonun veya grubun amaçlarıyla uygun olmasını sağlamalıdır. Kısacası amaçların belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirecek yolların bulunmasına yardım edilmesidir. Şekil.5’de de bu gösterilmektedir (Koçel, 2007, s:460).



Şekil 5. Amaç-Araç Teorisi

**Kaynak:** Koçel, 2007:460

House dört ayrı liderlik davranışından söz etmektedir.

- Emir Veren (Direktive)
- Destekleyici (Supportive)

-Katılımcı (Participative)

-Basarı Odaklı (Achievement Oriented)

Emir veren lider: Astlara ne yapmaları gerektiğini söyleyen, is yapış kurallarını belirleyen liderdir. Yüksek derecede yapılaşan ve stresli durumlarda basarı sağlayabilir.

Destekleyici lider: Astların ihtiyaçlarına cevap veren ve arkadaşça davranan liderdir. Astlar yapılaşmış görevleri yaparken yüksek performans ve basarı gösterirler.

Katılımcı lider: Astlarla birlikte hareket eden ve karar vermeden önce onların da fikirlerini alan liderdir. Bu tarz bir liderlik davranışında astların bireysel kontrolü, onların başarılarını etkilemektedir.

Basarı odaklı lider: Basarı odaklı lider iddialı amaçlar belirler ve astların yüksek performans sergileyerek bu amaçları gerçekleştirmelerini ister. Görevlerin muğlak olarak yapılandığı durumlarda basarı odaklı lider astların beklentilerini ve başarılarını artırır.

Araç-amaç teorisi lider davranışlarının çıktısı olacak olan performans ve başarıyı etkileyen iki durumdan söz etmektedir. Bunlar çevreyle ilgili durumsal faktörlere ve şartlarla ilgili durumsal faktörlerdir. Araç-amaç teorisinin altında yatan mantık, çalışan performansı ve tatmininin liderin çalışma koşulları ve çalışanların gereksinimlerini karşılama derecesiyle aynı orantılı olduğudur.

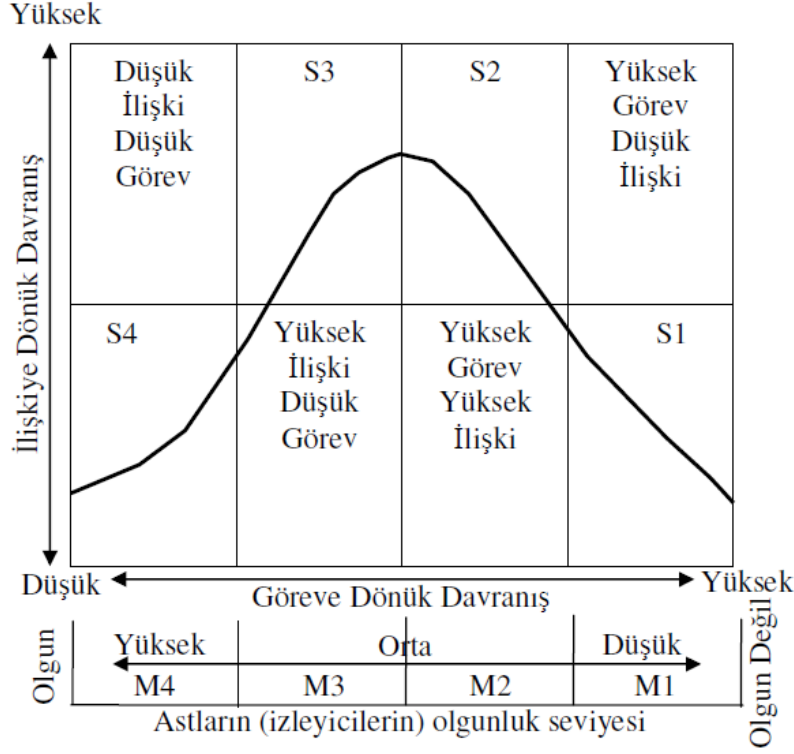
#### **2.1.3.3.2. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi**

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Modelinden yararlanılarak ortaya çıkarılmıştır (Bolat vd., 2009:195). Durumsal Liderlik Teorisi (Situational Leadership Theory) olarak da bilinen bu teorinin yönetim gelişim uzmanları tarafından oldukça desteklendiği ve Fortune 500'de yer alan neredeyse dört yüz şirketin liderlik eğitim programlarına modeli dahil ettiği bilinmektedir. Vecchio (2002)'ya göre çok geniş çevrelerce bilinen bu teori yeterince araştırmaya konu olmamıştır.

Bu kuram, takipçilerin üzerine odaklanır ve temel olarak yine iki davranış tarzı üzerine yoğunlaştığı söylenebilir (Özkalp ve Kirel, 2010:323).

**Görev odaklı davranışlar:** Lider rolleri tanımlayıp çalışanları organize eder. Çalışanlarına neyi, nasıl nerede, ne zaman, kimin yapması gerektiğini aktarır.

**İlişki odaklı davranışlar:** Liderin çalışanlarla yakın kişisel ilişkide olduğu söylenebilir. İletişim açıktır ve genelde lider çalışanları dinler, teşvik eder ve destek verir.



Şekil 6. Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi

**Kaynak:** Eren, 2007:454

Hersey ve Blanchar Ohio State Üniversitesi çalışmalarından ve bu temel iki davranıştan hareketle yöneticiler için dört liderlik tarzı belirlemiştir.

**T1 Söyleyen (Telling):** Lider işi yapmak için gerekli rolleri tanımlar ve çalışanlarına neyi, nerede, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini söyler. Bu liderin görev odaklı yanı yüksek, ilişki odaklı yanı düşüktür.

**T2 Satan (Selling):** Lider çalışanlarına yapılanmış talimatları verir ama aynı zamanda destekler. Bu lider tipinin hem görev odaklı yanı hem de ilişki odaklı yanı yüksektir.

**T3 Katılımcı (Participating):** Lider ve çalışanları yüksek kalitede iş çıkarmak için karar alırken beraber hareket ederler. Bu liderlerin görev odaklı yanı düşük, ilişki odaklı yanları ise yüksek olur.

**T4 Yetkilendiren (Delegating):** Lider, çalışanlarına çok az belirgin olan kapalı talimatlar verir ve kişisel destek vermez. Bu tip liderlerin hem görev odaklı yanları düşük hem de ilişki odaklı yanları düşüktür.

Bu modelde özellikle öne çıkan yaklaşım ise takipçilerin olgunluk derecesi-hazır olma durumu (maturity) olarak vurgulanan kavramın kullanılmasıdır. Olgunluğun anlamını kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri olarak tanımlarlar (Özkalp ve Kirel, 2010:324).

### **2.1.3.3.3. Vroom-Yetton Modeli**

Victor Vroom ve Philip Yetton 1973'te liderin karar vermeye katılımı ve davranışlarıyla ilgili olan Lider-Katılım Modeli adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Vroom ve Yetton'un modeli normatif bir model olup bazı kurallar içermektedir. Model karar vermeyle ilgili yedi ihtimalden ve beş alternatif liderlik tarzından bahsetmektedir.

- 1) Kararın önemi
- 2) Karara yönelik astların taahhütlerinin önemi
- 3) Liderin iyi bir karara yönelik yeterli bilgiye sahip olup olmadığı
- 4) Problemin ne derece yapılandırıldığı
- 5) Astın organizasyon amaçlarına ortak olup olmayacağı
- 6) Astın alacağı kararın otokratik olup olmayacağı
- 7) Çözüm alternatifleriyle ilgili astlar arasında zıtlık olup olmayacağı
- 8) Astların iyi bir karara yönelik faydalı bilgiye sahip olup olmadığı
- 9) Liderin astların ilgilerini sınırlayacak zaman limitinin olması
- 10) Coğrafik olarak farklı alanlara dağılmış astların bir araya getirilmesinin maliyeti
- 11) Liderin karar almayla ilgili süresi minimize etmesinin önemi
- 12) Astların düşünce yapılarını geliştirmek için katılımın kullanılmasının önemi.

Liderlikle ilgili diğer teoriler stres, zeka, deneyim gibi faktörlerin durumsal değişkenlik açısından önemli olduğunu savunmuştur. Lider-katılım modeli bu faktörleri dikkate almadığı için yetersizdir. Diğer yandan model fazlasıyla karışıktır. Basit bir problem için bahsedilen 12 aşamanın kullanılması çok gerçekçi görünmemektedir. Bu model bize sadece liderlik tarzımızı seçerken yararlanabileceğimiz durumsal değişkenler sunmaktadır.



Liderlikle ilgili anlatılan tüm bu teorilerden sonra aslında liderliğin her zaman çok önem arz etmediğini de söyleyebiliriz. Liderlik bazen önemsiz, güncel konularla alakası olmayan bir kavram olarak görülebilmektedir. Peki bunun nedeni ne olabilir? Bireyler, iş ve organizasyon değişkenleri bazen liderliği etkisiz hale getirebilir. Örneğin bireylerin eğitim durumları, deneyimleri, profesyonellikleri liderliği etkisiz hale getirebilir. Muğlak olmayan, tanımlanmış, rutin işler de liderliği gereksiz kılabilir. Aynı şekilde organizasyonun kesin kurallara, formüle edilmiş amaçlara sahip olması da etkisini azaltabilmektedir.

#### **2.1.3.3.4. Fiedler Modeli**

Fiedler' in durumsallık modelinde etkili grup performansı liderin, liderlik tarzına ve durumun lidere verdiği kontrol derecesine dayanmaktadır.

Fiedler liderlik başarısının bireyin temel liderlik tarzına bağlı olduğunu araştırmış ve “en az tercih edilen meslektaş anketi” (Least Preferred Coworker (LPC) Questionnaire) geliştirmiştir. (Bu anket, bireyin görev veya ilişki odaklı olduğunu ölçmeye yarar.) Fiedler bu ankete verilen cevaplara göre temel liderlik tarzının ne olduğunun ortaya çıkarılabileceğini söylemiştir. Fiedler'e göre bireyin liderlik tarzı karışıktır. Bu önemlidir çünkü, eğer bir liderin bulunduğu durum görev odaklılığı gerektiriyorsa ve lider ilişki odaklıysa o zaman ya durumda tekrar bir değişiklik yapılması gerekecektir ya da optimum etkinlik için lider değiştirilecektir.

LPC ile temel liderlik tarzı belirlendikten sonra lideri durumla uyumlu hale getirmek yararlıdır. Fiedler liderin etkinliğini belirleyen üç durumsal faktörden bahsetmektedir.

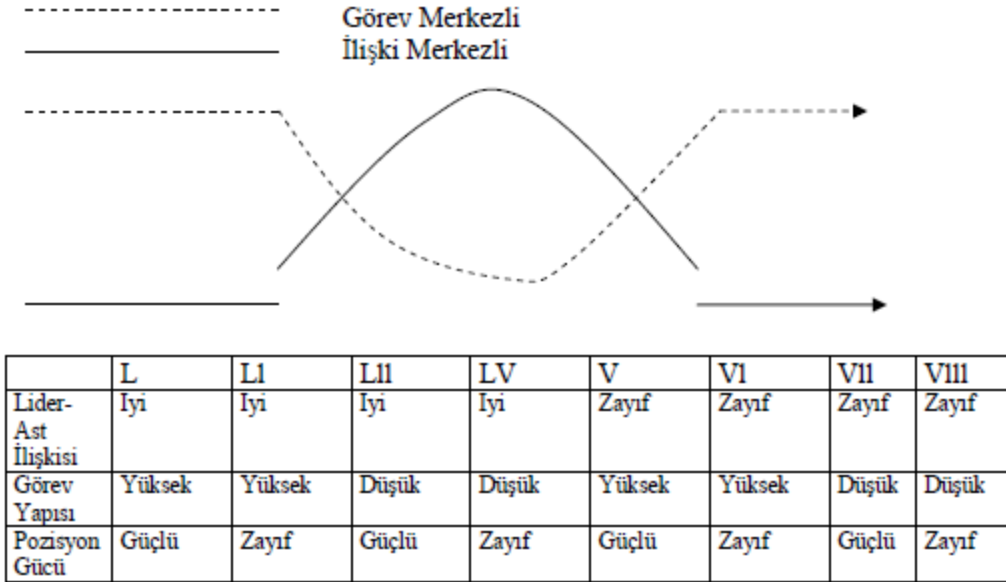
Bunlar;

1. Lider-Ast ilişkisi: Astların lidere duyduğu güven, saygı derecesi
2. Görev Yapısı: İşlerin prosedürleştirilme dereceleri
3. Pozisyon Gücü: Liderlerin sahip olduğu güç değişkenlerinin etki derecesi (güç değişkenleri, disiplin, ücret artışı, harekete geçirme gücü)

Fiedler'in modelindeki bir sonraki adım bu üç durumsal değişkenin değerinin ölçülmesidir. (Lider ve astlar arasındaki ilişkinin, görev yapısının, pozisyon gücünün yüksek veya düşük olup olmadığı gibi) Fiedler lider-ast ilişkisinin en yüksek olduğu, iş yapısının yüksek olduğu ve pozisyon gücünün sağlam, yüksek olduğu durumu liderin kontrolünün en yüksek olduğu durum olarak tanımlar.

Bireyin LPC'si ve üç durumsal değişkenin eşleştirilmesi ile Fiedler liderin maksimum etkinlik sergileyebileceğini öne sürmektedir. Şekil 6'da görüleceği üzere Fiedler'a göre ilişki

merkezli liderler IV. ve V. durumlar da daha iyi performans sergilerken; görev merkezli liderler I. II. III.ve VII. VIII. Durumlarda daha iyi performans sergileyeceklerdir.



**Şekil 7.** Fiedler Modelinin Ortaya Koyduğu Sonuçlar

**Kaynak:** Robbins, 2001:375

Fiedler bireylerin liderlik tarzlarını karışık olarak nitelendirmektedir. Gerçekten de liderlerin etkinliğini arttırmanın iki yolu vardır. Birincisi; duruma göre lideri değiştirmek. İkinci yol ise durumu lidere göre değiştirmektedir. Bu durum görevleri yeniden yapılandırmakla ve liderin kontrolü dâhilinde olan konularda yapılabilir.

Fiedler modeli pozitif durumlara yön gösterir. Ancak LGC konusunda bazı problemler de söz konusudur. Çalışmalar LPG skorlarının sabit olmadığını söylemektedir. Ayrıca durumsal değişkenlerde kurumsal yapıya sahiptir. Ve bu üç durumun ne derece iyi olduğu her zaman ölçülemeyebilir.

Fiedler sonraları Joe Garcia ile birlikte “ Anlayış Kaynaklı Teoriyi “ geliştirmiştir. Bu teoride stressin üzerine durulmuş liderin zekâsı ve tecrübesi strese karşı yaklaşımında etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu teoriye göre stres mantıklı olmanın düşmanıdır. Liderler ( ve diğer herkes için) stres altındayken mantıklı ve analitik düşünmek çok zordur. Bu açıdan liderlerin zekâsı ve deneyimi, durumu yüksek veya düşük stresli olarak karşılamalarını ve etkinliklerini belirlemektedir. Fiedler ve Garcia’ya göre zekâ ve deneyim birbirine etki eden unsurlardır. Bu üç durumu ortaya çıkarır.

1) Direkt davranışlar, düşük stres seviyesinde ve yüksek zekâ seviyesinde iyi performansla sonuçlanır.

2) Yüksek stres durumunda performansla is tecrübesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3) Liderin düşük stres seviyesinde hissedildiği durumlarda liderin akli (zihni) yetenekleri ile grup performansı arasında karşılıklı ilişki vardır.

Fiedler'in modeli üç nedenden dolayı önemli görülmektedir. Bunlardan birincisi, temelde etkinliği vurgulamasıdır, ikinci hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini göstermesi, üçüncüsü ise yönetimi lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirmesidir. Fiedler'in eleştirilen yanları ise bütün temel durumsal değişkenleri tanımlamamış olması ve durumsal istekliliğin lider davranışı ve astın performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini açıklamaması olmuştur (Hodgetts,1999:548).

Fiedler'in "lider davranışları durumlara ve koşullara göre değişiklik göstermektedir" şeklinde ortaya koyduğu durumsallık yaklaşımında "İş odaklı" ve "İlişki odaklı" liderlik davranışı değişkenlerinden sonra üçüncü değişken olarak değişim/gelişim odaklılık Ekvall ve Arvonen tarafından öne sürülmüştür. Üç değişkende de yüksek performansla sahip olan bireylerin koşulların gerektirdiğine göre liderlik davranışı göstereceği öngörülmektedir. Üçüncü değişken olarak öne sürülen Değişim/Gelişim odaklılığı Yulk ve Adizes tarafından dört yönetsel görev çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar: Üretim, Yönetim, Girişim ve Entegrasyon'dur. Ekvall ve Arvonen'in modeli ile ilişkilendirildiğinde, Girişim ile Değişim/Gelişim, Üretim ve Yönetim ile Yapı ve İş, Entegrasyon ile Çalışan ve İlişki Odaklılık örtüşmektedir (Kornor ve Nordvik, 2004:49).

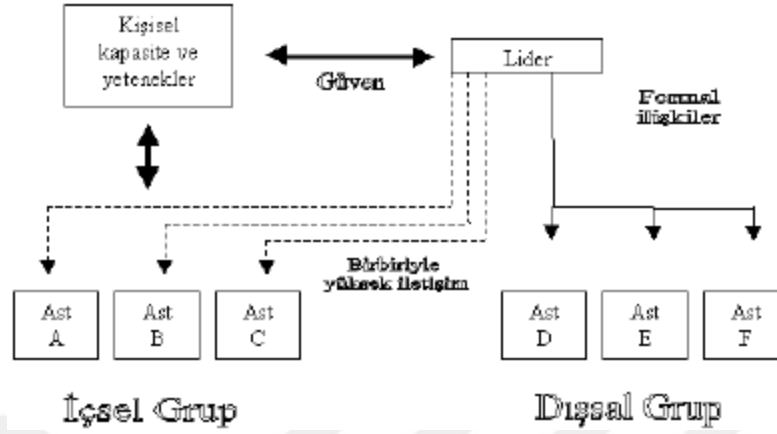
#### **2.1.3.3.5. Lider-Üye Değişim Modeli**

Lider-Üye (ast) Değişim Modeli (Leader-Member Exchange (LMX) Theory) liderlerin geçen zamanın da etkisiyle astlarından belirli bir grupla daha özel ilişkiler geliştiğini savunmaktadır.

Bu bireyler içsel grup olarak nitelendirilir, onlara güven duyulur ve özel bir ayrıcalıkları vardır. Diğer astlar ise dışsal grup olarak adlandırılır. Bunlar ise liderin fazla zamanını almazlar ve liderle ilişkileri formalitelere bağlıdır.

Liderin, astlarından kimin içsel grupta kimin dışsal grupta yer aldığını belirlemesi çok net olmamakla birlikte liderin kişiliğine yakın kişilik yapısına sahip olanlar ya da diğerlerine

göre daha yetenekli olan bireyler içsel grupta yer alacaktır. Burada seçimi yapan liderler ama asıl önemli nokta astın karakter yapısının liderin yaptığı seçimi etkiliyor olmasıdır.



Şekil 8. Lider-Üye Değişim Modeli

Kaynak: Robbins, 2001:378

LMX teorisine yönelik yapılan araştırmalar genellikle teoriyi denetleyici niteliktedir. Teori ve onu destekleyen araştırmalar, liderlerin astlarına farklı davranışlar sergilediklerini ve buna bağlı olarak oluşan içsel gruptaki astlara oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### 2.1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımlar

Kişisel, davranışçı ve durumsal liderlikle ilgili tartışmalar devam ederken alan yazında yeni liderlik yaklaşımları tartışılmaya başlanmıştır. Bu bölümde liderlik alan yazınında özellikle son yıllarda tartışılan karizmatik, etkileşimci, stratejik ve otantik liderlik yaklaşımları sunulmuştur.

##### 2.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik otorite liderin kişiliğine bağlıdır. Bu güç, halkın saygınlığını kazanarak elde edilir ve liderin etkisine dayanır. Bu tür bir otorite, devrim içindeki bir toplumun, bir başka deyişle ortak bir girişimin sürdürülmesinde aynı amaçla bir araya gelmiş bir topluluğun belirtici niteliğidir (Caillois,2004).

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma oluşturan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya yönlerebilen kişidir. Karizmatik liderler çalışanlarını üstün performans sağlamaları yönünde gayret gösterirler.

Mevcut literatüre bakıldığında, karizmatik liderlerin takipçilerinin “zayıf veya hayatlarında bir yön veya psikolojik bir anlam arayışında” olabilecekleri çıkarımı yapılmakla beraber, takipçilerin “liderlerinin vizyon ve tarzı ile uyumlu olabilecekleri ve konuyla ilgili kendilerini rahat hissedebilecekleri” önermesi yapılmaktadır ve bu da takipçilerin zayıf olmaktan ziyade güçlü oldukları anlamına gelmektedir. Klein ve House (1998), karizmatik liderlerin takipçilerinin, karizmatik olmayan liderlerin takipçilerinden farklı olmayabileceği olasılığını da ortaya koymaktadır (Schyns ve Felfe, 2006).

Karizmatik liderlik dönüşümcü sürecin de esasını oluşturmaktadır ve Dönüşümcü Liderlik kategorisi içerisinde ortak varyansın en büyük kısmını teşkil etmektedir. Takipçiler karizmatik liderlerini taklit etmek istemekte ve lider tarafından desteklenen görüş ve değerlere son derece güvenip ve genellikle liderleri için oldukça yoğun duygular beslemektedirler. Dönüşümcü Liderliğin Bass tarafından geliştirilmiş modeli, iki ek liderlik etkeni -bireysel düşünce ve zihinsel teşvik- ile karizmatik liderlikten ayrılmaktadır (Bass vd, 1987).

Graham tarafından yapılmış bir çalışma (1991); Weberci karizmatik otorite, kişisel şöhrat karizması (personal celebrity charisma), dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik kavramlarını mukayese etmiş ve karizmatik liderliğin, tüm liderlik modelleri için teorik destek oluşturduğu iddiasında bulunmuştur. Graham’ın kanaatine göre, gerek dönüşümcü liderlik gerekse hizmetkâr liderlik hem ilham verici hem de ahlakîdir. Ancak; ilerleyen zamanlarda, bu iki modelin birbirinden ayrıldığı noktalar bulunduğunu ve hizmetkâr liderliğin daha pasif takipçilere yönelik olduğunu belirtmiştir. Açıklığa kavuşturulmamış olan nokta, hizmetkâr ve dönüşümcü liderlik olgularının evrensellikleridir (Smith vd, 2004).

Farklı kişiliklerin karşılıklı anlayışlılığı da kurumlar içerisindeki etkileşim vasıtasıyla iletişimi geliştirmektedir. Bu nedenle, liderlerin kişiliğe dayalı olarak eğitilmesi, kişilerin liderlik tarzlarının güçlü yönleri ile geliştirilebilecek alanların bulunması konusunda yardım sağlayacaktır. Son zamanlarda, Howell ve Shamir (2005) gibi araştırmacılar, karizmatik liderlik sürecinde takipçilerin rolleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Takipçinin kendi kişiliği ile ilgili anlayışı ve kimlik yönelimine bağlı olarak, liderler ile takipçileri arasında farklı türde ilişkiler bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacıların literatür taramaları göz önüne alındığında görülmektedir ki; takipçilerin liderlerini önemli ölçüde kabul etmesi durumunda, lider daha etkili bir role sahip olduğunu hissedecek ve bu da karizmatik liderin, takipçileri üzerindeki etkisini arttıracaktır.

Karizma konusunda merak edilen nokta karizmanın doğuştan mı var olduğu yoksa öğrenme yoluyla karizmatik lider olunup olunamayacağıdır. Bir kısım araştırmacılar karizmanın doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve öğrenilemeyeceğini savunurken bazı araştırmacılar da bireylerin karizmatik olmayı öğrenebileceğinden bahsetmektedir. Bu araştırmacılara göre bireyler karizmatik olmak için aşağıdaki üç aşamalı bir süreci takip etmelidir (Robbins ve Judge, 2007):

1)Birey, karizmasını iyimser bir bakış açısına sahip olmakla geliştirebilir. İletişimde sadece sözleri değil tüm bedenini kullanmalıdır.

2)Birey, diğerlerini peşinden sürükleyecek bağ yaratmalıdır.

3)Birey, astların duygularını harekete geçirerek onların içindeki potansiyeli açığa çıkarmalıdır.

Karizmatik liderlikle ilgili son olarak değinilmesi gereken konu karizmanın yüksek stres ve belirsizlik koşulları altında ortaya çıktığıdır. Bu yüzdendir ki karizmatik liderler genellikle politikada, din alanında, savaş zamanında ve şirket iflasında veya şirketi tehdit eden durumlarda ortaya çıkmışlardır. İlgili literatüre göre Karizmatik Liderlere örnek olarak; Atatürk, John.F Kennedy, Martin Luther King gösterilebilir (Robbins, 2001).

#### **2.1.3.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Transaksiyonel (İşe Yönelik) liderlik, takipçiler ile liderler arasında geçen ve bir dizi ödüle dayalı karşılıklı işlemleri kapsayan sosyal bir alış-veriş sürecidir. İşe Yönelik Lider, performans beklentilerini, hedefleri ve hedeflenenlerin yerine getirilmesi ile ödülleri birbirine bağlayan yolu açıkça ortaya koyar. Lider, aynı zamanda takipçilerinin performanslarını gözlemleyerek gerektiği takdirde düzeltici önlemler almaktadır.

İşe Yönelik Liderliğin en belirgin özellikleri şartlı ödül (contingent reward) ve istisnai yönetimdir (management-by-exception). Aktif Transaksiyonel (İşe Yönelik) Lider, astları ile yapacağı görüş alışverişi vasıtasıyla, üzerinde anlaşmaya varılmış olan performans standartlarını karşıladıkları takdirde ödülleri verileceğini vurgulamalıdır (şartlı ödül). Bu liderlik şekli; hedeflerin açıklığa kavuşturulması, çalışma şartları, görev dağılımı ile ekipman konuları üzerinde durur. Daha az aktif olan (literatürde “Pasif” olarak da ifade edilmektedir) Transaksiyonel (İşe Yönelik) Lider ise, standartlar karşılandığı sürece düzeltici eylemden kaçınma yöntemini (istisnai yönetim) uygulamaktadır (Bass vd, 1987).

İşe Yönelik Liderlerin özellikleri şöyle özetlenebilir (Kutaniş, 2003);

**Koşullu Ödüllendirme:** Astlar iyi performans sergilerlerse ödüllendirilirler. Liderler astlarını gözlemler, onlara geri bildirimde bulunur.

**İstisnalarla Yönetim:** İşle ilgili kurallar, standartlar belirlenir. Düzeltici müdahaleler yapılır. Hata olunca müdahale yapılması ve yalnızca hataların dile getirilmesi astlarda stres yaratır.

**Tam Serbestlik Yönetimi:** Yönlendirme, performansı gözleme, sonuçlarına odaklanma yoktur.

#### **2.1.3.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderlik, çalışanlarının gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu değişim ve yenilenmeyi çalışanların en iyi performanslarını kullanarak gerçekleştirmelerini sağlar. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonunu çalışanlara benimsetmesi ile mümkündür. Lider davranışı çalışanlar için bir örnek oluşturur. Çalışanların, amaçlara ulaşmada kendilerine güven duymalarını sağlar (Koçel, 2005). Dönüşümcü liderler, bugün ile gelecek arasında bağ kurarak, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri teşvik ederek, örgüt başarısını artırıcı bir rol oynarlar. Bu tip liderler örgütün ileriye dönük hedeflerini (vizyon, değerler, beklentiler vs.) gerçekleştirirler.

Dönüşümcü Liderlik, öncelikli olarak, en üst yönetici kadro tarafından yeni görüşlerin ve kuruluş değişikliklerinin geliştirilmesini gerektirir. Böylece, alt kademe yöneticilerin, üstlerini model almak yerine üstlerinin görüş ve belirtilen görevlerde kullandığı gerçekçi uygulamalarını destekleyen liderlik davranış veya biçimlerini benimsemeleri daha muhtemeldir (Bass vd., 1987).

Dönüşümcü bir lider takipçileri için yeni öğrenme fırsatları yaratmaya gayret eder ve bir koç veya akıl hocası olarak davranma eğilimi gösterir. Dönüşümcü Liderler takipçileri ile arasında iki-tarafli bir kişisel iletişim yaratır ve bunu kullanır (Smith vd, 2004). Dönüşümcü Liderlik aynı zamanda, kişilerin normalde kendilerinden beklenenlerin dışında işler yapmaları ve geliştirmeleri doğrultusunda cesaretlendirilmeleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişilerarası etkileşimlere odaklanan Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlikten farklıdır.

Dönüşümcü liderlik kavramı 3. bölümde detaylı olarak inceleneceği için bu bölümde kısaca ele alınmıştır.

#### 2.1.3.4.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı

Zaccaro (2001), Katz ve Khan (1978)'a göre stratejik liderlik zayıflıklar eksik yönler ve fırsatlar hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak kurumu ayakta tutabilmektedir. Buna göre stratejik liderlik çevreyi gözlemleyerek stratejik formüller geliştirmektedir. Bu liderlik kurumun etkinliğine odaklanır, aynı zamanda karizmatik bir yapısı vardır (Bilgiç, 2008).

Stratejik liderlik, geleceği görebilme, geleceği planlama, esnek olabilme, stratejik düşünebilme ve diğer kişilerle çalışıp organizasyon için iyi bir gelecek yaratabilme yeteneğidir. Pearce ve Robinson (1997)'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, kurumda çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaktadır (Ertürk, 2008).

Stratejik liderler, stratejilerin hazırlanması ve uygulanması aşamasında birtakım farklı davranış biçimleri sergilerler. stratejik liderin, stratejilerin hazırlanması ve uygulanması sırasında izlediği davranış biçimlerine dört başlık adı altında yer verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004);

**Baş stratejist yaklaşımı;** Kurumun sahibi veya genel müdürü tek başına bütün stratejileri veya önemli bir kısmını kendisi oluşturabilir. Bu model de stratejik lider, bazı bilgilerin toplanmasında, analizinde ve hatta strateji seçimi konusunda danışmanlardan, örgüt içindeki bazı birimlerden veya yöneticilerden yardım alabilir. Ama sonuçta bir orkestra şefi gibi görev yapan stratejik lider, vizyon belirleme ve strateji oluşturmada tek başına fonksiyon ifa eder. Kendi tecrübeleri, gelecek beklentileri, dışarıdan tavsiyeler ve pazarla ilgili kişisel gözlemleri strateji seçiminde etkili olur. Tek sahipli, küçük ortaklıklı ve aile kurumları yöneticilerinde ve bazı kamu yöneticilerinde bu yaklaşım veya benzer yaklaşım görülmektedir (Dinçer, 2007).

**Yetki Devri Yaklaşımı;** Stratejik liderler bu yaklaşımda, stratejilerin yapılması ve hazırlanması ile ilgili işleri, genellikle bu konuda kendilerinin kurduğu veya kurdurttuğu, stratejik planlama bölümlerine veya komitelere devrederler. Çalışma ve hazırlıklar bu gruplar tarafından yapılır. Stratejik lider yapılan bu çalışmalara genellikle katılmaz, ama neler yapıldığını ve gelişmeleri izler. Stratejik karar ve seçim aşamasına gelindiğinde çalışmalara katılarak değerlendirmelerde bulunur (Ülgen ve Mirze, 2004).

**İşbirliği Yaklaşımı;** Orta bir yol olan bu yaklaşımda, Stratejik Liderler, strateji yapma sorumluluğunu çalışma arkadaşları, astları ve örgüt içerisindeki kilit personelden oluşan bir



takımla birlikte üstlenir. Yani stratejiler, stratejik liderin yönetici ve astlarınca hep birlikte hazırlanır ve gerçekleştirilir. Böylece farklı bölümler, bakış açıları, farklı uzmanlıklar ve tecrübeler strateji oluşturmak için harekete geçirilmiş ve katılım sağlanmış olur (Dinçer, 2007).

**Özgün ve Yaratıcı Stratejileri Cesaretlendirme ve Seçme Yaklaşımı;** Bu yaklaşımda Stratejik Lider, stratejilerin hazırlanması ve oluşturulması ile hiçbir şekilde ilgilenmez. Astlar veya bu konuda geçerli fikir veya görüş sahibi olanlar cesaretlendirilerek, onların özgün ve yaratıcı stratejileri ortaya çıkarılır. Yani stratejiler alt düzeylerden üst düzeylere doğru (aşağıdan yukarı doğru) yaklaşımla hazırlanır. Başarılı fikirler ve stratejiler alt düzeylerin eseri olarak ortaya çıkar (Ülgen ve Mirze, 2004).

#### **2.1.3.4.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı**

Literatürde liderliğin çeşitli biçimleri önerilmesine rağmen, modern iş dünyasındaki liderlik krizini otantik liderliğin çözeceğine inanan birçok araştırmacı bulunmaktadır. Otantik liderlikte pozitif enerji, bütünleşme, ahlaki özellikler ve iç disiplin, açık amaç, izleyenlerine ilgi, güven, umut, iyimserlik, esneklik ve kişisel değerler vurgulanır. Otantik liderler, birey merkezli veya görev merkezli değildir. Onlar izleyenlerinin iyi oluşlarıyla, daha geniş anlamda diğer iş arkadaşları, örgüt ve toplumun iyi oluşlarıyla motive olurlar. Kişisel değerler, ahlak ve etik davranışları en yüksek seviyede gösterirler. Çevreleriyle çift taraflı güven yaratırlar ve iyimserliği paylaşırlar.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde otantiklik ve otantik liderlik ile ilişkilendirilen kavramların umut, iyimserlik, ilişki uyumu, otantik davranış, tarafsızlık, güven, öz saygı ve rol model davranışları olduğu görülmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014; Gardner vd., 2005):

- **Umut:** İyimserlikle yakından ilişkilidir. Engellere rağmen istenen amaç uğruna alternatif yollar planlama kapasitesi ve bu alternatifleri uygulamak için motivasyon olarak tanımlanan umut, istenen amaçlara orta derecede uzaklıkta ve engeller aşılabilecek gibi ise en güçlüdür. Gerçekleştirilemeyeceğine emin olunan bir amaç varsa umutsuzluk başlar. Amaçlara çok yakın ve gerçekleşeceğinden emin olduğunda zaten umuda gerek yok demektir.

- **İyimserlik:** Zorlanmalarla karşı karşıya kalan birey iyimser bir beklenti içindeyse sıkıntı yaratan durumlar için bile sonucun iyi olacağına inanır. İyimserliğin yüksek oluşu daha çok sosyal etkinliklerle ilgilidir.

• **İlişki Uyumu:** Otantikliğin diğer bir ögesi, ilişkilerde açıklığı ve doğruluğu başarmak için uğraşmayı ve çaba göstermeyi içerir. İlişkisel otantiklik aktif olarak kendini gösterir ve iki taraflı samimiyeti ve güveni pekiştirir. Bunun için bireyler kendi açılarından doğru, iyi ve kötüyü samimi olarak değerlendireceklerdir. Otantik ilişkileri başarabilmek için liderin, gerçekçi olması ve diğerleri ile ilişkilerinde hata yapmaktan sakınması gerekir.

• **Otantik Davranış:** Otantiklik, bireyin yanlış olduğunu bildiği eylemleri cezadan kurtulmak için yapması veya diğerlerinin açıkça istediği eylemleri yaparak ödül kazanması değildir. Tam aksine otantiklik bireyin kendi değerleri, ihtiyaçları ve tercihlerine göre davranmasıdır. Bir kişinin kendi gerçeklerini ve doğrularını ifade etmesi sonucunda sosyal yaptırımlarla karşılaşmasına rağmen davranışlarında değişim olmamasını ifade etmektedir.

• **Tarafsızlık:** Bir kişinin kendi ile ilgili olan gerçeği inkar etmemesini, saptırmamasını, abartmamasını ifade etmektedir. Bir kişinin kendi özelliklerini ve becerilerini pozitif ve negatif yönleriyle kabul etmesi anlamına gelmektedir.

• **Güven:** Diğerlerinin fırsatçı olarak davranmayacaklarına ilişkin pozitif beklentilerdir. Güven geçmişe bağlı bir süreçtir. Deneyimin örnekleme ile sınırlıdır. İnsanlar, bazı kişileri güvenilmez olarak ve kendilerinden menfaat sağlayacakmış gibi algıarlarsa o kişilere saygı duymazlar ve onları takip etme konusunda isteksiz davranırlar. İzleyiciler haklarını vereceğine ve ilgilerini kötüye kullanmayacağına inandıkları liderlere güvenirlir. Dürüstlük, otantik liderlik için kaçınılmazdır. Eğer liderler, izleyicilerin kendilerini takip etmelerini istiyorlarsa öncelikle onların güvenini kazanmış olmalıdırlar.

• **Özsaygı:** Özsaygı önemli bir psikolojik unsurdur. Bunun nedeni bireylerin günlük deneyimlerinin temelini oluşturmasıdır. Bireyler kendileri hakkında hissettiklerini değerlendirmeleri için atıfta bulunurlar. Yüksek özsaygı, kolay incinir ve kırılabilir bir davranış olmasına rağmen kendini değerlendirmenin pozitif duygularını yansıtır. Bu kendini koruma veya kendini geliştirmenin birçok türü ile birleştirilebilir. Yüksek öz saygıya sahip bireyler kendi başarılarıyla çok mutlu olurlar, başarısızlıklarını ise inkar ederler.

• **Rol Model Davranışı:** Otantik liderler aktif olarak ve devamlı biçimde sözleri, bireysel farkındalığı yüksek, dengeli ve otantik davranışları, şeffaflıkları sayesinde izleyiciler için model olmaktadır. Pozitif bir rol model olarak otantik liderler, izleyicilerin gelişimleri için önemli bir girdi olarak hizmet ederler. Bunun daha ötesinde, izleyiciler liderin gösterdiği ahlaki değerler için bir bağlılık ve bütünleşme yansıtan, şeffaf olarak karar verme ile başlayan bireysel farkındalığı anlamak için özen gösterirler. İş görenler, görevlerinde otantik davranışı

ve açıklığı artıran liderlere karşı güven duyarlar. Otantik liderler tarafından güvenin yüksek düzeyde sağlanması ve izleyiciler arasındaki iyi oluş ile birleştirilir. Otantik liderler, izleyicilerin gelişimine katkıda bulunurken, diğer taraftan da sağlam ve sürdürülebilir izleyici performansının artırılmasını sağlamaya çalışırlar.

#### **2.1.4. Liderlik Tipleri**

Yönetici tarafından seçilen liderlik tipleri o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Araştırmalar sonucunda birçok liderlik tipi ortaya çıkmıştır. Çıkan bu liderlik tiplerinin hangi durumlarda geçerli olacağı konusunda da çeşitli fikirler ortaya çıkmıştır. Yani belirli durumlarda iyi ve başarılı olan liderin farklı bir durumda aynı şekilde olacağı söylenemez. İçinde bulunulan koşullara göre liderin otokratik, demokratik, tam serbesti tanıyan, bilgilendirici, danışmacı ve babacan tiplerinden biri olması olasıdır. Aşağıda bu liderlik tipleri incelenecektir.

##### **2.1.4.1. Otokratik Liderlik**

Klasik yaklaşım olarak kabul edilen bu liderlikte, çalışanların açıklama yapmadan emirlere itaat etmesi beklenir. Lider, emirlerinin kayıtsız şartsız yerine getirilmesini ve kendisine güvenilmesini ister. Lider, itibar ve sadakat oluşturabilecek kadar zeki ve güçlü bir insan olduğu zaman başarılı olabilir (Şafaklı, 2005).

Otoriter liderlerin çalışanlara etkilerinden biride yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır. Çünkü bu tür liderlere göre, çalışanlar sıkı bir biçimde izlenmeli ve denetlenmelidir.

##### **2.1.4.2. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik tipi, neo-klasik dönemde ön plana çıkmıştır. Lider, tüm konularda çalışanlara güvendiği için, onların işin planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerinde etkin olmaya teşvik eder. Bu tipte, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artacağına inanılır. Bu liderlik tarzında, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, çalışanlar ve lider arasında daha olumlu ilişkilerin olmasına, motivasyonun yükselmesine yol açabilir (Şafaklı, 2005).

Bu liderlik tarzı üyeleri hedefe ulaşmaları için cesaretlendirir ve çalışanlara verilen yetki ve sorumlulukların yanında, övgü ve eleştirilerin de aynı düzeyde olduğu görülmektedir. Demokratik liderin en temel özelliği şirketin vizyon, misyon ve amaçlarına ulaşırken çalışanların fikir ve görüşlerini de dikkate alarak bir politika izlemesidir (Tengilimoğlu,

2005). Bu nedenle, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Motivasyon ve verimlilik artabilir. Çünkü onların da söz hakkı vardır ve bu bağlamda örgütte çalışmaktan mutluluk duyarlar.

#### **2.1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider**

Tam serbestlik tanıyan liderlik tipinde, çalışanların gösterilen hedefe ulaşmaları için kendi yeteneklerini kullanmaları adına serbest bırakılır. Tam serbestlik tanıyan liderlik tipinin; çalışanların bağımsızlığının artırılması, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi faydaları mevcuttur. Temel görevi kaynak ve malzeme sağlamak olan lider, herhangi bir konuda fikri istendiğinde fikrini belirtir, fakat fikri ekip üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. En büyük zararı; güçlü bir lider olmadığı zaman, yetki kullanma haklarını tamamen çalışanlarına bırakarak ekibin yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesine sebep olmasıdır. Böyle bir olay karşısında, çalışanların bunalıma düşmesi ve bunun sonucu örgütsel bir kaosun ortaya çıkması kaçınılmaz bir durum olmaktadır (Şafaklı, 2005).

Sonuç olarak, belli durumlarda ve mesleklerde bu liderlik tipi yararlı olabilir. Fakat bazı durumlarda da örgütün kötüye gitmesine sebep olacak kadar başarısız bir liderlik tipi olabilir.

#### **2.1.4.4. Karizmatik Liderlik**

Birçok sosyolog ve bilim adamı karizmatik liderliğin ilk olarak Max Weber tarafından geliştirildiğini kabul etmektedir. Karizma yıllardır, liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların hemen hepsinde karizma olgusu, politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik biçimde incelemeye tabi tutulmuştur (Çetin ve Beceren, 2007).

Karizmatik lider, vizyonu basit olmalı, ideal hedefleri ifade etmeli, mevcut durumla mücadele etmeli, çalışanların ihtiyaç, hedef, değer ve duygularına duyarlılık ve saygı göstermeyi içermektedir. Sonuç olarak, karizmatik liderler tüm engellere rağmen çalışanlara ilham vererek başarıyı sağlayan liderlerdir.

#### **2.1.4.5. Danışman Liderlik**

Bu liderlik öncelikle insanlara hizmeti amaçlar, daha sonra bireylere ve organizasyonlara ulaştırır. Danışman liderlik karar mekanizmasındaki süreçte, gücü çalışanlara dağıtarak onların toplum menfaatlerine odaklanmalarını sağlar. Danışman liderlikte yaşamın getirdiği engebeli yoldaki zorunlulukları bir kahraman çözemeyeceği için

görev ve güç dağılımı ile problemler çözülür. Başka bir deyişle herkes bir problem çözücüsüdür. Bu liderler takipçilerini dinlerler onların ihtiyaçlarına göre karar alır.

Herkesin fikirlerini söyleyip dinlediği bir ortam sağlamaya çalışırlar. Çalışanlara fikir danışmanın bir sebebi ise takım ruhu yaratmak ve bireylerin kararda bir söz sahibi olduklarını hissettirmektir. Genelde bu liderler yakın, çekirdek gruplarını dinlerler ve bu grup genellikle değişmez. Çalışanların hepsi dinlenmez. Bu bir sakıncadır çünkü diğer çalışanlar kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Ancak genel anlamda sözlerinin çalışma arkadaşları yoluyla da olsa dikkate alınması da olumlu etkiler yaratabilmektedir.

#### **2.1.4.6. Babacan-Paternalist Liderlik**

Babacılık kavramı Çin, Japonya, Kore, Hindistan gibi Pasifik Asya ülkelerinde en belirgin kültürel özelliklerden biri olmanın yanı sıra (Dorfman ve Howell, 1988), Orta Doğu (Aycan vd., 2000) ve Latin Amerika ülkelerinde (Osland vd., Osland, 1999) de yaygın olarak görülmektedir. Asya kültüründe ailedeki baskın ataerkil ilişkilere bağlı olarak görülen babacılık, daha sonra aile ilişkileri dışındaki iş yeri ve sosyal yaşamla ilgili ilişkilere de yansımıştır (Kim vd., 1994). Babacılık Çin, Japonya; Hindistan; Kore gibi yaygın olduğu kültürlerde önemli sayılan ve tercih edilen bir kültürel ve yönetsel özellik olduğu halde, otoriter yönünün baskın olması nedeniyle Batı toplumlarında benimsenmeyen ve olumsuz anlamlar yüklenen bir özellik olarak kendini göstermektedir (Aycan, 2006). Ancak babacılık ile otoriterlik arasındaki ilişkinin güçlü fakat olumsuz yönde olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Aycan, 2006).

Tayvanlı araştırmacılarca 1976 yılından bu yana yapılan çalışmaları tarayarak ortaya çıkan babacan liderlik tanımı, insani bir ortamda güçlü bir disiplin ve otorite ile babacan tavırların ve dürüstlük anlayışının birleşmesi şeklindedir (akt., Cheng vd., 2004). Bu tanıma bağlı olarak, babacan liderlik üç önemli öğeye sahiptir: Otoriter kısım, liderin çalışan üzerinde mutlak otorite ve denetime sahip olduğunu ve çalışanlardan da sorgusuz bir itaat beklediğini vurgulamaktadır. Yardımsever kısım, liderin çalışanın kişisel ve ailevi problemleriyle ilgili olmasını ve bu konularda yardım etmesini vurgulamaktadır. Etik kısım ise liderin erdemli, öz disiplinli ve bencil olmayan davranışlarını içermektedir.

Aycan'a (2006) göre ise babacılık, farklı bağlamlar içinde ortaya çıkabilen ast ile üstün farklı rollere sahip olduğu ve bu ikisi arasında karşılıklı ve hiyerarşik bir ilişkinin olduğu biçiminde açıklanmıştır. Babacılık kavramı örgütsel bağlamda ele alındığında ise üstün yani liderin görevi, çalışana ilgi gösterme, koruma ve iş ve iş dışı ortamlarda yol

gösterme iken, buna karşılık çalışanın görevi ise lidere sadakat, itaat ve bağlılık gösterme şeklindedir (Aycan, 2006). Örgütsel ortamda babacan lider ile çalışanlar geniş bir ailenin elemanları olarak düşünülmekte ve lider ile çalışan ilişkisinde, babacan lider çalışanlarına ailedeki baba rolünü üstlenircesine muamele etmektedir (Aycan, 2006).

Babacan liderlik davranışı bir kültür özelliğidir, daha adil bir liderlik davranış tipidir. Bu tip, her iki tarafın sorumlulukları ve görevleri açısından kalitesini gösterir. Babacan liderlik ebeveyn ilişkileri ile örgütsel ilişkiler arasında saygı ile analiz edilebilir. Ancak kültürel ve yapısal belirleyicileri olmalıdır. Genellikle geleneksel toplumlarda daha fazla karşılaşılır. Yani Asya kültüründe daha çok karşılaşılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008). Sonuç olarak bu tip liderler çalışanların tüm sorunlarıyla ilgilenir ve onlar için bir aile bireyi olarak görülür.

Aycan (2006) babacan liderliğin kuramsal yapısını, ölçek geliştirmesi ve geçerlik analizini yaptığı çalışmasında, bu kavram içinde vurgulanan davranışları beş farklı başlık altında toplamaktadır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014):

**İşyerinde aile ortamı yaratmak:** çalışanlara baba gibi davranmak, onlara hem iş hem iş dışı konularda babalarıymış gibi tavsiyelerde bulunmak.

**Çalışanlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:** Her bir çalışan ile ayrı ayrı yakın ilişki kurmak, her çalışanın özel hayatını, ailevi problemlerini bilmek, çalışanın iş yaşamıyla olduğu kadar özel hayatıyla da ilgilenmek.

**Çalışanların iş dışı alan ve konularına dâhil olmak:** Evlenme, cenaze, kutlama gibi çalışanlar için önemi olan olaylara katılmak, çalışanın ihtiyacı olduğu zamanlarda hem manevi hem maddi destek olmak.

**Sadakat beklemek:** Çalışandan sadakat ve bağlılık beklemek, acil durumlarda özel hayatından fedakârlık ederek şirket için gerekeni yapmasını istemek.

**Otorite ve statüyü korumak:** Statü farklılıklarına önem vermek ve çalışanlardan da buna uygun olarak davranmalarını beklemek, çalışanlar ve onların kariyerleri için neyin iyi olduğunu bilmek, otoritesini bütün çalışanlara kabul ettirmek.

#### **2.1.4.7. Hizmetkâr liderlik**

Hizmetkâr liderlik felsefesi ve uygulaması Robert Greenlaf (1970) tarafından ortaya atılmış ve tanımlanmıştır. Bu liderlik tipinin genel olarak kökleri Çin'de Lao Tzu ve Hindistan'da Chanakya'ya dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik, bireysel ihtiyaçlardan tamamen

feragat edip kendisi için hiç bir şey istemeden tamamıyla hizmet ettiği organizasyonun hedefleri için hareket eden bir liderliği anlatmaktadır. Hizmetkâr liderin görevi astlarına hizmet etmek onları geliştirmek ekip üyesi olarak onları desteklemek onların ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için potansiyellerini geliştirmek ve her konuda onlara yardım etmektir. Greenlaf (1970)'a göre hizmetkâr lider doğal bir hizmet etme güdüsüyle hareket eder ve bu güdü insanın doğasında bulunmaktadır. Spears (1998)'e göre hizmetkar lider astlarını dinler, onlarla empati kurar, onlara duygusal anlamda şifa verir, astlarına karşı duyarlıdır, astlarını ikna edebilir, hedefleri kavramsallaştırır, öngörü yeteneğine sahiptir, astlarını gözetir, astlarının duygusal ve ahlaki anlamda olgunlaşmalarını önemser (Serrat, 2009).

#### **2.1.4.8. Vizyon Liderliği**

Bireyler farklılık yaratacak, sıradanlığı aşacak bir şeylerin parçası olmak isterler ve bunun için de yön bulmalarını sağlayacak bir yıldız ihtiyaçları vardır. Berrak, ilgi çekici bir vizyon her örgütün ihtiyacı olan bir kavramdır.

Vizyoner liderlik organizasyonun geleceği ile ilgili etkili, gerçekçi ve yaratıcı bir vizyon oluşturma, gelecekte bunu geliştirebilme yeteneğidir. Vizyon insanların duygu ve enerjilerini harekete geçirir, bir spor müsabakasındaki gibi başarmak için gayret göstermelerini sağlar. Vizyonla ilgili anahtar kelimeler, gerçekçi, üstün ve açıklayıcı bir görünüme sahip olma, değer merkezli değildir. Bir vizyon, organizasyon ve organizasyon üyeleri için açıkça belirlenmiş ve daha iyi bir gelecek sunmuyorsa başarısız olma ihtimali yüksektir. Organizasyondaki insanların vizyonun gerçekleştirilebilir olduğuna inanmaları da önemli olan bir diğer noktadır.

Vizyoner bir liderin sahip olması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir (Robbins, 2001):

- 1) Öncelikle vizyonu diğer insanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- 2) Vizyonu sadece sözle ifade etmemeli, hareketleriyle de bunu yansıtmalıdır. Vizyona yönelik hareketler sergilemelidir.
- 3) Vizyonu diğer liderlik alanlarına da yaymalıdır. Böylece vizyon birçok durumda uygulanabilir hale gelir.

#### **2.1.4.9. E-Liderlik Ve Sanal Liderlik**

E-liderlik, gelişen bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla davranışlarda, duygularda değişimler yaratarak örgüt, grup ve bireylerin performanslarında sosyal bir etki yaratma

sürecidir. Gelişmiş bilgi teknolojileri bunlarla sınırlı olmamakla beraber, e-mail sistemlerini, grup yazılımlarını, mesaj tahtalarını, bilgi yönetim sistemlerini, müşteri ilişkileri sistemini ve tedarik zinciri sistemlerini içermektedir.

E-liderlik her düzeyde uygulanabilir. Ayrıca e-liderlik, sosyo-teknik yapı üzerinde ele alınan çevresel ve teknolojik değişimlere adaptasyonu, işe ve kişilere yönelik davranışları ve sosyal yapılarda uyumlu olunması fikrini ileri süren uyumlu yapılaşma teorisi ile ilişkilidir (Avolio vd., 2001).

#### **2.1.4.10. Paylaşımçı Liderlik**

Paylaşımçı liderlik terimi ilk defa Gibb tarafından 1951 yılında Katılımcı Grupların Dinamiği adlı kitabında kullanılmıştır. Paylaşımçı liderlikte herkes kendi bilgisini işin içine kattığı ölçüde liderdir. Ancak bu kaos ortaya çıkaracak şekilde olamaz. Çünkü görevler ve sorumluluklar paylaşılmıştır. Bu sorumluluklar, insanlar ile işbirliği yapılarak gerçekleştirilmeye mecburdur. Genel olarak kabul görmüş bir değerler bütünü altında çalışıldığı için, paylaşımçı liderlik gerçek bir birleştirici özellik taşımaktadır.

Paylaşımçı liderlikte vazgeçilemeyecek iki önemli özellik bulunmaktadır. Gronn (2002)'un belirttiğine göre bu iki özellik; dayanışma ve uyumluluktur ve aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Dayanışma: Bilgi ve desteğin kaçınılmaz ve karşılıklı ihtiyacıdır. İki ana yolla işlev görür. Birincisi, üyelerin sorumlulukları kesişebilir. İkincisi ise, üyelerin sorumlulukları birbirini tamamlayabilir. Her iki durumda da dayanışma vazgeçilemeyecek bir unsurdur ve doğal bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Paylaşımçı liderlik, bu doğal ihtiyacı karşılamaktadır.

- Uyumluluk: Aktiviteler arasındaki bağımlılıkları yönetme olarak görülebilir. Uyumluluk ayarlamaları personel, kaynak, materyal, görev, ürün ve yörüngeyi kapsar. Zamanlama, planlama, standart hale getirme (kalite kontrol, kaynakların bölüşümü gibi), bilgi yönetimi, iletişim, müzakere etme, teklif verme ve sıralama uyumluluk mekanizmalarıdır. Paylaşımçı liderliğin bir diğer önemli özelliği ise resmi ve gayri resmi liderler arasında liderliğin nasıl dağıtıldığıdır. Paylaşımçı liderlikte liderlik paylaşımı demek, bir bireyin bir işi diğerlerine karşı nasıl yaptığı değildir. Liderlik paylaşımı demek, liderlik grubunda olan kişilerin bir grup olarak bilgi havuzuna ne kattığıdır (Gronn, 2002)



Paylaşımçı liderlik liderlikten daha açık uygulama yolları göstermektedir. Paylaşımçı liderlik prensiplerinden bazıları şunlardır (<http://www.wcupa.edu/>):

1. Paylaşımçı liderlik yetki aktarımı değildir. Fikirleri, gayreti ve uzmanlığı işin içine girmiş herkese dağıtmanın en iyi yolunu bulmaktır.

2. Paylaşımçı liderlik problemlerle, değişimle ve tehditlerle başa çıkma konusunda başarıyı getirir. Fikirleri paylaşma konusunda sadece cesaretlendirmez, daha da ileri giderek fikirleri paylaşmayı gerekli kılar. Güzel fikirler gerçeğe dönüşür. Bu dönüşüm de yine paylaşımçı liderliğin takımda bulunanları fikir aşamasından uygulama ve gerçeklik aşamasına yönlendirmesidir.

3. Makul riskleri almaya yönlendirir. Alışlagelmiş yollar her zaman en iyi yol olmayabilir. Paylaşımçı liderlik, daha iyi yollar bulabilmek için çaba sarf etmeyi önerir. Yeni yolları kontrol ederek, deneyerek makul riskleri almak önemlidir.

4. Paylaşımçı liderlik yaklaşımında hatalar da değerlidir. Hatalara, değerli yeni yaklaşımlar keşfetmeyi sağlayan fırsatlar olarak bakılır.

5. Paylaşımçı liderlikte herkes karar mercii değildir. Fakat herkes karar verme aşamasına bilgi sunarak katılır ve herkesin fikirlerine değer verilir.

6. Paylaşımçı liderlik başına buyrukluğa veya tek başına iş yapmak değildir.

7. Paylaşımçı liderlik işbirliğini ve güvenmeyi gerektirir, grubun içindekiler arasında yarış etmeyle ilgili değildir.

8. Paylaşımçı liderlik herkese güç verir. Herkesin işini daha etkili, anlamlı ve verimli yapmasını sağlar.

9. Paylaşımçı liderlikte herkes önemlidir.

Liderlikle ilişkilendirilebilecek ve takımdakileri uyum içinde çalışmaya sevk edecek üç çeşit özellik bulunmaktadır. Birincisi; iş yerlerinde veya birlikte çalışılan yerlerde kendiliğinden veya her an oluşabilecek ve işbirliği gerektiren görevler bulunmasıdır. İkincisi, iş arkadaşları arasında yakın çalışma ilişkileri sayesinde gelişen sezgisel bir anlayışın olmasıdır. Üçüncüsü ise, dağıtılma hareketini normalleştiren ve yapılandırılmış çok çeşitli ilişkilerin bulunmasıdır (Gronn, 2002). Bu üç özellik, liderliğin aslında paylaşımçı olmaya ne kadar elverişli olduğunun da ispatıdır.

### **2.1.5. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar**

Yöneticiler, insanlarla olaylar zincirinde ve karar alma aşamasında oynadıkları role göre bağlantı kurarken; düşüncelerle ilgilenen liderler, duygusal ve sezgisel yollarla bağlantı kurmaktadır. Yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken, liderler, olayların ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiği ile ilgilenmektedir.

Lider, organizasyonun geleceğini hazırlayan, yönetici ise, organizasyonun bugünü yöneten kişidir. İyi bir yönetici işleri en iyi şekilde yönetecek, fakat organizasyonu geleceğe lider götürecektir (Savaş, 2000).

Yöneticilik ve liderlik kavramlarını karşılıklı bir şekilde değerlendirirken birini doğru diğerini yanlış olarak kabul edilmesi doğru olarak kabul edilmemektedir. Organizasyonlarda her ikisine de gereksinim duyulan dönem ve haller olabilir. Koşullar gereği bazı zaman mevcut durumu idare eden, organizasyonu istikrar içerisinde yaşatan, iş görenlere, tedarikçi ve müşterilere güven veren, özellikle de tekel pazarlarda başarılı yöneticilere gereksinim duyulurken, kriz dönemlerinde yaşanan belirsizliklerin ve değişimin hakim olduğu ortamlarda ve çetin rekabet görülen pazarlarda yenilikçi, vizyon sahibi, değişimi destekleyen, savaşmaktan korkmayan liderlere gereksinim duyulmaktadır.

### **2.1.6. Yöneticiler İçin Gerekli Olan Liderlik Davranışı ve Becerileri**

a) Üst Kademe Yöneticilik (Liderlik): Bu pozisyonda çalışan yöneticiler, kurumun genel politikalarını belirleyen, hedefleri oluşturan ve gözden geçiren, kurumun devamı için hayati önem taşıyan kararları alan kişilerdir. Bu yöneticiler, astlardan psikolojik ve fiziksel bir uzaklıktadır. Eğer bu yöneticiler, karizma gücünü sağlarsa, kendinden uzakta bulunan astlar, işlerin üstesinden gelecek lidere güvenirken, onun başarısına ortak olarak liderle özdeşleşme olanağına kavuşur. Böylece bu yöneticiler, kriz, ekonomik dalgalanma vb. durumlarda astları bütünleştirici rol oynar (Akat vd., 2002).

b. Orta Kademe Yöneticilik (Liderlik): Bu yöneticiler, çizilen amaç ve politikaların ışığında, ufak tefek değişikliklerle amaç birliğini sağlamaya çalışır. Bu amaç ve politikaların dışına çıkmaksızın, sınırlar dahilinde kendi takdir yetkisini kullanarak değişikliklere yönelir. Bu yöneticiler bir yandan bölümün sorunları ile ilgilenirken, diğer yandan, diğer bölümler ve kendilerinden üstte bulunan kişilerle ilişki içindedir (Akat vd., 2002).

c. Alt Kademe Yöneticilik (Liderlik): Düz işçilere (herhangi bir yönetsel sorumluluk üstlenmemiş çalışanlara) en yakın yöneticilerdir. İş görenlerle her gün yüz yüze temas halindedir. Bu yöneticilerin, hareket özgürlüğünün bulunabileceği alan çok dardır.

Gelen emirleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadır. Alt kademe yöneticiliğinin bakış açısı; çalışanların sorunlarına yönelik ve isin teknik niteliklerini bilme yönündedir (Akat vd., 2002).

### **2.1.7. Hastane Yöneticiliği ve Liderlik**

Sağlık kurumlarında liderlerin yaptığı temel şey rehberlik etmektir. Liderler bilgilerini, stratejik vizyonlarını, risk alma tecrübelerini ve astlarına ilham vermeyi geliştirerek kendisini izleyenlere rehberlik ederler. Temel görevi rehberlik olan liderlerin astlarıyla başarılı bir iletişim kurması kaçınılmazdır. Günümüz sağlık kurumları liderlerinin iletişim becerilerini geliştirmesi gelecekteki liderlik pozisyonları için kendileri açısından bir fırsattır.

Sağlık kurumları liderleri planlama sırasında geleceğe ait dalgalanmaları iyi tahmin edebilmeli, şu andaki durumları iyi analiz edip tecrübelerini geliştirebilmeli ve süreçleri geliştirici bir rehberlik tavrı içerisinde sorunları çözmelidir. Sağlık kurumları liderlerinin astlarıyla birlikte işbirliği içerisinde ve değişen şartlara uyum sağlayacak bir perspektif ile çalışması gerekir. Yenilikçi bir liderlik durumların karakteristik özelliklerini ve sonuçlarını iyi analiz ederek bir sonraki benzer durumda daha etkili ve daha yenilikçi çözümler bulabilmelidir. Ayrıca bu çözümler uzun vadede faydalar sağlamalıdır.

Sağlık kurumlarında entelektüel, takım başarısına hedeflenmiş kendisine güvenilen, katılımcı bir şekilde otoriteyi kullanan etkili liderlere ihtiyaç vardır. Etkili sağlık hizmetleri liderliği stratejik, vizyon belirleme, hedeflere ulaşma, astlarla iletişim kurma, onları motive etme, yeniliklerden fırsatlar oluşturma, problemlere yeni ve etkili çözümler bulabilmeyi içerir. Etkili bir lider olabilmek için bir dizi davranışlar, tavırlar ve yetenekler olması gerekir. Ancak bunlardan daha önemlisi liderin kendisini geliştirebilecek yeteneğinin olmasıdır. İyi bir liderin kişisel ve takım amaçlarını inançlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecek vizyona sahip olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında lider süreç dâhilinde hedeflenen amaçları ulaşmak için girdileri ve çıktıları iyi yönetmeli ve takım motivasyonunu yükseltmelidir (Uysal vd., 2012).

Yüksek performans sağlayabilecek bir hastane kültürünü oluşturmada liderlerin önemi büyüktür. Bunun için liderler güvenli ve etkin araçları kullanarak kaliteli bir hasta bakımını temel alan bir kültür oluşturmalı ve bunu düzenli bir şekilde denetlemelidirler (Uysal vd., 2012). Organizasyondaki bireylerin hizmet kalitesi ve güvenliği sürecinde katılımını artırmak

için fırsatlar oluşturulmalıdır. Kabul edilebilir, uygun ve yararlı davranışları tanımlayan bir kodlar listesi oluşturulmalıdır. Uygun olmayan ve yıkıcı davranışları tanımlamalı ve bunların zararından kaçınmak için süreci iyi bir şekilde yönetmelidir. Organizasyondaki bireylerin kaliteli ve güvenli sağlık bakımına odaklanması için eğitim sağlanmalıdır. Her düzeydeki personele bir takım yaklaşımlar içinde olmalıdır.

### 2.1.8. Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Liderlik konusundaki çalışmalar incelendiğinde;

- Bass (1985), Avolio ve arkadaşları (1991), Bass ve Avolio, (1990 ve 1993) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere 4 boyut altında sıralamışlardır. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmıştır.
  - İdealleştirilmiş Etki: Bass'a (1990) göre bu liderler büyük güce ve etkiye sahiptir. Çalışanlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirir ve liderlere büyük güven duyarlar. Liderler çalışanlarını heyecanlandırıp onların ekstra çaba ile büyük şeyler başarmalarını sağlarlar. Karip'e (1998) göre idealleştirilmiş etki; davranış ve atfedilen olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin çalışanların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, çalışanların saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir.
  - Telkinle Güdüleme: Liderin, çalışanları, örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. Telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhu teşvik edilir (Hall vd., 2002). Avolio ve arkadaşlarına (1991) göre liderin çalışanları tarafından paylaşılan bir vizyonu ve misyonu varsa telkinle güdüleme gücü daha da artar. Başka bir ifadeyle çalışanlarda güven ve heyecan oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı yöntemlerle çalışanların iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Akt: Buluç, 2009).

- Entelektüel Uyarım: Bass ve Avalio'ya (1990) göre bu tarz liderler yaratıcılığı teşvik eder. Yeni ve kişiye özgü problem çözme tekniklerini destekler. Çalışanların problem çözmeye tek başına başarılı olmasını sağlar. Problem çözerken problemi analiz etmede ve çözüm bulmada yenilikçi olmalarını sağlar. Gündüz ve Doğan'a (2009) göre bu tarz liderler problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder.
- Yukl (1989) yönetsel liderlik, genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, çalışanların algıları, çalışanlar hastanelerde Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır.
- Avolio (1991), dönüşümcü liderliğin boyutları, göre dönüşümcü liderler çalışanların isteklerin göz önünde bulundurlar. Bunu yaparken de kurumun gelişimini dikkate alırlar.
- Çelik (1998), okul yöneticilerinin kendi algılarına göre dönüşümcü liderlik düzeylerini tespit etme, Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkmasında ise yeni yönetim anlayışlarına ihtiyaç duyulması, tüm dünyada ortaya çıkan küreselleşmeler, hem örgütler hem de örgüt çalışanları arasındaki rekabetlerin etkisi olmuştur
- Karip (1998) okul müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderliği algılama düzeyleri ve bu iki grubun algıları arasındaki farkı belirleme, davranış ve atfedilen olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir.
- Celep (2004), ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleme, Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir
- Cemaloğlu (2007) liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki ve liderlik stillerinin demografik niteliklerle bağlantısı üzerinde çalışmışlardır. okul müdürlerinin en çok idealleştirilmiş etki (atfedilen) davranışlarını, en az idealleştirilmiş etki (davranış) boyutlarındaki davranışlarını sergiledikleri görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre

okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışları çoğu boyutta sıklıkla derecesinde sergilemeleri olumlu görülmektedir.

Hemphül ve Coons (1957) liderlik davranışlarını betimlemek için yaptıkları araştırmada dokuz liderlik davranışı boyutu ile liderlik davranışlarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu boyutlar (1) bütünleme, (2) iletişim, (3) üretime verilen önem, (4) temsil etme, (5) örgüt değerlendirme, (6) girişim gücü ve (7) üstünlük sağlama, (8) yapıyı kurma, (9) anlayış göstermedir. Hemphül ve Coons (1957) yaptıkları araştırmada, liderliğin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışını ölçmek için kullanışlı ve yararlı teknik gösteren iki temel boyuttur. Etkili liderlik davranışı hem “yapıyı kurma” hem de “anlayış gösterme” boyutlarında yüksek verim göstermektedir. Üstler “yapıyı kurma” boyutuna çok önem verirken astların daha çok “anlayış gösterme” boyutuna önem verdikleri gözlenmiştir. Liderlik anlayışı ve uygulaması grup üyelerinin tutumlarını etkilemekte ya da değiştirmektedir (Kabadayı, 1982).

Ergun (1981) Türk kamu yönetiminde liderlik davranışı adlı çalışmasında kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda; Üst düzey yönetici astlarına yetki devretmekte kiskanç davrandığı bu yüzden de merkezci bir eğilimi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üstlerin kendilerine otoriter olarak tanımladıkları ama astların gözünde onların hiçbir zaman tam anlamıyla otoriter olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Üst düzey yönetici, astlarına danışmadan işini görür ama astlarının işlerine pek karışmaz. Üst düzey yöneticiler astlardan işle ilgili bilgiler alırlar ve yöneticiler astlarına işle ilgili az da olsa bilgi verirler. Üst düzey yöneticilerin örgüt üyelerinin amaçları ve gereksinimleri ile örgütün amaçları ve gereksinimleri arasında uyum kurmakta başarılı olmamaktadırlar.

Kabadayı (1982) İzmir ilkokullarında okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi konulu araştırmada öğretmenlerin en fazla otonomi alanında en az sosyal alanda gereksinim karşılama yetersizliği algıladıkları gözlenmiştir. Otonominin göstergeleri olarak öğretmenlerin rollerini oynarken kendi kendilerine yön verme bağımsız çalışabilme çalışma çevresini kontrol edebilme ve kendi kendine karar verme olanağına sahip olma gibi davranışlar gösterilmektedir.

Alıç (1985), çalışmasında ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin morali arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışlarından daha çok “yapıyı kurma” boyutunda algılandığı hizmet süresi fazla olan

öğretmenlerin “anlayış gösterme” boyutuna ilişkin algılarının daha olumsuz olduğu yine kadın ve öğretmenlerin yine kadın ve öğretmenlerin algıları arasında farklılık olduğu bulunmuştur.

Hetland ve Sandal (2003) tarafından Norveç’teki dönüşümcü liderliği araştırmaya yönelik yapılan çalışmada iki araştırma sorusu üzerinde durulmuştur. Araştırma sorularından ilki dönüşümcü liderlik ile çalışan ve amirlerinin tatmin, iş motivasyonu ve etkililik ile olan ilişkisini incelemeye yönelik ve ikincisi dönüşümcü liderlik ile kişilik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik oluşturulmuştur. Norveçli 5 farklı şirkette çalışan 100 orta kademe yöneticisi ile yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışan ve amirleri için olumlu sonuçları olduğu ve liderlik yapılan şartların, liderin kişisel özelliklerine göre daha belirleyici özellikleri bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Felfe ve Schyns (2004) tarafından yapılan çalışmada 213 kamu idaresi amiri kendi ve amirlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmişlerdir. Çalışmada ast ve üst arasındaki dönüşümcü liderlik için algılanan benzerlik ile özel liderlik çıktıları (ekstra çaba, verimlilik, liderden memnuniyet) ve örgütsel çıktılar (bağlılık, tatmin, stres, başarı odaklılık vb.) arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda amirlerin kendilerini liderleri ile benzer hissettiklerinde liderlerini daha başarılı algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bağlılık ile iş tatmininin liderlik ile belirgin bir ilişkisi bulunmamıştır.

Ateş (2005), Hava Kuvvetleri Komutanlığı’nda yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmininin etkilerini araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, otokratik liderlerin kullandıkları güç kaynakları, ödül, ceza, yasal ve çalışanların zorlayıcı, kararlar merkezi ve çalışanların iş tatminleri düşük, demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, astlarının teklif ve önerilerine açık, çalışanların iş tatminlerinin yüksek, çalışanların tercih ettikleri liderlik tarzı olduğu, tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, çalışanları serbest bıraktığı, yetkiye sahip çıkmadıkları, astları bir şey sorduklarında görüş bildirdikleri, ceza ve ödül sistemini kullanmadıkları, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Lise Müdürleri’nin liderlik anlayışları ile ilgili Şimşek ve Fidan’ın (2005) yaptığı çalışmada; okul yöneticilerinin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarından hangisini daha fazla kullandıklarına yönelik araştırmasında; okul müdürleri kendilerini, etkili bir lider ve etkili yönetici olarak değerlendirmişler ve sırasıyla insan kaynakları, yapısal, sembolik ve politik lider davranışları

göstermişlerdir. Öğretmenlerin değerlendirmesine göre ise; müdürlerin en çok insan kaynakları liderliği davranışı sergiledikleri, bunu yapısal liderlik, politik 57 liderlik ve sembolik liderlik davranışlarını izlerken, öğretmenler, müdürlerinin büyük çoğunluğunun etki bir yönetici ve etkili bir lider olarak değerlendirmişlerdir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre müdürlerini daha politik lider olarak değerlendirirken, erkek öğretmenler ise müdürlerini yüksek düzeyde sembolik lider davranışı gösterdikleri, erkek müdürler, kendilerinin kadın müdürlere göre daha yüksek düzeyde liderlik davranışı gösterdikleri, öğretmen ve müdür görüşlerine göre; öğretmenler müdürlerini daha politik lider olarak değerlendirirken, müdürler kendilerini insan kaynaklı lider olarak değerlendirdikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Özcan (2006), ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç çerçevesinde yöneticilerin davranışlarının öğretmenlerin iş tatminini etkilediği; öğretmenlerin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Emery ve Barker (2007) tarafından müşteri ilişkileri personeli üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi faktörlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkileşimsel liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnai yönetim faktörlerine kıyasla daha yüksek oranda ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, liderin sahip olduğu karizmanın çalışan davranışı üzerinde tek başına çok önemli bir etken olduğu gözlenmiştir.

Uzun (2008), özel ve kamu ilköğretim okullarında, öğretmen görüşlerine göre özel devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarını karşılaştırmıştır. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin “yapıyı kurma” davranışı “anlayış gösterme” davranışına göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerini çok daha yüksek düzeyde işe odaklı ve insana yönelik görmektedirler. Yine müdürler, müdür yardımcılarında göre kendilerini daha yüksek düzeyde işe odaklı, cinsiyete göre anlamlı farklar bulmuştur.

Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009b) dönüşümcü liderliğin hem çalışanların bireysel düzeydeki yaratıcılığını hem de örgütsel düzeyde yenilikçilik üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada dönüşümcü liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde önemli etkileri olduğu sonucuna



ulaşmışlardır. Çalışma bireysel düzeyde, dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örgütsel düzeyde ise dönüşümcü liderliğin gelişen ülkeler ve yeni gelişen endüstriler için geliştirilen market odaklı kriter ile ölçülen örgütsel yenilikçilik ile olumlu bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bozdoğan ve Sağnak (2011), ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği bulunmuştur. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okulun öğrenme iklimi boyutlarından en yüksek özgürlük boyutunu, en düşük ise uyum boyutunu algılamışlardır. Otokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Otokratik liderlik ile uyum arasında ilişki bulunmamıştır. Demokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme, uyum ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

## **2.2. Hastanelerde Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramına ait araştırmalara gösterilen ilgi yoğunluğu iki yönlüdür. Birincisi, özellikle 80'li yıllarda iş dünyasının çok dinamik olması, daha rekabetçi ve daha az değişken pazarlar, hızlı teknolojik değişimler, büyük uluslararası rekabetlerle uluslar arası ticaretin yeniden düzenlenmesi, sermayenin yoğun endüstrilerinde çok fazla anaparaya ihtiyaç olması, petrol endüstrisinde kartellerdeki değişkenlik, çalışan yapının demografik değişimler göstermesi sebebi ile birçok başarılı organizasyonda iş yöntemlerinin radikal değişiminin gerekliliğinin ortaya çıkmış olmasıdır. İkinci sebep ise, davranışsal ve durumsal temele dayanan liderlik teorilerinin o günkü durumu açıklayamıyor olmasıdır. Bu iki neden yeni liderlik yaklaşımına ihtiyacı zorunlu hale getirmiştir.

### **2.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı**

Gerçek adı İngilizce dilinde Transformational Leadership olan dönüşümcü liderlik, araştırmacılar tarafından farklı isim altında da tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, vizyoner, karizmatik liderlik olarak da bilinmektedir. Bu kavram Türkçe yazında ise dönüşümcü, dönüştürücü, değişimsel, reformcu ve dönüştürücü gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Ergeneli, 2006; Koçel, 2003; Ataman, 2001; Eren, 2001; Arıkan, 2001, Keçecioğlu, 1998).

Dönüşümcü liderler, astları üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan, astlarına organizasyonun iyiliği dahilinde kendi isteklerini gerçekleştirebilme fırsatı veren liderlerdir.

Dönüşümcü liderlik kavramı; bir yöneticinin karizmatik olarak görülme derecesi, tüm astlara birer birey olarak davranabilme ve zihinsel anlamda teşvik edicilik olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı yıkılan domino taşları gibi, yönetimin yüksek bir kademesinde icra edilen dönüşümcü liderliğin, bir alt kademe de doğal sonuç olarak ortaya çıkması beklenmektedir (Bass vd, 1987:73).

Dönüşümcü liderlik olgusu; bir lider, takipçilerine görüşlerini paylaşmak üzere ilham verdiğinde; bu görüşü başarıya ulaştırmak için takipçilerine gerekli yetkileri verdiğinde; ve bireysel performanslarını geliştirmek üzere takipçilerine ihtiyaç duydukları kaynakları sağladığında ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler, rol modelleri olarak görülmelerinin yanı sıra, iyimser düşünceyi desteklemekte ve sorumlulukları harekete geçirmekte (mobilize commitment), ayrıca takipçilerinin gelişimi için ihtiyaç duydukları öğeler konusuna ağırlık vermektedirler (Smith vd, 2004:80).

Bir anlamda Dönüşümcü Liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır. Çünkü Dönüşümcü Liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemekte, onlara bu konuda ilham vermekte, tüm çalışanların görüşlerini statüleri ne olursa olsun ciddiye almakta, karizma ve esini birleştirerek izleyicilerinin gıpta edecekleri bir rol modeli olmaktadır. Tüm bu özellikleri nedeniyle çalışanlar Dönüşümcü Liderlere takdir, saygı ve güven duyguları beslemekte, onlara benzemeye çalışmakta ve onları örnek almaktadırlar (Coad ve Berry, 1998:166).

Dönüşümcü liderlik kavramı, bir liderin üstlenmesi gereken temel rolleri içerisinde barındıran bir liderlik anlayışıdır. Nasıl ki, bir liderin temel görevi, belirli bir amaç doğrultusunda bireyleri bir araya getirmek ve onları yönlendirmek ise, dönüşümcü liderin de temel görevi budur. Ancak dönüşümcü liderlikte farklı olan, bu liderlik tarzının değişim yönlülük özelliği gereğince, lider tarafından yapılan yönlendirmelerin bireylerin kişisel ufuklarını da geliştirmesi ve dolayısıyla onların örgütlerine olan inançlarının yanında kendilerine olan inançlarını da daha kuvvetli hale getirmek suretiyle, kendilerinden beklenen ya da arzu edilenden daha fazlasını vermeleri sonucunu doğurmasıdır. Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlik anlayışının, modern çağımızda istenen bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderlikle ilgili betimsel çalışmaları değerlendiren Yukl (1989), bu çalışmaların dönüşümcü liderliğin doğasını kesin olarak tanımlamayı güçleştiren belirsizlikler içerdiğini vurgulamıştır. Yukl (1989), bu belirsizliklere rağmen söz konusu çalışmaların liderlik sürecinde gösterilen tipik liderlik davranışlarını betimlemede bazı benzer yargılar ortaya koydukları sonucuna ulaşmıştır. Benzer yargılardan hareket eden Yukl (1989), dönüşümcü liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri davranışsal olarak şöyle tanımlamıştır (Erçetin, 2000):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek olma,
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri seremonileri kullanma

Burns, lider ile astı arasındaki kişisel çıkarı dayalı olan ilişkinin kalıcı olmadığını öne sürmektedir. Bu noktada Burns liderin, astlarının temel gereksinimlerini tatmin etmenin ötesine gittiği, onları yetkilendirerek güdülendiği yeni bir liderlik paradigması ortaya atmıştır. Bu yeni liderlik yaklaşımı da Burns tarafından dönüşümcü liderlik olarak adlandırılmıştır.

Dönüşümcü liderlerin astlarıyla olan ilişkileri diğer liderlik tarzlarına oranla farklılık göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderler ile astları arasındaki ilişkinin boyutları aşağıdaki gibi madde haline getirebilir (Akçakaya, 2010: 155):

- Dönüşümcü liderler astlarının sürekli gelişimini ve büyümesini teşvik edici bir yapıya sahiptirler.
- Dönüşümcü liderler astlarına rehberlik ederler, nasihat verirler ve performanslarına dair yapıcı eleştirilerde bulunurlar.

- Dönüşümcü liderler astlarına karşı ilgilidirler, yetenek ve çabalarını çabuk fark ederler.
- Dönüşümcü lider astlarını inanç ve değerlerindeki değişim yönünde teşvik eder ve cesaretlendirirler.
- Dönüşümcü liderler astlarını gelecek durumlar ve bu durumlarda üstlenecekleri görevlere dair bilinçlendirirler.
- Dönüşümcü liderler geliştirme, ilerleme ve eğitim politikalarıyla astlarının kişisel yeterlilik düzeylerini arttırlar.
- Dönüşümcü liderler ve astları karşılıklı olarak birbirlerine inanır ve bağlanırlar.
- Dönüşümcü liderler astlarının başarılarını arttırıcı yöntemler geliştirirler. Kısaca, dönüşümcü lider, astlarıyla yakından ilgilenir ve örgütün hedeflerine onlarla ulaşacağını bildiğinden astlarını önemser.

### 2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Tarihsel Gelişimi

Etkin liderler, günümüzde değişen çevresel ve örgütsel koşullarla ve meydana gelen sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, ilham verici, yol gösterici, destekleyici rollerinin gereklerini yerine getirmek durumundadırlar. Bunun yanı sıra, karşılaşılan stratejik ve genel sorunlara eğilip örgüt yöneticilerini yönlendirmek zorunda da kalmaktadırlar. İşte, örgütlerde hem çalışanların, hem de yöneticilerin beklentilerinin karşılanmasının gerekli hale geldiği bir ortamda transformasyonel liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Eren, 1998:410). Bu liderlik tarzı, uygulamada dinamik liderlik olarak da adlandırılmaktadır (Koçel, 1999:412). Tarihsel gelişimine bakıldığında; bu tarzın ilk olarak 1978 yılında James McGroger Burns tarafından siyasi liderler üzerine yaptığı betimsel araştırmalarda ele alındığı ve tanımlandığı görülmektedir. Burns, çalışmalarında transformasyonel liderliği *liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını arttırma süreci* olarak tanımlamış ve liderin, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerlerine sahip ve ideallerini gerçekleştirmeleri bakımından çalışanlarına rehberlik eden kişiler olduklarını savunmuştur (Kreitner, 1995:481). Ayrıca, modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması yeteneğine bir tek transformasyonel yani dinamik liderlerin sahip olduğunu çünkü onların değişimin ustaları olduğunu ifade etmiştir.

Daha sonra, bu liderlik tarzının gelişimine büyük katkısı olan Bernard Bass Burns'un çalışmalarını dikkate alarak, hangi özelliklere sahip lider tipinin örgütlerin ve çalışanların

performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmaya odaklanmıştır. Bu nedenledir ki, çalışmada transformasyonel liderlik tarzı Bass'ın yaptığı çalışmalara dayandırılarak ele alınacaktır.

Bass'a göre transformasyonel liderlik tarzı, lider, çalışanlarını şu üç açıdan değiştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır.

- Lider, çalışanlarının yaptıkları işlerin ve işlerini yaparken gösterdikleri performanslarının örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarını sağlar.
- Lider, önce çalışanların potansiyellerini analiz eder ve buna göre performanslarının, kişisel gelişimlerinin ve başarılarının artırılması için nelere ihtiyaç duyduklarının bilincinde olmalarını sağlar.
- Lider, çalışanların kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmaları için onlara rehberlik eder ve onları motive eder.

Bass'a göre özellikle değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen örgütlerde, transformasyonel liderlik, örgütün her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşır. Bu tip örgütlerin başarısı, yeni talepleri hızla tahmin ederek karşılayabilecek düzeyde esnek olmalarına bağlı olacaktır; esnek organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, motive ettiği transformasyonel liderlik yaklaşımı ile karşılanabilecektir. Sonuç olarak, bu tip örgütler değişim ve yenilenme gereksinimlerini bu liderlik tarzının boyutları ile karşılama şansına sahip olacaklardır (Berber, 2000:45).

Transformasyonel liderlik tarzı, örgütte *ani ve etkili değişimi* gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlik tarzı, örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir anlayışı ifade etmektedir. Ayrıca Avolio ve Bass'a göre, transformasyonel liderler sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Berber, 2000:45).

### **2.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri**

Dönüşümcü liderliğin en belirgin özellikleri arasında izleyicilerin davranışları üzerinde etkilerin bulunmasıdır. Bunun sonucunda izleyiciler, lidere güven duymakta, hayran

olmakta ve sadakat göstermektedirler. Böylelikle dönüşümcü bir liderin izleyicileri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini benimsemektedir.

Dönüşümcü lider astların bireysel ilgilerini ve grup ilgilerini göz önünde bulundurarak onlara organizasyonel faaliyet süreçleri içerisinde güven ve aidiyet sağlar. Spesifik işlemleri kontrol etmek ve analiz etmek ve astlarına kurallar koymak yerine astlarının değişim sürecine katkıda bulunmalarını sağlamak ve organizasyon içi ilişkiler ağını güçlendirip bu ilişkilere anlam katmak için vizyon, paylaşılan değerler, paylaşılan fikirler gibi maddi olmayan niteliklere yoğunlaşırlar. Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderler, organizasyonel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışırlar (Aydıntan, 2009: 261).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının tamamını, tüm potansiyellerini gönüllü olarak sergileyecekleri bir atmosferi, örgüte sağlamaktadır. Çalışanlar, bu atmosferle, ortak bir amaç ve ortak değerlerle, yapabileceklerinin üzerine çıkabilirler.

Dönüşümcü liderler, gerçek birer sanatçı ve yol göstericidir. Etraflarındaki kişilerin, kendilerini aşma dürtüsünü öne çıkarmakta rol oynarlar. Lider için hiçbir fırsat çok küçük, hiçbir toplantı çok önemsiz ve hiçbir dinleyici de çok genç değildir. Her ayrıntı onu yakından ilgilendirir ve her düşünce onun için önemlidir. Dönüşümcü liderliğin, manevi bir etki taşıması nedeniyle, hem lider, hem de izleyicileri üzerinde dönüşümcü bir etkisi vardır.

Dönüşümcü liderler önderlik ettikleri örgütü ileri götürmek için risk alarak, çeşitli fırsatları araştırarak içinde bulunulan durumu sorgularlar. İzleyicileri ile ortak olarak paylaşılan bir vizyon oluşturarak, bu vizyona ulaşmak için izleyicilerinin harekete geçmelerini sağlarlar. Dönüşümcü liderler aynı zamanda izleyicileri için birer örnek, diğer bir deyişle rol modelidirler. Ayrıca izleyicilerin başarılarını kutlayarak onları cesaretlendirirler.

Dönüşümcü lider, izleyenlerde güven, bağlılık ve hayranlık duyguları bırakan kişidir. Dönüşümcü bir lider, kaide ve kurallar koyarak bireyleri kontrol etmekten ziyade, vizyon paylaşılmış değerler gibi manevi değerleri öne çıkarmaya, bu yolla bireylerle ilişkiler kurmaya çalışan liderdir.

Dönüşümcü lider, yapılan işe anlam katmaya, çalışan bireylere ortak bir zemin oluşturmaya çalışan kişidir. Dönüşümcü liderler, gelecekte olunmak istenen noktaya ilişkin bir vizyon oluşturur. Daha sonra da astlarıyla kurduğu etkileşimlerle bu vizyonun ona ulaşmak için ortaya konacak çabaya değeceğine çalışanlarını inandırır (Ergeneli, 2006).

Dönüşümcü liderler cesaretlidir. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderler, değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve alışlagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele

eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren kişilerdir. Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireyelerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özellikleri araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklanmaktadır (Hackman, 1992).

Dönüşümcü liderler, kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, örgütü bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip, bu ilişkileri bütüne uygun hale getirme özelliğidir. Dönüşümcü liderler, birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu hale getirerek, kavramsal yeteneklerini doğru bir şekilde kullanmaktadır (Hackman, 1992).

Dönüşümcü Liderler ile ilişkilendirilen kişilik özellikleri ise şunları kapsamaktadır: Yaratıcılık, özgünlük, yenilikçilik, risk alma eğilimi, cesaretlilik, insanlara inanma, değer yaratmayı esas alma, hayat-boyu öğrenme, pragmatizm (işlevselcilik), fiziksel veya duygusal tatmin, feminen davranışlar ve kendine güven (Hautala, 2006:779).

Dönüşümcü liderlerin özellikleri ve dönüşümcü liderlikle ilişkilendiren kişilik özellikleri Tablo 3'deki gibidir.

**Tablo 3.** Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Dönüşümcü Lidere Ait Kişilik Özellikleri

<ul style="list-style-type: none"><li>- Kendisiyle çalışmaktan gurur duyulmasını sağlayan.</li><li>- Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakan.</li><li>-Çalışanların saygısını kazanacak şekilde hareket eden.</li><li>-Güç ve güven duygusu sergileyen.</li><li>- Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklayan.</li><li>- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulayan.</li><li>- Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alan.</li><li>-Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulayan.</li><li>-Gelecek hakkında iyimser konuşan. - Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşan.</li><li>-Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eden.</li><li>- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eden.</li><li>-Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceleyen. - Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arayan.</li><li>- Sorunlara birçok farklı açıdan bakabilmeyi sağlayan.</li><li>-Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneren.</li><li>-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcayan.</li><li>-Çalışanlara sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranan.</li><li>-Her bireyi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alan.</li><li>-Çalışanların güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım eden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-<b>Baskın;</b> iddialı, güçlü, rekabetçi, fikirlerini ve isteklerini açıklamaktan sakınmayan, hakim ve idareyi üzerine alan, ancak zaman zaman baskıcı, inatçı veya münakaşacı olarak algılanabilen.</li><li>-<b>Mükemmelliyetçi, organize ve disiplinli;</b> amaca yönelik, düzenli olma, önceden plan yapma, direnme ve işine itina ile yaklaşma eğiliminde olan.</li><li>-<b>Kontrollü;</b> Sakin, dengeli, olgun, soğukkanlı. İtinalıdır ve kendi davranışlarını kontrol etmek ve sorumluluklarını göğüslemek için gereken kaynaklara sahip.</li><li>-<b>Bağımsız;</b> durumları kontrol altına alma ve etki altında kalmaktan ziyade diğerlerini etkileme eğiliminde olan.</li><li>-<b>Spontan;</b> endişesiz, hevesli, kendiliğinden, enerjik, oldukça hevesli, uyarıcı ve sosyal durumlara yakın.</li><li>-<b>Gergin, sabırsız, enerjik;</b> oldukça fazla itki sahibi ve gergin olma ve bekletildiğinde huzursuz olma eğiliminde olan.</li></ul>
---	---

Dönüşümcü Liderlik; çalışanların daha büyük sorumluluklar almak üzere yetkilendirildiği, yenilikler yapmak, girişimlerde bulunmak ve risk almak üzere tevsik edildiği ve dinamik bir dış ortam için daha uygundur (Smith vd., 2004:89).

Liderlerini Dönüşümcü olarak algılayan takipçilerin, söz konusu liderlerin kişilik özelliklerini paylaştıkları çıkarımını yapmak için de sebepler mevcuttur. Buna yönelik kanıtlar, “Lider Prototipliği”, “Yayımla Etkisi” ve “Varsayılan Benzerlik” üzerinde yapılmış üç farklı araştırma akımından gelmektedir (Schyns ve Felfe, 2006:523-524):



**Lider Prototipliği:** Lider grubu prototipliği “liderin grup-tanımlayıcı niteliklere sahip olma ve grup kimliğini temsil etme derecesidir”. Hains, Hogg ve Duck’ın (1997) bulgularına göre, lider grubu prototipliği, liderlik etkinliği algılayışını etkilemektedir (Özellikle, grup üyeliğinin belirgin olduğu durumlarda). Grupları için prototipik olan liderlerin diğerlerine kıyasla grupları üzerinde daha fazla etkin olduğunu ortaya koyarak bu yaklaşımın temelinde yatan düşünce özetlenebilmektedir. Bu, aynı zamanda, kişilik göz önüne alındığında, takipçilerinin kişilikleri ile aynı özellikleri taşıyan liderlerin, diğer liderlere nazaran daha etkin olarak kabul edildiği anlamına gelmektedir.

**Yayıma Etkisi:** “Liderlik, nezleye yakalanmak gibidir” (Meindl, 1993). Meindl’in ifade ettiği gibi, karizma algılaması, diğer grup üyeleri ile yakından ilgilidir. Bazı takipçilerin karizmayı tecrübe etmesi durumunda muhtemelen diğerleri de bunu, aynı şekilde tecrübe edeceklerdir. Schneider’a göre (1998), benzer kişiliklere sahip takipçilerin liderlik algıları üzerinde aynı yaklaşımı sergileme olasılıkları farklı kişiliklere sahip takipçilere nazaran daha yüksektir. Bunun nedeni, benzer kişilikteki takipçilerin farklı kişilikteki takipçilere kıyasla birbirleriyle etkileşim içerisinde olmalarının daha muhtemel olmasıdır.

**Varsayılan benzerlik:** Varsayılan benzerlik konusu ile ilgili olarak araştırmacılar, bireylerin başkalarını kendileri ile aynı olarak görme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedirler. Bu temel yaklaşım göz önünde tutularak, Dönüşümcü Liderlerin kişilik özelliklerini paylasan takipçilerin, kendi liderlerinde daha fazla Dönüşümcü Liderlik algıladıkları öne sürülebilir.

Bu alanla ilgili yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlerde görülen ortak özellikler şunlardır:

- İzleyicileri, liderleri için kişisel ilgilerini bir kenara koyabilmektedir.
- İzleyicilerin davranışlarındaki değişiklik, yüzeysel değildir.
- İzleyicilerin iş motivasyonları, dönüşümcü bir yöneticinin altında çalıştıkları için artmaktadır.
- Etkili iletişim becerilerine sahiptir.
- Yaratıcıdır ve yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli olanakları çalışanlarına sağlar.
- Çevresindekilere değer verir ve saygı duyar.

- Çevresindekilere ilham verir.
- Ekip çalışmaları içinde ekip ruhunu çalışanlarına aşılar.
- İzleyicilerine model olur (Donohue ve Wong, 1994).

**Tablo 4.** Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Liderlik Özellikleri	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Uzun (yarına dönük)
Amaçlarının yapısı	İdealist
Koordinasyon mekanizması	Amaç ve değerlerle
Diğerlerini etkileme stratejisi	Diğerlerini düşünen strateji
İletişim	Çok yönlü
Sonuçlar	Beklenenin üstünde performans
Kişilik	Proaktif
Güç kaynağı	İzleyicilerden
Diğerleriyle ilişkisi	Organik, birbirine bağımlı
Niyet /güdü	Ahlaki yönünü de düşünen
Ödül sistemi	Kişisel, kendine özgü
Karar alma	Yukarıya doğru, gelecek yönelimli
Kendini idrak tarzı	Biz –Sosyal merkezli
Çalışanlar	Değerlendirilebilir bir kaynak
Rehber mekanizma	Vizyon ve değerler
Değişime tutumu	Kaçınılmaz-değişimi kucaklamak
Kontrol	Kendi kendine kontrol
Emir komuta mekanizması	Akılcı, anlatıcı, ikna edici
Perspektif	Dışsal
Görev dizaynı	Zenginleştirilmiş grup

**Kaynak:** Tichy ve Devana, 1986

Dönüşümcü liderlik, işgörenleri örgütün amaçlarına en etkili biçimde yöneltmek için, işgörenlerin olgunluk düzeyi ile olumsal koşullar arasında denge kurarak, bunları birbirine uyumlu kılan liderlik stilidir. Dönüşümcü liderler ise, kişiliğinin gücünü ve öngörüsünü

kullanarak isgörenler üzerinde çarpıcı, gerçek esin kaynağı olan kişidir. Dönüşümcü liderin temel özellikleri olarak (Başaran, 2004:104-105);

**Öngörü:** Dönüşümcü lider, örgütün ve çevresinin geleceğine ilişkin, doğru, amaçsal kestirimlerde bulunur; örgütün amaçlarını, yapısını, işlevlerini ve süreçlerini bir sorun olarak görür; bu sorunu çözmek için geleceğe ilişkin amaçsal kestirimlere uygun olarak kararlar verir ve uygular.

**Karizma:** Kişiye özgü özelliklerdir. Özel özellikler, lideri sıradan yönetmenden ayırır. Lider, bu özellikleriyle astlarından sevgi ve saygı görür, kimi kez astlar bu özellikleri kazanmak için liderle özdeşleşirler. Dönüşümcü lider, özel özellikleri ve coşkusu ile astları üzerinde yüksek bir etki, onlarda inanç, coşku, güven ve bağlılık yaratır.

**Simgecilik:** Dönüşümcü lider, yüksek başarı gösteren astlarına anında ve planlı, gösterişli törenlerle özel ödüller verir; kahramanları örgüte ve topluma tanıtır. Dönüşümcü lider, astlarıyla yüz yüze, bire bir ilişki kurar; onları teker teker ulaşılabilecek amaçlar, yapılacak işler ve etkinlikler konusunda bilgilendirir; onların başarılarını zaman geçirmeden değerlendirir.

**Erklendirmek:** Dönüşümcü lider, astlarına gelişme ortamı hazırlar, onların edimlerinin engellerini ortadan kaldırır; sorumluluklarını paylaşır; gerçek savaşım isteyen çalışma yapmalarına izin verir ve onları yetkilendirerek destekler. Dönüşümcü lider, astlarını yönetime katar, onların görev ve sorumluluklarını aşama aşama artırarak yetkilerini yükseltir.

**Bilişsel Uyarıcılık:** Dönüşümcü lider, astlarının işlerine bilinçli olarak sarılmalarını, sorunlarına uyanıklıklarını, yüksek nitelikte çözüm seçenekleri yaratmalarını sağlamak için imgelem güçlerini uyandıracak olanaklar düzenler.

**Dürüstlük:** Dönüşümcü lider, astlarına karşı dürüst, tutarlı, açık söylediği gibi davranır; dönüşümcü liderin içi dışı birdir.

Bennis ve Nanus çalışmalarında, organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymaya odaklanmışlardır. Bunun için, 30 kamu ve 60 özel sektörden, toplam 90 kurumda 5 yıl süre ile çeşitli saha araştırmaları ve analizler yapmışlardır. Bennis ve Nanus organizasyon dönüşümünde lideri dört farklı stratejiyle özdeşleştirirler (Coşkun, 2013:211-212):

- Dönüşümcü lider organizasyonun gelecekteki durumunu ortaya koyan net bir vizyona sahip olmalıdır. Lider belirlenmiş detaylı ve inanılır bir gelecek imajını ortaya koyar. Vizyon basit anlaşılabilir ve faydalı olmalı ve izleyiciler üzerinde

enerji yaratmalıdır. İzleyicilerin tecrübelerini ve onların organizasyonu desteklemek yolunda vizyonun doğasındaki çekicilik büyük bir rol oynamaktadır. Lider vizyon doğrultusunda izleyicilerine yetkiyi devrederek kendilerini amacın bir parçası hissettirir.

- Dönüşümcü lider organizasyon için sosyal bir mimardır. Yani lider, organizasyonda bireyselliğin korunarak sürdürülmesi, ortak anlamların seçilmesi için biçim yaratır. Bu liderler organizasyon değerlerine yön belirler ve yaşanan deneyimlerden organizasyonları için yeni bir felsefe ya da kabul edilen yeni bir grup kimliği yaratmak için izleyenleri harekete geçirirler.
- Lider izleyenlerin pozisyonlarında sıkça değişiklik yaparsa ve organizasyonda çelişkiler sergilerse izleyenlerin inanç ve güvenlerine zarar verir. Bu nedenle dönüşümcü lider izleyenlerin pozisyonlarının net olarak bilinmesini sağlayarak organizasyona olan güven yaratır ve sürdürürler. İzleyenlerin organizasyona olan güveni aynı zamanda liderin ortaya koyduğu davranış ve durumla yakından ilişkilidir. Bennis ve Nanus (1985) çalışmalarında, liderin dürüstlük hissini sergilediği bir organizasyonda izleyenlerine karşı güven oluşturduğunu belirlemişlerdir.
- Dönüşümcü lider zayıf ve güçlü yönlerini bilir. Zayıf yönlerinden ziyade güçlü olduğu yönlerini vurgular. Kendi yeteneklerinin farkına vararak liderlik görevi ve organizasyon amaçları arasında güçlü bir bağ kurmayı başarabilir. Bu sayede takipçilerle yakın ilişki kurarak iki taraflı güven hissini oluşturabilir. Bennis ve Nanus çalışmalarında lider ve takipçiler arasında, iki taraflı güven hissini yaratılmasında, liderin pozitif öz saygısının etkisini belirlemişlerdir.

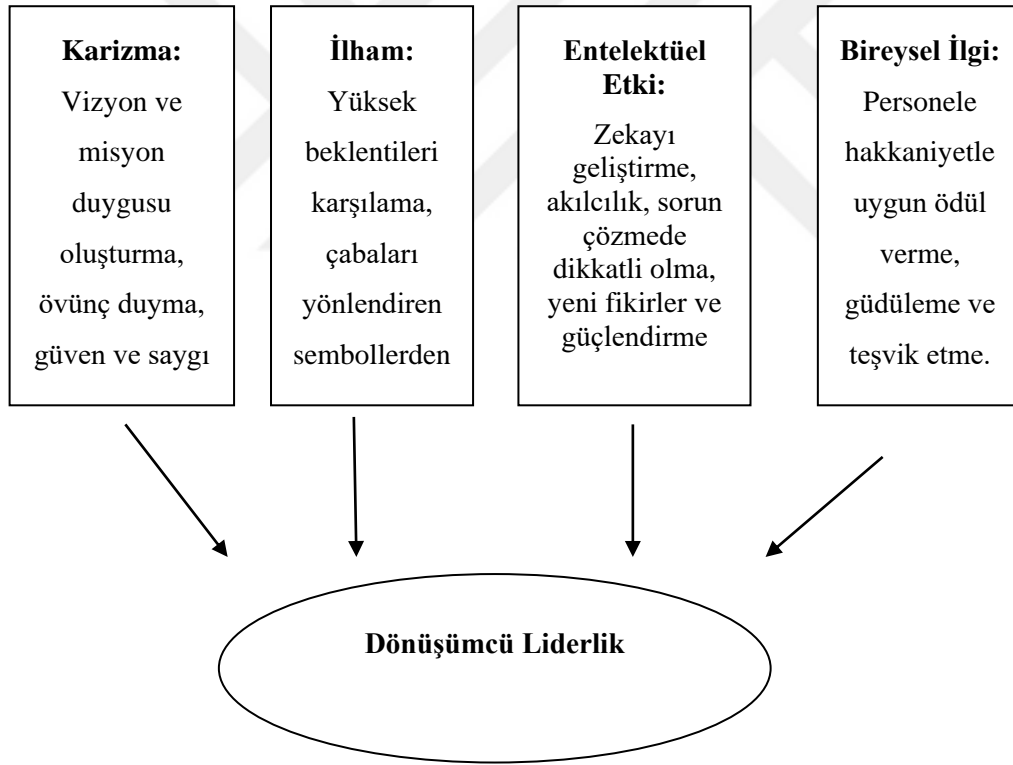
Bass'a göre kurumlarda liderlerin etkin ve başarı sağlayabilmeleri için karizmanın yeterli olmadığını, dönüşümün gerekli olduğunu ve sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler kendileri ve yönettikleri ekip için üç önemli yol belirlemekte ve ekip üyeleri ile uygulamaya geçmektedir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan açıklamalar şöyle özetlenebilir (Erdoğan, 2007, s.522);

- Dönüşümcü liderler, çalışanlarına görevlerini iyi bir şekilde yapmalarının önemli olduğunu hissettirirler.
- Dönüşümcü liderler, çalışanlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma duygularının farkında olmalarını sağlarlar.

- Dönüşümcü liderler, çalışanlarını, kişisel kazanç ve çıkarlardan çok örgütün yararı için çalışma konusunda motive ederler.

#### 2.2.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bugüne kadar dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak elde edilen tüm ampirik bulguların ve bilgilerin kaynağını Bass tarafından geliştirilen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) oluşturmaktadır. MLQ ilk olarak 1980 yılında uygulanmıştır. Daha sonra zaman içerisinde içerik olarak değişime uğramıştır. MLQ, son halini 1995 yılında almıştır. Bu anket formunun son hali, Form 5X veya MLQ 5X olarak da adlandırılmaktadır. Bu testin Türkçe'ye uyarlaması 2001 yılında Yurtkoru (2001:55) tarafından yapılmıştır. MLQ, 4 tanesi dönüşümcü liderlik özelliklerini içeren 8 faktörden oluşmaktadır. Bu boyutları açıklayan ifadeleri ise 20 olarak belirtmişlerdir. Bu boyutlar ve ifadeler aşağıdaki gibidir (Avolio vd., 1999:72-441):



**Şekil 9.** Dönüşümcü Liderlik Faktörleri

##### 2.2.4.1. Karizma ve İlham Verme

Karizma (idealized influence), ilham niteliğini mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüle bulunmayı içeren tanrısal bir hediye anlamına gelen yunanca bir

kelimedir. House'a göre bu lider özelliğinde kendine olan yüksek inanç ve güven, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır (Bennet ve Percy,1994).

Karizma kavramını yönetim bilimine ilk sokan kişi bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber'dir. Weber (1968) karizma kavramını, otorite tiplerini açıklamak amacıyla analitik bir kategori olarak kullanmıştır. Weber karizmatik, geleneksel ve rasyonel diğer bir deyişle yasal olmak üzere 3 tür otorite biçimi belirlemiştir. Geleneksel ve rasyonel otorite, resmi yapı ile ilgiliyken, karizmatik otorite, resmi olmayan bir şekilde işlemektedir.

Karizmatik otorite, geleneksel ve yasal otorite anlayışına tamamen zıt bir kavramdır. Geleneksel ve yasal otorite, belirli kural ve kaidelere bağlıdır. Öte yandan karizma, özel bir devrimci güç niteliği içermektedir. Weberci yaklaşımda karizma, tüm kurumsal rutinlerin, geleneksel olan bütün tek düze işleyişlerin karşısında konumlandırılmaktadır. Bu anlayış ekonomik yaşam açısından da geçerlidir. Karizma, her türlü parasal olan kazancı yakışıksız saymakta ve rasyonel olan ekonomik davranışları reddetmektedir. Karizmatik liderler, bu özelliklerinden kaynaklanan devrimsel nitelikleriyle pek çok sistemi dönüştürme yeteneğine sahiptirler ve bu yetenekleri her türlü geleneksel ve mantıksal normu sarsabilme gücünü içinde taşımaktadır (Weber, 1968).

Karizmatik liderler, sosyal krizler için radikal çözümler getirirler. Liderin izleyicileri belirtildiği gibi O'nun olağanüstü güçlere sahip olduğuna inanmaktadır ve bu olağanüstü güç ile elde edilen başarı, liderin önderliğini de sağlamlaştırmaktadır. Öte yandan, karizmatik gücün geçerli olabilmesi için belirleyici olan nitelik, güce bağımlı olanların kabulüdür. Eğer karizmatik güç bu kabulü sağlayamaz veya zaman içinde kabul görmekten uzaklaşırsa, meşruluğunu da yitirecektir (Weber, 2005).

Karizmatik liderler, izleyicileri üzerinde duygusal bir etkiye sahiptirler. Bu tarz liderlerin özellikle kriz dönemlerinde izleyicilerini bir araya getirebilme yeteneği bulunmaktadır. Karizmatik liderler, sahip oldukları enerjileri, öz güvenleri ve kıvrak zekaları sayesinde, çalışanlarına ve izleyicilerine başarabilme duygusunu aşırlarlar.

Lider, aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını izleyicilerine vurgulamaktadır. Bu durumda izleyiciler, lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar ya da vizyon çerçevesinde, liderle özdeşleştireceklerdir (Bass, 1996).

Karizmatik özelliğe sahip yöneticiler hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Karizmatik yöneticiler astlarından saygı ve bağlılık bekleyerek onlarda coşku, inanç ve güven

duygusu yaratmaktadırlar. Astlar karizmatik özelliğe sahip lidere hayranlık, saygı duymakta ve ona güvenmektedir. Astlar liderlerini kendileri için bir model olarak görerek onu taklit etmeye çalışmaktadır. Lider astlarıyla riskleri paylaşmakta, kararlarının ahlaki ve vicdani sonuçlarını dikkate almaktadır.

- Bu liderler güvenilir, sayılan, itibar edilen kişilerdir.
- Takipçiler kendilerini bu liderlerle özdeşleştirir, onlara benzemeye çalışırlar.
- Takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutar, riski takipçileri ile paylaşırlar. Değerler, ilkeler ve etik kurallara göre davranırlar ve tutarlıdırlar.

Karizmatik liderler izleyicilerinin güveninin sağlayabilmek amacıyla çok başarılı etkileme yöntemleri kullanmakta ve bu yöntemler neticesinde izleyicileri için rol modeli olmaktadır. Bu tarz liderler, mevcut durumu sorgulamakta ve onların liderlik dönemleri içinde büyük değişiklikler yaşanmaktadır (House, 1971).

Öte yandan karizmatik liderler, ortada tam anlamıyla gerçek bir kriz olmadığında da, mevcut ancak fark edilemeyen problemlerin çözümlerini göstermek amacıyla; belirli kalıplara uymayan davranışlar göstererek, izleyicileri üzerinde mevcut durum ile ilgili memnuniyetsizlik yaratabilme hünerine sahip kişilerdir.

Liderlerin sahip olduğu karizma, güç ile karşılaştırıldığında, otoriteden ziyade uzmanlık ve yönlendiriciliğe dayanmaktadır. Lider, sahip olunan vizyonun paylaşılması, idealleştirilmesi için bu vizyonu izleyicilerine açık bir şekilde ifade etmektedir. İzleyiciler, liderlerinin kişisel risk alabileceğine ve kendini feda etme yönünde davranışlar göstereceğine inanmaktadırlar. Bununla birlikte, lider, izleyicilerine örnek olacak davranışlar göstermekte ve bu davranışlar, izleyiciler tarafından da uygulanmaktadır (Conger vd, 2000). İdealleştirilmiş etki olarak da adlandırılan karizmatik özellik, Bass ve Avolio tarafından iki alt boyutta incelenmektedir.

- **İdealleştirilen Etki-Atfedilen**

Astların liderleri ile çalışmaktan dolayı gurur ve saygı duymaları, liderlerinin grubun çıkarlarını kendi çıkarından üstün tuttuğunu ve güçlü ve kendine güvenen bir tutum sergilediğini düşünmeleri, lidere atfettikleri etkileri oluşturur. Atfedilen idealleştirilmiş etki, izleyenlerin lidere karşı duydukları hayranlık, saygı, güven gibi hisleri içerir.

- **İdealleştirilen Etki-Davranış**

Liderin davranışları ile astları etkilemesidir. Liderin önem verdiği değer ve ilkeleri açıklaması, güçlü bir amaç ve misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması ve kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alması, izleyenleri etkilemekte, lidere olan inançlarını arttırmaktadır.

Kısacası, lider kendisine atfedilen karizması ve davranışları yoluyla yarattığı etki ile izleyenlerini kendine hayran bırakır, onlara model oluşturur ve ortaya koyduğu vizyonu yönünde sürükler. İzleyenler, kendilerini heyecanlandıracak, motive edecek ve duygusal olarak bağlanabilecekleri bir lidere karizmayı atfederken elbette bunu duruma uygun özelliklere sahip kişi için yaparlar. Biyografiler, vaka çalışmaları ve bazı sayısal araştırmalar, karizmatik liderlerin, duygularını yüksek derecede belli eden, kendine güvenen, azimli, kendisiyle barışık, izleyenlerin ihtiyaçlarını anlamada sezgileri kuvvetli ve inançlarının doğruluğundan emin olan kişiler olduklarını göstermektedir (Bass, 1990a, s. 189).

Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, her iki teorinin de pek çok yönden birbirleri ile örtüştüğü belirtilmektedir. Ancak bu çalışmada incelenen karizmatik liderlik, ayrı bir liderlik tarzı olarak değil, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olarak ele alınmaktadır.

#### **2.2.4.2. İlham Verici Liderlik**

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olan ilham verici liderlik (inspirational motivation) ise liderin vizyon, misyon ve hedeflere ulaşılabilmesi için izleyicilerini etkileyebilmesi ve izleyicilerine ilham verebilmesidir (Bass ve Avolio, 2000).

İlham verme, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. İlham verici liderlik, bir liderin geleceğe ilişkin heyecan verici bir vizyona sahip olması, izleyenlerine hedeflere giden yolları göstermesi ve onların amaçlara ulaşabileceklerine dair olan inancını sık sık dile getirmesini içermektedir.

İlham verme boyutunda; vizyonun izleyenlere etkili bir şekilde aktarılması ve ilham verilmesi söz konusudur. İlham verme boyutunda lider, astlarının yaptığı işe bir anlam katarak onları güdülemektedir. Astlarına yüksek hedefler koymakta, önemli amaçları basit bir biçimde açıklamakta ve astları için bir model oluşturacak şekilde davranmaktadır. Lider, astlarını esinlendirerek kendilerini geliştirmelerine, vizyon ve hedeflere ulaşmaları için çaba göstermelerine önem vermektedir.



Bu liderler takipçilerinin yaptıkları ise değer ve anlam katarak, bu isi zorlu ve fırsatlarla dolu bir iş olarak göstererek etrafındakileri motive eder tarzda davranırlar. Birey ve takım ruhunu ayakta tutarlar. Büyük coşku, sevk, heves ve iyilikseverlik sergilerler. Liderler, takipçileri çekici gelecek hedefleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendirirler. Takipçileri en iyiyi yapmaya heveslendirmeyi, kurumu ile kıvanç duymasını sağlamayı da içermektedir. Bu liderler ayrıca;

- Gelecek hakkında iyimser konuşur,
- Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur,
- Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder,
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.

İlham verme, bağımsız hareket edebilme, diğer bir deyişle özerklik, ortak amaç için çalışma, örgüt misyonunu gerçekleştirmek için fedakar ve özverili davranma ve yapılan görevde belli bir anlam hissetme olguları ile ilişkilidir. İlham verme, motivasyonun en önemli çeşitlerinden olan içsel motivasyona benzetilebilir. İnsanlara örgüt misyonu şuurunu, kendi değerlerini vizyon değerleri ile birleştirme ve görevin tamamlanma sürecinde önemli rol üstlenme olanakları sunar.

Karizma ve ilham verme boyutu birlikte düşünüldüğünde; kendisiyle gurur duyma, ilgi alanını aşma, saygı duyulan biri olma, güç ve güven telkin etme, değerlerden söz etmek, etiksel standartları model alma, moral/etik değerlere özen göstermek, ortak misyonu vurgulamak, olumlu/iyimser konuşmak, güven sergileme, hevesli konuşmak, önemli konular hakkında bilinçli olmayı teşvik etmek olmak üzere 12 ifadeden oluşmaktadır.

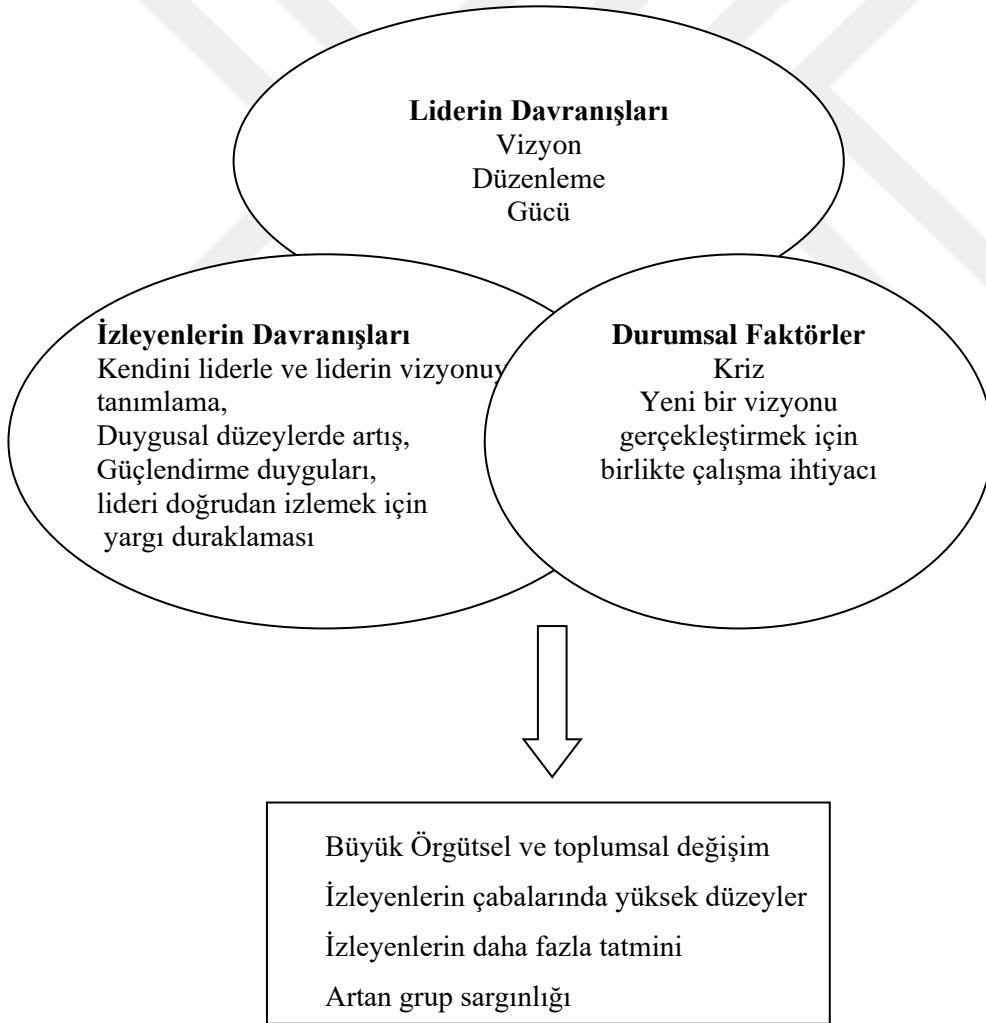
### **2.2.4.3. Bireye Önem Verme**

Bireye önem verme bir bakıma bireye sahip çıkma, ona öğüt verme ve yönlendirmedir. Burada sürekli bir geri bildirim bulunmakta ve bireysel ihtiyaçların örgütün misyonu ile ilişkilendirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumda yöneticisiyle birebir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hissetmektedir. Lider astlara gelişimleri ve başarıları için ayrı ayrı ilgi göstermekte ve onlar için yeni öğrenme fırsatları yaratmaktadır.

Bireye önem verme boyutu; dikkatini bireylere verme, bireylerin güçlü taraflarına yoğunlaşma, izleyicilerini yetiştirme ve yönlendirme ve izleyicilerden farklılık gösterme olmak üzere 4 ifadeden oluşmaktadır.

Bu liderler her bireyin başarı ve büyüme için bireysel ihtiyaçlarına bir koç/mentor gibi hareket ederek önem verirler. Takipçilerin potansiyellerini daha yüksek seviyeye yükseltilmeye çalışırlar. Destekleyici bir iklimle büyüme yönelik yeni öğrenme fırsatları geliştirirler. Bireysel ihtiyaçlar ve isteklerdeki farklılıkları göz önünde bulundurlar. Bireye değer verme ve yol gösterme söz konusudur.

- Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar,
- Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır,
- Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır,
- Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.



**Şekil 10.** Dönüşümcü Liderlik Modeli

**Kaynak:** Özkalp ve Kırel, 2011:331

Dönüşümcü liderin çalışanlarına karşı bireysel ilgisi ayrıca çalışanların beceri ve yeteneklerinin örgütsel ihtiyaçlara göre uyarlanmasını da sağlar. Bu lider, çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları verir ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak için onlara yetki devreder. Bu süreç içerisinde lider, tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duygulan gösterir (İşcan, 2002, s. 101). Böyle bir ortamda çalışanların uzmanlıklarını geliştirme ve yetki alma ihtimalleri daha yüksek olacak ve dolayısıyla, işlerinden daha çok tatmin olacaklardır. Öyle ki, Seltzer ve Bass (1987), dönüşümcü liderin karizma, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi etmenlerinin izleyenlerinin tatmin ve başarılarını arttırdığını saptamışlardır (Bass, 1990a, s. 515).

Erkutlu (2008), dönüşümcü liderin takipçilerine destek olurken, yalnızca onların örgüt hedefleri doğrultusunda motive etmediğini belirtmiştir. Lider takipçilerini, birey olarak değerlendirerek, onların kişisel ihtiyaçlarını da göz önüne almaktadır. Lider, bireyin kişisel ihtiyaçlarını, örgüt çıkarlarını ve hedeflerini göz önüne alarak, takipçilerini yönlendirmekte ve onları motive etmektedir. Dönüşümcü liderin takipçilerini bu şekilde motive etmesi, onların lider için daha çok gayret sarf etmelerine neden olmaktadır. Bu sayede takipçiler potansiyel yeteneklerini sergileyebilmektedirler. Bazı durumlarda, takipçilerin potansiyel yeteneklerini aşması da söz konusu olmaktadır. Bu durumda dönüşümcü lider takipçisinden beklediği gayretin çok daha fazlasını elde etmektedir. Bunun temel nedenlerinden bazıları da lider ile olan duygusal bağ ve hedeflerin takipçilerin bireysel çıkarlarını da içermesidir (Erkutlu, 2008).

Transformasyonel liderlikte, lider ile çalışanları arasındaki ilişkiler maddi öğelere dayanmamakta aksine daha çok kişisel değerlere yönelik öğeler bu süreçte etkili olmaktadır. Bu liderlik tarzını benimsemiş kişiler, örgütlerin temel amacı olan müşteri memnuniyetinin sağlanması için öncelikli olarak çalışan memnuniyetinin sağlanmasının gerekliliğine inanmaktadırlar. Çünkü, bir örgütte müşterilerin ihtiyacını karşılayarak üretilen üründen ve verilen hizmetten memnuniyetlerini sağlayan kişiler aslında yöneticiler değil, çalışanlardır. Durum böyle olunca, çalışanların örgütten ve işlerinden memnun olmasını sağlayacak olan unsurların göz önüne alınması, kişisel gelişimlerine önem verilmesi, kendilerini etkileyecek kararlarda görüşlerinin alınması, potansiyellerinin farkına varmalarının sağlanması örgütsel başarı için oldukça önemli hale gelmiştir. Çünkü, potansiyellerinin farkında olan kişiler kişisel sorumluluk üstlenmekten korkmayacak ve bir işin yapılmasının ve sonuçlandırılmasının sorumluluğunu yüklenmekten kaçınmayacaklardır. Hatta gerekirse, ek

görevlere talip olabilecekler ve daha başarılı olmayı kendilerine ilke edineceklerdir. Çünkü başarı beraberinde mutluluk ve güven getirecektir.

Bu liderlik tarzını benimseyen kişilerin dikkat çekici bir özelliği, kendisine rakip olacağı fikrine kapılmaksızın, izleyenlerini liderlik konusunda eğitme ve yetiştirme çabası göstermeleridir. Bu anlayışla lider, bireysel düzeyde ilgi boyutu ile örgütlere yarar sağlayan bu liderlik anlayışının örgütün diğer bireyelerine de yayılması ve öğretilmesi için çabalayacaktır.

#### **2.2.4.4. Zihinsel Teşvik**

Lider astlarının olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlayarak onları yaratıcı ve yenilikçi olmaları için harekete geçirmektedir. Zihinsel teşvik süreci, problemlerin farkına varılmasına, liderin kendi düşünce ve hayal gücünün izleyene geçmesine ve izleyenler tarafından liderin inanç ve değerlerinin paylaşılmasına yol açmaktadır. Zihinsel teşvikin var olup olmadığı, astların karşı karşıya kaldıkları problemi kavramsallaştırmasından, analizinden ve yarattıkları çözümlerden anlaşılmaktadır. Zihinsel teşvik, astların yaratıcı düşüncelerini, strese karşı koymalarını ve yorum kabiliyetinin gelişmesini kolaylaştırmaktadır.

Bu liderler takipçilerini varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden değerlendirerek, eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olma yönünde teşvik ederler. Bireysel hatalarla ilgili tezyif etme ve istihza söz konusu değildir. Yeni fikirler ve yaratıcı çözümlerin takipçiler tarafından geliştirilmesi teşvik edilir. Bu tarz liderler takipçilere ufuk açar, düşüncelerini sağlarlar.

Zihinsel teşvik boyutu; varsayımları tekrar gözden geçirme, farklı görüşleri araştırma, yeni yollar önerme ve farklı görüşler tavsiye etme olmak üzere 4 ifadeden oluşmaktadır.

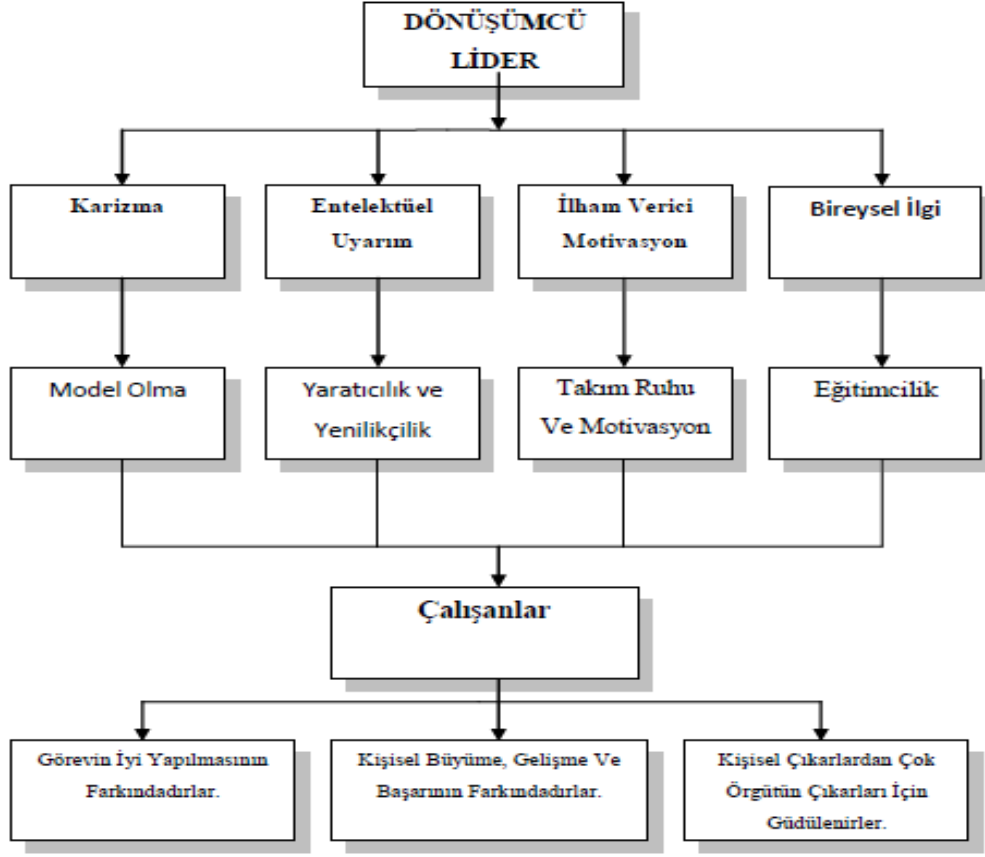
Dönüşümcü liderliğin zihinsel özendirme davranışları ile ilgili şunlar söylenebilmektedir (Sökmen, 2010 :147):

- Lider eski alışkanlıkları sorgulamaktadır.
- Lider, çalışanların önceki kişisel fikirlerini kendi kendilerine tekrar sorgulamalarını sağlamaktadır.
- Lider, çalışanlarını önceki problemlere yeni çözümler getirmesi için teşvik etmektedir.

- Lider, çalışanların çözüm getiremediği konularda yeni paradigmaları geliştirebilmelerini ve bunu ifade edebilmelerini sağlamaktadır.

Transformasyonel liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti veya kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve bu yönü ile izleyenlerine sürekli örnek olmayı amaçlayan kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Devrimci değişimcilerdir. İzleyenlerini mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa (status quo) karşı koymaya yöneltirler. İzleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iterler ve onları motive ederek işe yöneltirler. Onlara negatif düşünceleri reddetmeyi öğretirler ve olumlu düşüncenin gücüne inandırırılar (Eraslan, 2004). Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerinin gizli güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlarlar ve onları düşünmeye, yeni fikirleri uygulamaya geçirmeye teşvik ederler. İzleyenlerini zihinsel olarak geliştirmeye teşvik eden liderler, herkesin sorularına cevap vermek yerine onlara, kendi sorunlarını kendileri çözümlenebilmeleri için yardımcı olmaya çalışırlar (Bass ve Avolio, 2001:22).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin farklı düşünce tarzlarına ve farklı bakış açılarına olumlu yönde yaklaşmaktadır. Dönüşümcü liderin olumlu tavrı, takipçilerinin yapacakları bütün işlerde farklı yöntemler bulmaya ve kullanmaya sevk etmektedir. Dönüşümcü liderin bu özelliği takipçilerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözüme yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Dönüşümcü lider, takipçilerinin yaratıcı davranarak farklı yöntemler bulmasını olumlu karşılamanın yanında onları bu yönde teşvik etmek içinde uğraşmaktadır. Lider, takipçilerinin yaratıcı düşüncülerini teşvik etmek için onları ödüllendirir, takipçilerini farklı düşünmeye ve var olandan daha farklı hareket etmeleri için motive etmeye çalışır. Liderin bu şekilde hareket etmesindeki temel amaçlarından biri, takipçilerinin yaptıkları işleri ve yöntemleri sorgulamalarını istemesidir. Bu konuda lider, takipçilerini cesaretlendirmekte ve ihtiyaç duyacakları araçları tedarik etmektedir. Takipçilerin, bu yolda ihtiyaç duyacakları, örgüt ortamı yine dönüşümcü lider tarafından oluşturularak, devamlılığı sağlanmaktadır (Erkutlu, 2008).



**Şekil 11.** Dönüşümcü Liderlik

**Kaynak:** George ve Jones, 1996:357

Yukarıda açıklanan dönüşümcü liderlik yaklaşımının karizma, ilham verme, bireye ilgi gösterme ve zihinsel teşvik boyutlarının sağlık hizmetlerinde çalışan tepe yöneticilerde de bulunması sonucunda hem verilen hizmetlerin kalitesinin artması hem de tepe yöneticilere bağlı olan astlarının çalıştıkları kurumla ilgili genel örgüt iklimi ve takım çalışması algılamaları daha olumlu ve güçlü bir duruma gelebilecektir.

Bundan dolayı değişim ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı, takım çalışmasının vazgeçilmez önemi olan sağlık hizmetlerinde de tepe yöneticilerin önceki bölümlerde açıklanan dönüşümcü liderlik yaklaşımının gerektirdiği özellikleri göstermesi beklenmelidir. Dolayısıyla tepe yöneticilerde, dönüşümcü liderlik yaklaşımının boyutları olarak yukarıda açıklanan karizma, ilham verme, bireye önem verme ve zihinsel teşvik özelliklerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Tüm bu bilgiler ışığında dönüşümcü liderlerin bu dört boyutuyla ilgili davranışlarını aşağıdaki Tablo 5'deki gibi özetlemek mümkündür.

**Tablo 5. Dönüşümcü Liderlerin Dört Boyutu**

İdeal Etki (Atfedilen) (Idealized Influence- Attributed)	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.
	Saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.
	Güç ve güven duygusu sergiler.
İdeal Etki (Davranış) (Idealized Influence- Behavior)	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.
	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.
İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Gelecek hakkında iyimser konuşur.
	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.
	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.
	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.
Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.
	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.
	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.
	Verilen görevlerin nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.
Bireysel Faktör (Individual Consideration)	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.
	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.
	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.
	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.

Sonuç olarak, dönüşümcü lider grubuna kimi zaman bir bütün olarak, kimi zaman da tek tek bireyler olarak hitap eder. Bu liderliğin, karizma ve ilham verme boyutları, liderin grubuna aynı davrandığını, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutları ise, bireylerle farklı ilişkiler kurduğunu göstermektedir.

### 2.2.5. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları

Noel Tichy ve Stratford Sherman dönüşümcü liderliği birçok kurumda başarıyla uyguladıkları değişimin gereğini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin getirdiği riskleri üzerine alabilen kimseler olarak nitelemiş ve üç perdelik bir oyun olarak ele almışlardır (Doğan, 2007:78-79):

- Birinci perde yeniden canlanma gereksiniminin fark edilmesidir. Koşullar ve çalışanlar zorlandığında, işten çıkarma ve maliyetlerin azaltılması durumlarında

çalışanlarda umutsuzluk ve moral bozukluğu görülebilir. Bunun nedeni ise, o güne kadar alışılmış olanlar terk edilirken, psikolojik rahatlamayı sağlayacak yeni bir çerçevenin sunulmamasıdır. Bu perdedeki değişiklikler klasik bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebilir.

- İkinci perde, gelecek için bir plan oluşturmayı kapsar. Lider bir vizyon geliştirerek arayışlara çözüm bulmakta ve yeniliğin gerekliliğini çalışanlara kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu aşamada, çalışanlar işi yavaşlatma, aktif olarak karşı gelme gibi yollarla tepkide bulunurlar. Bu direnişlerle baş edebilmek için kurum içi iletişime ve eğitime ağırlık verilmelidir. İki yönlü açık iletişim ile liderler kurumun her kesiminden gelebilecek fikir ve yenilikleri dikkate alarak katılımı sağlamalı ve çabaları arttırmalıdır.
- Son perde ise kurumsallaşma dönemidir. Bu aşamada gerçekleştirilen değişiklikler, ortaya çıkan davranışlar ve üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır. Ancak burada üzerinde durulması gereken değişimin sabitleşmemesi, süreklilik kazanmasıdır. Bu nedenle bu aşamada tüm çalışanların inanıp, kabullendiği davranışları ortaya koymalıdır.

Dönüşümcü liderliğin uygulama safhaları dört asamadan meydana gelir;

### **2.2.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi**

Dönüşümcü liderlerin ilk özelliği değişim ihtiyacının algılanmasıdır. Zaman içerisinde çevre koşullarının değişmesi sonucunda, örgütü tehdit eden bazı durumlar ortaya çıkar. Liderlerin bu tehditleri önceden sezmesi gerekmektedir. Önceden sezmemiş ise, en azından fark eder etmez önlem almakta gecikmemelidir. Burada liderin, önemli rollerinden birisi de, örgütteki kilit durumundaki bireyleri bu konuda ikna etmektir. Kriz durumlarında bunu başarmak nispeten daha kolaydır ancak, örgütün içinde bulunduğu durum kriz durumu değil ise önceden belirlenmiş stratejileri ve bazı temel değerleri değiştirmek zor olacaktır.

Dönüşümcü lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte yerine getirilen işlerde, problem çıkmadan hedefler gerçekleştiriliyorsa örgütün kilit yöneticilerine dönüşümün gereğini ifade etmek güç olabilir. Yalnız değişimin gereğini anlatmak için kötü zaman seçilmemelidir. Böylesi bir durum performansın daha da düşmesine neden olabilir. Bu nedenle dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan vizyon değişikliği, örgütün performansının başarılı olduğu zamanlarda yapılmalıdır.



Bunun yanı sıra değişimin gerektiğinin savunulmasında, sadece kurumun performansının iyi olacağı üzerinde değil, bunun yanında kurumun verimliliği, pazar payı, karlılık, yatırımların geriye dönüşü, kalite, müşteri tatmini gibi yararlar üzerinde de durulmalıdır.

#### **2.2.5.2. Geçişin Yönetilmesi**

Eski yöntemlerin geçerliliğini kaybettiği ve değişimin gerekli olduğu düşüncesi, bütün personel tarafından anlaşıldıktan sonra, lider dönüşümü başlatmaktadır. Bu safhada ilk önce, problem veya problem alanları tespit edilmekte ve daha sonra nelerin değiştirilmesi gerektiği belirlenmektedir. Bu noktada liderin dikkat etmesi gereken konu, köklü çözümler yerine kısa vadeli çözüm yollarına çevresindekilerin etkisiyle yönelmemesidir.

#### **2.2.5.3. Paylaşılan Vizyon Oluşturma**

Dönüşümcü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirlemelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabacak yeri ve durumu da açıklamalıdır. Küçük örgütlerde bu vizyon lider tarafından açıklanmaktadır. Büyük gelenekleri ve kuralları oluşmuş örgütlerde ise Dönüşümcü liderin başkanlığında, kilit yöneticilerin takım halinde vizyonu ortaya koymaları gerekmektedir.

Birinci aşama tamamlandıktan sonra dönüşümcü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirlemelidir. Vizyon gidilecek yön olduğu kadar ulaşılabacak yeri de açıklamalıdır. Vizyonu oluştururken ekip ruhu oluşturularak grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanılmalıdır. Dönüşümcü liderin buradaki görevi, ekibe öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini devamlı hale getirmektir. Vizyonun esnek şekilde tasarlanarak zaman içinde değişimlere açık bir şekilde oluşturulmasına yardımcı olmaktır.

Vizyon oluşturma ile ilgili başka bir konu ise, yüksek başarı gösteren örgütlerde vizyonun yüksek performans standartları kapsamasıdır. Bu bakımdan dönüşümcü liderler çalışanlarının başarısını arttırmaya çalışırlar. Standartların yüksek belirlenmesinin gerektiği vurgulanırken bu standartların gerçekçi olmayan, hayali ve kimseyi tatmin etmeyen başarı standartları olmamasına dikkat etmek gerekmektedir.

#### **2.2.5.4. Dönüşüme Kurumsal bir Kimlik Kazandırma**

Dönüşümcü lider, meydana gelen dönüşümleri kurumsallaştırmalıdır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmediği için geri besleme mekanizması oluşturularak istenen

değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimin tam anlamıyla yerine getirilmesi için aksaklıkların zamanda fark edilip ortadan kaldırılması için bu sistem gereklidir.

Dönüşümcü lider, kurumsallaşmanın davranışlarda değişime yol açacağını ve bu davranışların değişiminin uzun zaman alacağını düşünerek sabırlı olmalıdır. İşgörenlerin alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, inançlarını değiştirebilmek için onları cesaretlendirecek, teşvik edecek ödüllere ihtiyaç vardır. Böylelikle işgörenlerin örgüte bağlılıkları artırılmış ve değişime dirençleri azaltılmış olacaktır.

Buradaki kurumsallaştırmadan kasıt, yeni yapı ve inançların körü körüne standartlaştırılması değil, değişimin örgüt kültürünün değişmez bir parçası olması, her zaman yeniliklere ve yaratıcılığa açık bir kültürün oluşturulmasıdır. Değişimin kurumsallaştırılması noktasında liderin karşılaşılabileceği direnç artacaktır. Dönüşümcü lider, bu direnci kırmak için örgütü tüm çalışanlarına öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları sağlayan bir örgüt yani öğrenen örgüt haline getirecektir. Öğrenen kültür, araştırmayı, sorgulamayı ve bir vizyon doğrultusunda hareket etmeyi ön plana çıkaran bir kültüre sahiptir. Dönüşümcü liderin bu çabaları sonucunda sürekli biçimde kendini dönüştürebilen bir örgüt kültürü ve yapısı ortaya çıkacaktır.

### **2.2.6.Kurumlarda Dönüşümcü Liderin Rolü**

Dönüşümcü liderliğin dünya üzerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için gerekli olduğunu bir gerçektir. Bu değişiklikler kurumlarda görev yapan yöneticilerde de bazı dönüşümleri gerektirmektedir. Dönüşümcü liderliğin ne kadar önemli olduğunu açıklayan ve yönetimde meydana gelen dönüşümlerden Tablo 6'da bahsedilmektedir (Boje, 2015):

**Tablo 6.** Dönüşümcü Liderlerin Yönetim Rollerindeki ve Görevlerindeki Dönüşüm

	Operasyon Yöneticileri	Alt Kademe	Tepe Yöneticileri
Değişen Rol	•Operasyonel uygulamalardan agresif girişimciliğe	•Yönetimsel kontrollükten destekleyici koçluğa	•Kaynak tahsis etmekten liderleri yetiştirmeye
Temel Değerler	• Verimliliğe odaklanarak işletme performansını artırma ve ilk hatta yenilik ve gelişmeyi sağlamak	• Bağımsız ilk hat bölümü oluşturarak büyük avantaj sağlayıp koordinasyon ve desteği temin etmek	'Çalışanların mutabakatını sağlama ve örgütün bütününe dahil etme
Anahtar Faaliyetler ve Görevler	• İşletmeler için yeni gelişen fırsatları talep etme ve oluşturma • Kaynakları ve rekabeti geliştirme ve cazibeli hale getirme • Bölümler arası sürekli performansı iyileştirme	•Bireyleri geliştirme ve faaliyetlerini destekleme • Bölümler arası en iyi uygulamaları ve becerileri ve bilgileri dağıtma •Kısa dönem amaçlar ile uzun dönem amaçları yönetme	• Performans standartlarını ve ufuktaki fırsatları yakalamak için mücadeleye yoğunlaşmak • İşbirliği ve güveni sağlamak için norm ve değerleri oluşturmak • Ortak amaç ve ortak talep oluşturmak

**Kaynak:** Barlett ve Ghoshal, 1997: 96)

Bu tablo incelendiğinde tepe yöneticilerin rollerindeki ve görevlerindeki oluşan dönüşüm özellikleri, yönetimin de ulaşmaya çalıştığı özelliklerdir. Belirli bir hedefe yoğunlaşan yönetimde liderlerin personellerini eğiterek ve onlara yetkiler vererek lider olarak yetiştirmeleri esastır. Bu hedefe ulaşmak için çalışanların faaliyetlere katılımı sağlamak için onların fikir ve görüşlerine önem vererek örgütün bütününe dâhil etmek en önemli şartlarından birisidir.

Meydana gelebilecek fırsatları değerlendirmek için yönetim anlayışına sahip liderler bir çok çalışmalara girerler: Stratejilerin ve politikaların belirlenmesi, kurumun vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin tespit edilmesi, uzun vadeli ve kısa vadeli planların oluşturulması gibi. Bütün bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için de ortak amaçların ve hedeflerin belirlenmesi gerekir. Bunu sağlayacak olanlar da dönüşümcü liderlerdir.

Yönetim uygulamalarında başarısız olan kurumlardaki en büyük eksiklik, tepe yönetiminin inançlarının olmadığı belirtilmektedir. Bu eksikliği kapatacak olan dönüşümcü

liderlerdir. Çünkü bu tarzdaki liderler, bir programın uygulanmasına karar verdiklerinde bunun yerine getirilmesi için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışırlar.

Dönüşümcü liderler kişilerin davranışlarını göz önünde bulundurur. İçinde bulunulan durumu değerlendirir. İzleyicilerini etkilemek ve yönlendirmek için karizmatik liderlik özelliklerini sergiler. Örgüt ve birey hedeflerini uyumlaştırmak ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için stratejik liderlik özelliklerini kapsar. Ayrıca faaliyetlerin yerine getirilmesinde katılımcılığa önem verir ve astlarını güçlendirerek yenilikçi bir ortamın oluşmasına çalışır.

Astlarına değer veren ve onları geliştirmek için her türlü gayreti gösteren dönüşümcü liderlerin astları üzerindeki etkileri Akdemir aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Akdemir,1997:67):

- İş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlilik seviyesini arttırlar.
- İş çıktılarına ulaşabilmelerinde farkında olabilecekleri yolları geliştirirler.
- Astların su andaki bireysel ilgilerinin üstünde olmalarını sağlarlar.
- Organizasyonda takım ve grup bağlılıklarını sağlarlar.
- Astlarının ihtiyaçlarını sağlarlar.

Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği gerektirdiğini bilim adamları ifade etmektedirler. Burada göz önünde bulundurulması gereken bir husus vardır. Bazı yazarlar karizmatik liderliği "pozitif karizmatik liderlik ve negatif karizmatik liderlik" şeklinde ikiye ayırmaktadırlar. Hitler bu ayrıma göre negatif karizmatik liderdir. Pozitif karizmatik liderler sosyalleşmiş liderlerdir. Bu tür liderler, izleyicilerine hizmet etmeyi amaçlar. Takipçilerini teşvik ve heveslendirmeye çalışarak onlara vizyon kazandırmaya çalışırlar. Etkili iletişimi sağlamaya çalışarak izleyicilerini yönlendirmeye ve onlara güven duyarak hedeflere ulaşılmasını mümkün kılmaya çalışırlar. Bunun tersi olan negatif karizmatik lider ise sosyalleşmiş değildir. Daha ziyade bireyseldir. Sadece kendi kazancını düşünerek güç kullanır ve kendi menfaatine ulaşmak için izleyicilerine kendi vizyonunu benimsetir. Kendi çıkarlarının tatmini için kendine uygun olan moral değerleri tercih eder ve onları izleyicilerine aşılama çalışır.

Hitler'in negative karizmatik lider olarak bahsederken dönüşümcü liderlikle ilgili olarak yapılan bir çalışmada Burns ve Bass'ın ayrı ayrı yaptıkları bir sınıflamada dönüşümcü lider olarak verilen örneklere de değinmek faydalı olacaktır. Bu konuda hazırlanan tablo aşağıda verilmektedir (Boje, 2015).

**Tablo 7.** Burns'e ve Bass'a Göre Dönüşümcü Liderler

Burns'e Göre Dönüşümcü Liderler	Bass'a Göre Dönüşümcü Liderler
1.Entellektüel Rousseau Locke Madison Bentham - Mill	1. Kahraman (Karizmatik) Hz. Musa Kennedy
2. Refonnist Grey Alexander	2. Yönetici de Gaulle Roosevelt
3.Devrimci Luther Mao Castro Lenin - Lois XVI	3. Devrimci Luther
4.Kahraman (Karizmatik) Hz. Musa Joan of Arc Hz. Muhammed Kenndy	
5.Yönetici de Gaulle Roosevelt	

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile is performansı arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların davranışları ve örgütte sadakatleri üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında işyerinde adaletin sağlandığı düşüncesi, lidere güven duyma ve işten tatmin olma ile de güçlü ilişkiler bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan araştırmaların çoğu, tepe yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermeleri üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalardır.

### 2.2.7. Dönüşümcü Liderliğin Kurumlara Yararları

Dönüşümcü liderliğin gerek insanlar ve gerekse de kurum üzerinde büyük yararları bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin kurumlara sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Berber, 2000: 44-45):

**Kurum imajına etkisi:** Yukarıdan aşağıya dönüşümcü liderlik yaklaşımının uygulandığı bir kurumda, bu yaklaşımın etkisi altındaki faaliyetler, kurumun kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansiyacak ve kurumun rekabet ortamında, kendine olan güveni artacak, bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaç için kullanacaktır. Ayrıca dönüşümcü liderlik yardımı ile, zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur.

**İşe alıma etkisi:** İşletmelerde dönüşümcü liderliğin geliştirilmesi, işe alımlara da büyük ölçüde etki edecektir. İşe alınacak olan adaylar arasından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik güvenilir nitelikte olması kuşkusuz çok daha çekici olacaktır. İşe alım mülakatlarında, adayların, başkalarını düşünme olgusunu ön plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, işe başlamaları ile aynı anda, dönüşümcü liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini geliştirip öğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olacaktır.

**Gelişime etkisi:** Dönüşümcü liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Zihinsel teşvik boyutu yardımı ile organizasyon içerisindeki faaliyetleri yitiren bireylerin katkıları arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır.

**Eğitime etkisi:** Dönüşümcü lider nitelikli yöneticinin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümcü liderlik konusunda eğitime fırsatı bulacaktır. Dönüşümcü liderliğin özündeki, başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, kurumlara yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır.

**İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi:** Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi, bu tipteki liderlerin, astlarına ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimlerini belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin (bir

bireyin bir proje liderliği tecrubesini yasama gereksinimi, bir başka bireyin bilgi işlem konusunda almış olduğu eğitimde öğrendiklerini bu konuda görev alarak pekiştirme gereksinimi vb.) organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümcü liderlerin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.

Örgütsel yapıya etkisi: Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen kurumlarda, dönüşümcü liderlik, kurumun her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşıyacaktır.

Bu tip kurumların başarısı, yeni talepleri hızla tahmin ederek karşılayabilecek düzeyde esnek olmalarına bağlı olacağından; esnek organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, bireysel ilgileri ortak amaç için kullanıma yönelttiği dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile karşılanabilir. Sonuç olarak bu tip kurumlar sürekli değişim ve yenilenme gereksinimini, dönüşümcü liderlik boyutları ile karşılama şansına sahip olacaktır.

Dönüşümcü liderler kurumlarda yukarıdaki yararları sağlarken aşağdaki 8 kriterleri de göz önünde bulundurmalıdırlar (İzğören, 2001:213, 214):

#### 1. İvedilik Duygusu Oluşturmak

- Piyasa ve rekabet gerçeklerini incelemek
- Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak

#### 2. Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonunu Biçimlendirmek

- Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak
- Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek

#### 3. Bir Vizyon Belirlemek

- Değişim çabasına yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon belirlemek
- Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek

#### 4. Vizyonu İletmek

- Yeni vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü amacı kullanmak
- Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğretmek

## 5. Çalışanlara Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek

- Değişimin önündeki engellerden kurtulmak
- Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek.
- Risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek

## 6. Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak

- Kayda değer performans artışları planlamak
- Bu artışları sağlamak
- Bu artışlarda katkısı olan işgörenleri takdir etmek ve ödüllendirmek

## 7. İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Meydana Getirmek

- Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak
- Vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek
- Süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek

## 8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

- Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek
- Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek

### **2.2.8. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler**

Liderlik literatüründe genellikle idealleştirilmiş bir yaklaşım olarak ele alınan dönüşümcü liderlik yaklaşımına iyimser perspektiften bakan yazarların yaptığı çalışmaların yanında, bu yaklaşımı eleştiren çalışma ve araştırmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, MLQ (Multi-Factor Leadership Questionnaire) anketlerinin kullanıldığı üç farklı araştırmanın meta-analitik düzeyde yorumlanması sonucunda; dönüşümcü liderliğin anahtar unsurlarının, astların tatmini ve performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konmuş olmasına karşın diğer yandan, seyrek de olsa, bazı yazarlar dönüşümcü liderliğin eleştirilebilir yanlarının da bulunduğunu savunmuşlardır (Berber, 2000:43).

Dönüşümcü liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğunu söylemek



mümkündür. Kavramsal perspektifteki incelemelere örnek olarak Shamir'in getirdiği eleştiriler gösterilebilir. Bu eleştirilerden yola çıkarak, dönüşümcü liderlik yaklaşımının kavramsal zayıflıkları aşağıdaki şekilde genelleştirilebilir (Berber, 2000:43-44):

Etkileme süreci liderin, astlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüşümcü liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olmaktadır.

Liderin, dönüşümcü özellikleri ile organizasyonu geliştirmesi ve daha etkin duruma getirmesi söz konusudur. Yapılan dönüşümcü liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, vb grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle çift (dyadic level) bireysel düzeydeki sürece yoğunlaştığı, liderin birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir.

Dönüşümcü liderliği oluşturan bileşke boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutları kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır.

Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüşümcü liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda ortak bir görüşü engellemektedir. Dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim ömrünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Diğer liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi, dönüşümcü liderlik profili de, "kahraman liderlik" çerçevesi üzerine kurulmuş, etkinin akışı, liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüşümcü liderlik ile izleyici katılımı veya performansı arasında bir korelasyon bulunduğunda, sonuçlar liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır. Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonunu gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar göz ardı edilmektedir.

Yukarıda bahsedilen eleştirilerin yanında Tracey vd. (1998) su eleştirileri ifade etmektedirler:

Dönüşümcü liderlik ile diğer liderlik tipleri arasında kavramsal olarak farklılıklar belirgin değildir. Örneğin, bireye ilgi faktöründe, bir liderin izleyicisinin ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayacağı açık değildir. Dört 'dan biri olan ideal Etkilemeyi oluşturan takipçilerini isteklendirme, saygı ve güven unsurları, bir liderin davranışının sonuçları olarak yeterince açık değildir.

Dönüşümcü liderlik araştırmalarının yeni olmasına rağmen Bass ve Avolio'nun geliştirdikleri dönüşümcü liderlik teorileri çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir. Çok faktörlü anketi kullanarak Bass, Avolio ve arkadaşları astların derecelendirmesiyle lider etkinliği ile dönüşümcü lider arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. İlave olarak dönüşümcü liderlik ile izleyicilerin rol belirginliğini algılayışları, misyonun açıkça belirginliği ve açık iletişim arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlikle ilgili pek çok alanda çalışmalar yapılmıştır. Askeri alanda, Amerika'da yapılan araştırmalarda liderlerin dönüşümcü lider olmadan gerektiği vurgulanmıştır. Eğitim alanında yapılan bir çalışmada, öğretimsel liderlik yerine dönüşümcü liderlik kullanılarak eğitim sektöründe de dönüşümcü liderliğin gerektiği vurgulanmaktadır (Digest, 2001).

Bu çalışmalardan sonra denilebilir ki dönüşümcü liderlik bir takım belirsizliklere ve yetersizliklere sahip olsa da işletmeler için ve çalışanlar için büyük avantajdan içermektedir. Bu bakımdan bu tür liderlik tarzının uygulanmasıyla elde edilecek çok faydalar olacağı için örgütlerdeki tepe yöneticilerin bu liderlik anlayışına sahip olmadan ve bu tür liderlik tarzının gereklerini yerine getirmeleri büyük önem arz etmektedir.

### **2.2.9. Hastaneler Açısından Dönüşümcü Liderlik**

Hastane organizasyonlarında kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmakta ve hangi çalışanın hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, astlarını istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani astların tepe yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilmektedir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir yapı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır. Liderlik, aşağıdaki nedenlerle önemini sürdürmektedir (Hayran ve Sur, 1997:262):

- Hastanelerde faaliyetlerin her an kontrol edilmesi olanaksızdır. Yani, tepe yönetici astlarına her koşulda istediği hareketi yaptırma yetkisine sahip değildir. Bu nedenle, astların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu mekanizma da liderliktir.
- Hastanelerin içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Tepe yöneticiler liderlik yaklaşımları ile kurumun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlamaktadır.

Liderliğin en önemli işlevlerinden birisi de takım çalışmasının önemini astlarına vurgulaması ve uygun örgütsel iklim koşullarını hazırlamasıdır. Bunun için de tepe yöneticilerin bazı liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir.

Sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli yer tutan hastanelerde verilen hizmetlerin kalitesinin sürekliliğinin sağlanması, verimliliğin ve etkinliğin artırılması günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Kalitenin artırılması ve devamlılığı da tepe yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi ile sağlanabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi dönüşümcü liderlere bağlı olarak çalışan üst düzey hastane yöneticilerinin takım çalışması algılamaları da daha olumlu ve güçlü bir duruma gelmektedir.

Hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının,

- Takım çalışması ile verimliliğin ve kalitenin artırılması,
- Personel verimliliğinin artırılması,
- Astların iş tatmin düzeylerinin geliştirilmesi,
- İşgören hoşnutsuzluklarının ve şikâyetlerinin azaltılması,
- Daha olumlu ve güçlü bir örgütsel iklimin yaratılması,
- Güçlü bir değişim programının uygulanabilirliği,
- Değişik yönetim sorunlarının çözümü

gibi konularda etkili olabileceği söylenebilir (Vural vd., 1999:14-15).

Dolayısıyla astlarının takım çalışması ve verimliliği üzerinde etkisi olan yöneticilerin, yöneticilik kabiliyetlerinin yanında iyi bir lider olmaları da beklenmektedir. İyi bir lider olmanın ötesinde tepe yöneticilerin birlikte çalıştıkları astları üzerinde değişim yaratma,

hedeflere odaklanmalarını sağlama, ilham verme, etkileme, risk üstlenmelerini sağlama gibi dönüştürücü liderlik yaklaşımının gerektirdiği özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Hastanelerde aşağıdaki konularla ilgili çalışmalar yapılması dönüştürücü liderlerin gelişimi için faydalı olacaktır:

- Hastane yönetimlerinde dönüştürücü liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda hastane organizasyonlarında, yöneticilerin dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine önem verilmelidir. Bunun için de yöneticiler düzenli eğitim programlarına katılmalıdırlar.

- Bir hastanenin yönetilmesinde öne çıkarılması gereken en önemli konu üst yönetimle çalışanların ve çalışanların birbirleriyle karşılıklı iletişimleridir. Bu yüzden, hastane yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine de önem verilmeli ve eğitim programları düzenlenmelidir.

- Özellikle kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilerin yetkinliklerine bakılmadan politik düşüncelere bağlı olarak atamalarının yapıldığı durumlarda bu kişilerin liderlik vasıflarını geliştiremedikleri görülmektedir. Aynı zamanda astları da bu sebeplerden dolayı üstlerine saygı duymamakta, kararlarına ve bilgilerine güvenmemektedir. Bu nedenle yöneticilerin, belli ehliyet ve liyakate göre atamalarının yapılması, görev süresince hizmet içi eğitim ve değerlendirmelere göre yükselmelerinin sağlanması, belli dönemlerde de astları tarafından değerlendirmelerinin yapılması uygun olacaktır.

- Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını olumsuz olarak etkileyen faktörler giderilmelidir. Tıp fakülteleri ve sağlık yöneticisi yetiştiren okullara liderlik dersi konulması, sağlık sisteminde her seviyedeki yöneticinin, liderlik vasıflarını taşıyacak şekilde yetiştirilmesini sağlayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2015 yılında Bursa il ve ilçesindeki devlet hastanelerinde görev yapmakta olan hemşireler oluşturmaktadır. Örneklem ise evrende yer alan ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan 375 hemşireden oluşmaktadır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır ve oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır (EK 1). İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amaçlı yazar tarafından oluşturulan 9 soruluk kısım yer almaktadır. İkinci kısımda ise Avolio ve Bass tarafından oluşturulan ve aşağıda detayları sunulan 37 sorudan oluşan Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanteri Ölçeği (Transformational Leadership Questionnaire TLQ) yer almaktadır.

##### 3.2.1. Dönüştürücü Liderlik Envanteri Ölçeği

Araştırma kapsamında Avolio ve Bass tarafından geliştirilen dört boyut ve 37 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu 5'li likert tipi ölçek (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) Türkiye'de birçok araştırmada kullanılmıştır. Örnek olarak; Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama (Tabak vd. 2009), Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri (Erkuş, Günlü 2008), Dönüşümcü Liderlik Karip (1988) ve Çakır (2002) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin dört boyutlu yapısı doğrulanmış ve Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik katsayısı idealleştirilmiş Etki/Karizma için .80, entelektüel uyarım için .78, esin kaynağı olma için .94, bireyselleştirilmiş ilgi için .84, genel dönüşümcü liderlik ölçeği için .95 olarak tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeği 4 boyut ve 37 maddeden oluşmaktadır. Anket formunda boyutların madde yapısı, 1-10 arası maddeler idealleştirilmiş etki/karizma boyutunda, 11-17 arası maddeler entelektüel uyarım boyutunda, 18-27 arası maddeler esin kaynağı olma boyutunda, 28-37 arası maddeler bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda yer almaktadır.

Bu tez çalışmasında kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği daha önceden Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlanan ölçek olduğundan keşfedici faktör analizi yapılmamıştır. Ölçeğin

dört boyutlu yapısının veri setine uyumunu test etmek için doğrulayıcı faktör analiz (DFA) yapılmıştır.

### **3.3. Veri Analizi**

Yapılan bu çalışmada deneklerden toplanan veriler SPSS 21 paket programı vasıtası ile analiz edilmiştir. Çalışmada tanımlayıcı istatistiklerden frekans yüzde ve ortalama kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve normal dağılım sınaması Shapiro Wilk testi ile yapılmıştır. Değişkenlerin Normal Dağılım sergilememesi üzerine parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. İki bağımsız grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem Mann Whitney U testi kullanılmış, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Çalışmada yapılan tüm analizler %95 güven düzeyinde test edilmiştir.

### **3.4. Bulgular**

Bu başlık altında katılımcı bireylerden elde edilen verilerden hareketle tespit edilen demografik özelliklere, ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliklerine ve araştırma sorularına ilişkin analizlere yer verilmiştir.

#### **3.4.1. Ölçeğe İlişkin Bulgular**

##### **3.4.1.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular**

Dönüşümcü liderlik ölçeği, daha önce Türk kültürüne uyarlandığı ve birçok araştırmada kullanıldığı için bu çalışmada keşfedici faktör analizi yapılmamıştır. Ölçeğin 37 maddeli ve dört boyutlu yapısının örneklem için yapısal olarak uyum içinde olup olmadığına bakmak için AMOS 21.0 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Test edilen yapısal model Şekil 12'de, ölçeğin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 8'de sunulmuştur. Test edilen yapısal modellerin değerlendirmeleri için birçok uyum değerleri bulunmaktadır. Tablo 8'de söz konusu uyum değerlerinin kabul edilebilir seviyeleri verilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011).

**Tablo 8. Model İyiliği Uyum İndeksi**

İndeks	Çok iyi uyum değeri	Kabul Edilebilir uyum değeri
$\chi^2$	$p>0.05$	-
$\chi^2/sd$	$<2$	$<5$
GFI	$>0.95$	$>0.90$
AGFI	$>0.95$	$>0.90$
CFI	$>0.95$	$>0.90$
RMSEA/	$<0.05$	$<0.08$

Amos 21.0 programıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, dönüşümcü liderlik ölçeğinin uyarılma sürecindeki doğrulanan yapısı dikkate alınarak; 1-10 arası maddeler idealleştirilmiş etki/karizma boyutunda, 11-17 arası maddeler entelektüel uyarım boyutunda, 18-27 arası maddeler esin kaynağı olma boyutunda, 28-37 arası maddeler bireyselleştirilmiş ilgi olarak dört faktörlü yapısı oluşturulmuştur.

**Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri**

	X <sup>2</sup>	Df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Dönüşümcü Liderlik	431.45	164	2.631	0.876	0.842	0.868	0.847	0.073

Bu sonuçlar ölçeğin toplanan veri ile iyi uyum sağladığını, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin elde edilen sonuçlar doğrultusunda güvenilirliğini test etmek için ölçeğin tamamı ve alt boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayıları olan Cronbach Alfa katsayısı aşağıda yer alan kriterlere göre değerlendirilmiştir (Özdamar, 1999).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

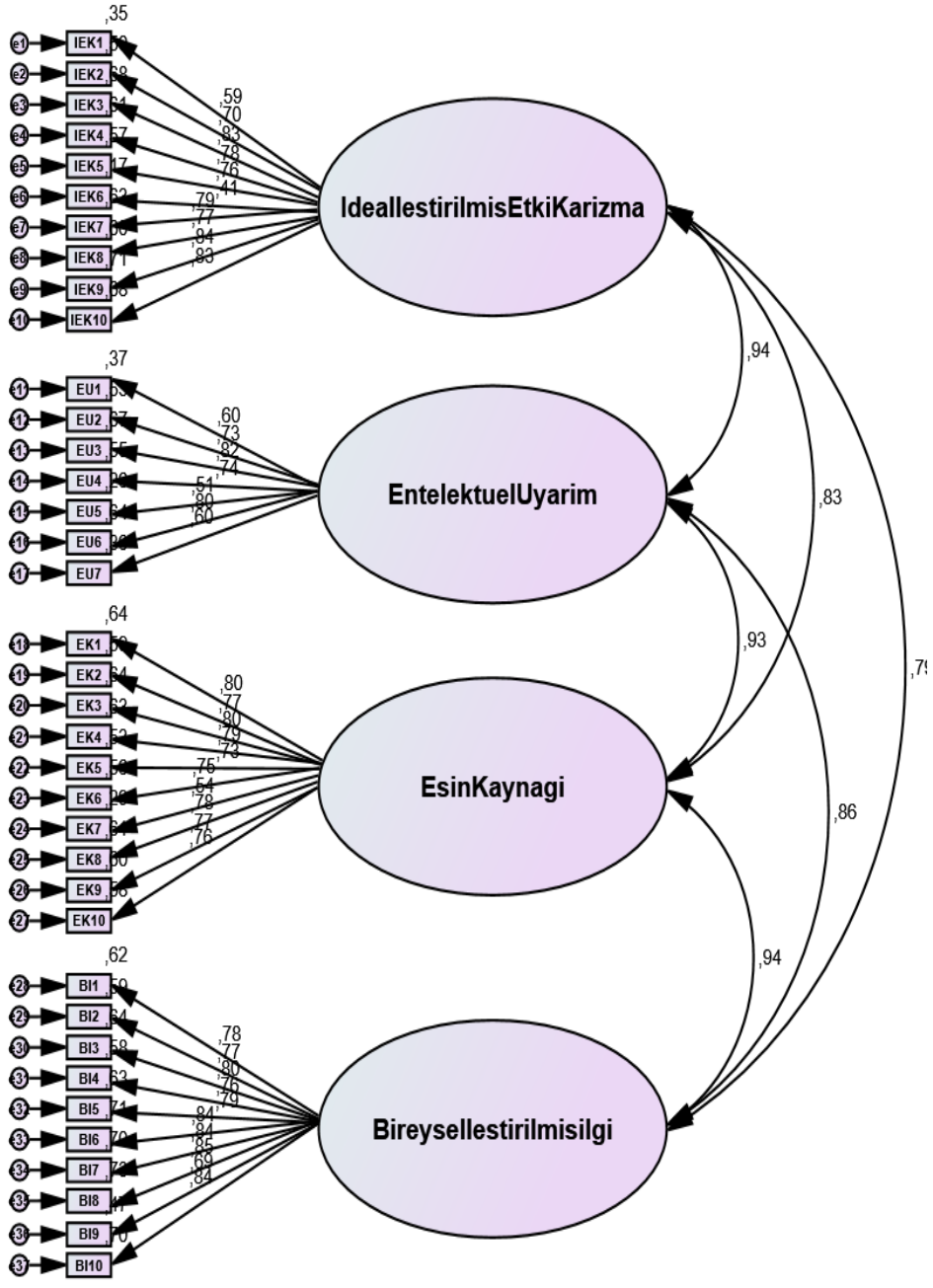
Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ölçeği güvenilirlik düzeyi ( $\alpha=.973$ ) yüksek derecede güvenilir olarak tespit edilirken; alt boyutların güvenilirlik düzeyleri  $\alpha=.856$  ve  $\alpha=.944$  arasında değiştiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle tüm alt boyutların güvenilirlik düzeyi yüksek derecede güvenilir olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 10.** Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	Cronbach Alfa Katsayısı	N
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	.918	10
Entelektüel Uyarım	.856	7
Esin Kaynağı Olma	.927	10
Bireyselleştirilmiş İlgi	.944	10
Dönüşümcü Liderlik	.973	37

Faktörler arasında kovaryans oku da çizilerek birinci seviye doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Böylelikle yapısal açıdan faktörlerin birbirinden ayrışma ve yakınlaşma geçerliliği test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda maddelerin faktör yükleri 0.41 ile 0.85 arasında değiştiği gözlemlenmiştir (Şekil 12).





Şekil 12. Birinci Kademe Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

### 3.4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 11.** Demografik Özellikler

		Gözlem	Yüzde Dağılım, %
Cinsiyet	Kadın	343	91.47
	Erkek	32	8.53
	Toplam	375	100.00
Medeni Durum	Evli	258	68.80
	Bekar	117	31.20
	Toplam	375	100.00
Yaş	30 Yaş ve Altı	179	47.73
	31-40 yaş	160	42.67
	41-50 yaş	32	8.53
	51 yaş ve üzeri	4	1.07
	Toplam	375	100.00
Eğitim Düzeyi	Lise	93	24.80
	Ön Lisans	104	27.73
	Lisans	163	43.47
	Yüksek Lisans/Doktora	15	4.00
	Toplam	375	100.00

Katılımcıların %91.47'sinin kadın, %8.53'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı hemşirelerin %68.80'inin evli, %31.20'sinin bekar, %47.73'ünün 30 yaş ve altı, %42.67'sinin 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Frekansı en yüksek eğitim düzeyi grubunun %43.47 ile lisans mezunlarının oluşturduğu, ön lisans mezunu olanların %27.73 olduğu ve lise mezunu hemşirelerin %24.80 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12.** Mesleki Demografik Özellikler

		Gözlem	Yüzde Dağılım, %
Çalıştığınız Hastane	Devlet Hastanesi	375	100.00
	Toplam	375	100.00
Göreviniz	Hemşire	359	95.73
	Yönetici Hemşire	16	4.27
	Toplam	375	100.00
Mesleki Kıdeminiz	1-5 yıl	131	34.93
	6-11 yıl	111	29.60
	11-15 yıl	50	13.33
	16-20 yıl	52	13.87
	21 yıl ve üzeri	31	8.27
	Toplam	375	100.00
	Şu an görev yaptığınız işletmedeki (hastanedeki) çalışma süreniz	1-3 yıl	150
4-6 yıl		138	36.80
7-9 yıl		27	7.20
10 yıl ve üzeri		60	16.00
Toplam		375	100.00
Şu an görev yaptığınız işletmede (hastanede) aynı yönetici ile çalışma süreniz	1-3 yıl	333	88.80
	4-6 yıl	30	8.00
	7-9 yıl	7	1.87
	10 yıl ve üzeri	5	1.33
	Toplam	375	100.00

Katılımcı hemşirelerin mesleki demografik özellikleri incelendiğinde %100.00'ü devlet hastanesinde çalıştığı, %4.277'sinin yönetici hemşire olduğu, %34.93'nün 1-5 yıl kıdeme, %29.60'mın 6-11 yıl kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin %40'ı 1-3 yıldır, %36.80'ni 4-6 yıldır şu an görev yaptığı hastanede çalıştığı tespit edilmiştir. %88.80'inin 1-3 yıldır aynı yönetici ile çalıştığı saptanmıştır.

### 3.4.3. Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testine geçmeden önce SPSS programı ile verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk testi ile test edilmiş ve bütün değişkenlerin % 5 anlamlılık düzeyinde normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ikili karşılaştırmalarda Mann-Whitney U Testi ve çoklu karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır.

**Tablo 13.** Normal Dağılım Sınaması

	Shapiro-Wilk		
	Test İstatistiği	Sd	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	.979	375	.000
Entelektüel Uyarım	.987	375	.002
Esin Kaynağı Olma	.992	375	.044
Bireyselleştirilmiş İlgi	.988	375	.004
Dönüşümcü Liderlik	.989	375	.008

Katılımcı hemşirelerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin algılama düzeylerini genel olarak tespit edebilmek amaçlı ölçek ve alt boyutlarının merkezi dağılım ölçüleri hesaplanmış ve katılımcı hemşirelerin liderlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özellikleri için katılım düzeylerinin 2.81 ile 2.86 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En yüksek ortalamaya liderlerinin entelektüel uyarım liderlik davranışı sergilediklerini belirtirken, en düşük ortalama ise 2.811 ile idealleştirilmiş etki/ karizma liderlik davranışı özelliğine vermişlerdir. Ayrıca ölçek geneli ortalamanın 2.84 olduğu tespit edilmiştir. Tüm ortalamalar incelendiğinde ortalamaların bir birinden büyük farklılıklar göstermediğini tanımlayıcı istatistik vasıtası ile söylenebilir (Tablo 14.).

**Tablo 14.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları Merkezi Dağılım ve Eğilim Ölçüleri

	$\bar{X}$	SS	$Sh_{\bar{X}}$	Minimum	Maksimum	Ranj
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	2.81	1.11	0.058	1.00	5.00	4.0
Entelektüel Uyarım	2.86	1.17	0.060	1.00	5.00	4.0
Esin Kaynağı Olma	2.85	1.10	0.057	1.00	5.00	4.0
Bireyselleştirilmiş İlgi	2.83	1.09	0.056	1.00	5.00	4.0
Dönüşümcü Liderlik	2.84	1.11	0.058	1.00	5.00	4.0

Dönüşümcü liderlik algısı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına dair testleri aşağıdaki gibi bulunmuştur:

**Tablo 15.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U testi

		n	$\bar{X}$	Ss	z	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Kadın	343	2.85	.81	-3.119	.002
	Erkek	32	2.39	.79		
Entelektüel Uyarım	Kadın	343	2.90	.85	-3.232	.001
	Erkek	32	2.40	.73		
Esin Kaynağı Olma	Kadın	343	2.90	.83	-3.095	.002
	Erkek	32	2.37	.85		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Kadın	343	2.87	.88	-2.939	.003
	Erkek	32	2.35	.89		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	343	2.88	.78	-3.239	.001
	Erkek	32	2.37	.76		

Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özellikleri konusundaki algının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını anlamak amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre;

Yöneticilerin idealleştirilmiş etki/karizma ( $p=.002$ ,  $p<.05$ ), entelektüel uyarım ( $p=.001$ ,  $p<.05$ ), esin kaynağı olma ( $p=.002$ ,  $p<.05$ ), bireyselleştirilmiş ilgi ( $p=.003$ ,  $p<.05$ ) ve genel dönüşümcü liderlik davranışlarına ( $p=.001$ ,  $p<.05$ ) ilişkin yaptıkları değerlendirme açısından farklılıklar bulunduğu, kadın hemşirelerin erkek hemşirelere göre yöneticilerinin daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik ve alt boyutları konusunda davranış sergilediklerine yönelik algı içerisinde buldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 16.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U testi

		n	$\bar{X}$	Ss	z	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Evli	258	2.84	.82	-.740	.459
	Bekar	117	2.76	.82		
Entelektüel Uyarım	Evli	258	2.91	.85	-1.400	.162
	Bekar	117	2.75	.83		
Esin Kaynağı Olma	Evli	258	2.93	.82	-1.768	.077
	Bekar	117	2.70	.88		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Evli	258	2.87	.89	-1.222	.222
	Bekar	117	2.72	.89		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	258	2.88	.78	-1.412	.158
	Bekar	117	2.73	.81		

Medeni duruma göre katılımcı hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre,

İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.459$ ,  $p>.05$ ), Entelektüel Uyarım ( $p=.162$ ,  $p>.05$ ), Esin Kaynağı Olma ( $p=.077$ ,  $p>.05$ ), Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.222$ ,  $p>.05$ ) dönüşümcü liderlik davranışlarını, evli ve bekar hemşirelerin yöneticilerin bir birine benzer düzeyde sergilediklerini, ölçek genelinde de Dönüşümcü Liderlik ( $p=.158$ ,  $p>.05$ ), diğer liderlik özelliklerinde olduğu gibi evli ve bekar hemşireler yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını bir birine benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 17.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi

		N	$\bar{X}$	ss	$\chi^2$	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	30 Yaş ve Altı	179	2.83	.74	1.481	0.687
	31-40 yaş	160	2.81	.90		
	41-50 yaş	32	2.85	.89		
	51 yaş ve üzeri	4	2.38	.52		
Entelektüel Uyarım	30 Yaş ve Altı	179	2.86	.81	1.881	0.598
	31-40 yaş	160	2.89	.88		
	41-50 yaş	32	2.77	.94		
	51 yaş ve üzeri	4	2.50	.55		
Esin Kaynağı Olma	30 Yaş ve Altı	179	2.83	.79	0.853	0.837
	31-40 yaş	160	2.87	.92		
	41-50 yaş	32	2.90	.83		
	51 yaş ve üzeri	4	3.13	.22		
Bireyselleştirilmiş İlgi	30 Yaş ve Altı	179	2.80	.80	3.433	0.33
	31-40 yaş	160	2.81	.97		
	41-50 yaş	32	2.97	.93		
	51 yaş ve üzeri	4	3.38	.51		
Dönüşümcü Liderlik	30 Yaş ve Altı	179	2.82	.74	0.135	0.987
	31-40 yaş	160	2.84	.85		
	41-50 yaş	32	2.88	.81		
	51 yaş ve üzeri	4	2.87	.15		

Yaşa göre katılımcı hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Mann Kruskal Wallis H testi sonucuna göre,

İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.687$ ,  $p>.05$ ), Entelektüel Uyarım ( $p=.598$ ,  $p>.05$ ), Esin Kaynağı Olma ( $p=.837$ ,  $p>.05$ ), Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.330$ ,  $p>.05$ ) dönüşümcü liderlik davranışlarını, farklı yaş grubundaki hemşirelerin yöneticilerin bir birine benzer düzeyde sergilediklerini ölçek genelinde de diğer Dönüşümcü Liderlik ( $p=.987$ ,  $p>.05$ )

özelliklerini farklı yaş grubundaki hemşireler yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını bir birine benzer düzeyde sergilediklerini belirttikleri ve yaş değişkeninin yönetici liderlik algı düzeyini değiştiren bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 18.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi

		n	$\bar{X}$	ss	$x^2$	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Lise	93	2.83	.78	11.955	.008
	Ön Lisans	104	2.98	.85		
	Lisans	163	2.66	.81		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3.17	.69		
Entelektüel Uyarım	Lise	93	2.89	.82	7.006	.072
	Ön Lisans	104	2.98	.90		
	Lisans	163	2.73	.81		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3.18	.95		
Esin Kaynağı Olma	Lise	93	2.83	.77	3.957	.266
	Ön Lisans	104	2.95	.91		
	Lisans	163	2.78	.81		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3.15	1.13		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Lise	93	2.74	.80	5.104	.164
	Ön Lisans	104	2.93	.92		
	Lisans	163	2.77	.87		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3.23	1.20		
Dönüşümcü Liderlik	Lise	93	2.82	.73	6.706	.082
	Ön Lisans	104	2.96	.84		
	Lisans	163	2.74	.76		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	3.18	.94		

Eğitim düzeyine göre katılımcı hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Mann Kruskal Wallis H testi sonucuna göre,

Entelektüel Uyarım ( $p=.072$ ,  $p>.05$ ), Esin Kaynağı Olma ( $p=.266$ ,  $p>.05$ ), Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.1640$ ,  $p>.05$ ) dönüşümcü liderlik davranışlarını, farklı eğitim düzeyine sahip olan hemşirelerin yöneticilerin bir birine benzer düzeyde sergilediklerini,



ölçek genelinde Dönüşümcü Liderlik ( $p=.082$ ,  $p>.05$ ) özellikleri farklı yaş grubundaki hemşireler yukarıdaki dönüşümcü liderlik özelliklerinde ve ölçek genelinde yöneticilerinin bir birine benzer düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.008$ ,  $p<.05$ ), dönüşümcü liderlik özelliğinde ise eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı Farklılığın kaynağını tespit edebilmek için yapılan ek analizler sonucunda anlamlı farkın, Lisans düzeyi eğitim düzeyine sahip olanlar ile ön lisans düzeyi eğitim düzeyine sahip olanlar arasında ön lisans lehine olan anlamlı farklılıktan kaynaklandığı, İdealleştirilmiş Etki/Karizma liderlik davranışını daha fazla sergilediklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 19.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Hastanedeki Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Mann Whitney U testi

		n	$\bar{X}$	ss	z	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Hemşire	359	2.80	.81	-1.845	.065
	Yönetici Hemşire	16	3.18	.87		
Entelektüel Uyarım	Hemşire	359	2.84	.84	-1.835	.067
	Yönetici Hemşire	16	3.23	.90		
Esin Kaynağı Olma	Hemşire	359	2.84	.84	-2.020	.043
	Yönetici Hemşire	16	3.24	.81		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Hemşire	359	2.81	.89	-1.448	.148
	Yönetici Hemşire	16	3.14	.88		
Dönüşümcü Liderlik	Hemşire	359	2.82	.78	-1.756	.079
	Yönetici Hemşire	16	3.19	.83		

Hemşirelerin çalıştıkları hastanedeki görevine göre katılımcı hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre,

İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.065$ ,  $p>.05$ ), Entelektüel Uyarım ( $p=.067$ ,  $p>.05$ ), Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.148$ ,  $p>.05$ ) dönüşümcü liderlik davranışlarını, hemşire ve yönetici hemşire olarak görev yapan hemşirelerin yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik ( $p=.079$ ,  $p>.05$ ) bir birine benzer düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

Esin Kaynağı Olma ( $p=.043$ ,  $p<.05$ ), dönüşümcü liderlik özelliğinde ise hemşire ve yönetici hemşire olarak görev yapan hemşireler arasında meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde sergilediklerini düşündüklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 20.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi

		n	$\bar{X}$	ss	$x^2$	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	1-5 yıl	131	2.88	.79	8.080	.089
	6-11 yıl	111	2.68	.74		
	11-15 yıl	50	3.07	.95		
	16-20 yıl	52	2.77	.88		
	21 yıl ve üzeri	31	2.70	.83		
Entelektüel Uyarım	1-5 yıl	131	2.90	.83	6.588	.159
	6-11 yıl	111	2.73	.82		
	11-15 yıl	50	3.05	.95		
	16-20 yıl	52	2.92	.85		
	21 yıl ve üzeri	31	2.75	.83		
Esin Kaynağı Olma	1-5 yıl	131	2.87	.82	15.670	.003
	6-11 yıl	111	2.65	.84		
	11-15 yıl	50	3.19	.81		
	16-20 yıl	52	2.98	.88		
	21 yıl ve üzeri	31	2.81	.80		
Bireyselleştirilmiş İlgi	1-5 yıl	131	2.86	.82	11.424	.022
	6-11 yıl	111	2.60	.80		
	11-15 yıl	50	3.03	.93		
	16-20 yıl	52	3.06	1.03		
	21 yıl ve üzeri	31	2.74	.98		
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	131	2.87	.77	10.424	.034
	6-10 yıl	111	2.66	.74		
	11-15 yıl	50	3.09	.83		
	16-20 yıl	52	2.93	.82		
	21 yıl ve üzeri	31	2.75	.77		

Mesleki kıdeme göre katılımcı hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre,

İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.089$ ,  $p>.05$ ), Entelektüel Uyarım ( $p=.159$ ,  $p>.05$ ), Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.003$ ,  $p>.05$ ) dönüşümcü liderlik davranışlarını, mesleki kıdemi farklı olan hemşirelerin yöneticilerin bir birine benzer düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.003$ ,  $p>.05$ ), Esin Kaynağı Olma ( $p=.022$ ,  $p<.05$ ), dönüşümcü liderlik özelliğinde ise farklı mesleki kıdem yılına sahip hemşireler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıkların kaynağını tespit edebilmek için yapılan ek analizler sonucunda,

Bireyselleştirilmiş İlgi dönüşümcü liderlik özelliğinde 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 1-5 yıl ( $p=.022$ ,  $p<.05$ ), 11-15 yıl ( $p=.008$ ,  $p<.05$ ) ve 16-20 yıl ( $p=.008$ ,  $p<.05$ ) kıdeme sahip olanlar arasında 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar aleyhine olan anlamlı farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle 6-10 yıl kıdeme sahip olan hemşireler diğer kıdem yılına sahip olan hemşirelere göre yöneticilerinin bireyselleştirilmiş ilgi dönüşümcü liderlik özelliğini daha düşük düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

Esin Kaynağı Olma dönüşümcü liderlik özelliğinde ise 6-10 yıl ve Dönüşümcü Liderlik ( $p=.034$ ,  $p>.05$ ) ölçeği genelinde ise 6-11 kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar arasında farklılığın 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar lehine olan anlamlı farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. 11-15 yıl kıdeme sahip olanların 6-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerinin esin kaynağı olma liderlik davranışını daha yüksek düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 21.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeylerinin Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi

		n	$\bar{X}$	ss	$x^2$	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	1-3 yıl	150	2.82	.86	8.867	.031
	4-6 yıl	138	2.68	.72		
	7-9 yıl	27	2.82	.74		
	10 yıl ve üzeri	60	3.11	.91		
Entelektüel Uyarım	1-3 yıl	150	2.86	.84	12.363	.006
	4-6 yıl	138	2.71	.84		
	7-9 yıl	27	2.90	.93		
	10 yıl ve üzeri	60	3.18	.79		
Esin Kaynağı Olma	1-3 yıl	150	2.81	.83	16.657	.001
	4-6 yıl	138	2.72	.87		
	7-9 yıl	27	2.89	.70		
	10 yıl ve üzeri	60	3.25	.77		
Bireyselleştirilmiş İlgi	1-3 yıl	150	2.75	.86	18.807	.000
	4-6 yıl	138	2.72	.88		
	7-9 yıl	27	2.77	.75		
	10 yıl ve üzeri	60	3.28	.91		
Dönüşümcü Liderlik	1-3 yıl	150	2.81	.79	18.807	.002
	4-6 yıl	138	2.71	.77		
	7-9 yıl	27	2.84	.65		
	10 yıl ve üzeri	60	3.21	.77		

Şu anda görev yapılan işletmedeki çalışma süresine göre katılımcı hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre,

İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.031$ ,  $p<.05$ ), Entelektüel Uyarım ( $p=.006$ ,  $p<.05$ ), Esin Kaynağı Olma ( $p=.001$ ,  $p<.05$ ), Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.000$ ,  $p<.05$ ) dönüşümcü liderlik davranışlarını, Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki Çalışma Süresi farklı olan

hemşirelerin yöneticilerin liderlik özelliklerini bir birinden farklı düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

Ölçek genelinde de diğer liderlik özelliklerinde olduğu gibi Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki Çalışma Süresi farklı olan hemşirelerin yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ( $p=.002$ ,  $p<.05$ ) özelliklerini bir birinden farklı düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

Ölçek geneli ve alt boyutlarında oluşan bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek için yapılan ek analizler sonucunda.

*İdealleştirilmiş Etki/Karizma liderlik özelliğinde,*

4-6 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.018$ ,  $p<.05$ )

*Entelektüel Uyarım liderlik özelliğinde,*

4-6 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.003$ ,  $p<.05$ )

*Esin Kaynağı Olma liderlik özelliğinde,*

4-6 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.000$ ,  $p<.05$ ).

1-3 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.006$ ,  $p<.05$ )

*Bireyselleştirilmiş İlgi liderlik özelliğinde,*

4-6 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.000$ ,  $p<.05$ ).

1-3 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.002$ ,  $p<.05$ )

*Dönüşümcü Liderlik özelliğinde,*

4-6 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.001$ ,  $p<.05$ ).

1-3 yıldır aynı iş yerinde çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ( $p=.017$ ,  $p<.05$ )

Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki Çalışma Süresine göre yapılan incelemede İdealleştirilmiş Etki/Karizma liderlik özelliğinin sergilenmesinde ve Entelektüel Uyarım liderlik özelliğinin sergilenmesinde 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar 4-6 yıldır aynı işletmede çalışanlara göre bu liderlik özelliklerinin yöneticileri tarafından daha yüksek düzeyde sergilendiğini belirttikleri tespit edilmiştir.

Esin Kaynağı Olma liderlik özelliğinin sergilenmesinde, Bireyselleştirilmiş İlgi liderlik özelliğinin sergilenmesinde ve Dönüşümcü Liderlik özelliğinin sergilenmesinde 10 yıl ve üzeri aynı işletmede çalışanların 1-3 yıldır ve 4-6 yıldır aynı işletmede çalışanlara göre yöneticilerinin bu liderlik özellikleri daha fazla sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.



**Tablo 22.** Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeylerinin Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki yönetici ile Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının Tespiti İçin Yapılan Kruskal Wallis H testi

		n	$\bar{X}$	ss	$x^2$	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	1-3 yıl	333	2.83	.83	12.762	.005
	4-6 yıl	30	2.43	.70		
	7-9 yıl	7	3.19	.54		
	10 yıl ve üzeri	5	3.44	.39		
Entelektüel Uyarım	1-3 yıl	333	2.88	.84	9.805	.020
	4-6 yıl	30	2.51	.83		
	7-9 yıl	7	2.90	1.11		
	10 yıl ve üzeri	5	3.57	.53		
Esin Kaynağı Olma	1-3 yıl	333	2.85	.84	7.005	.072
	4-6 yıl	30	2.69	.88		
	7-9 yıl	7	3.29	.63		
	10 yıl ve üzeri	5	3.60	.64		
Bireyselleştirilmiş İlgi	1-3 yıl	333	2.81	.88	4.302	.231
	4-6 yıl	30	2.85	1.05		
	7-9 yıl	7	3.10	.76		
	10 yıl ve üzeri	5	3.44	.56		
Dönüşümcü Liderlik	1-3 yıl	333	2.84	.79	7.515	.057
	4-6 yıl	30	2.63	.80		
	7-9 yıl	7	3.14	.58		
	10 yıl ve üzeri	5	3.51	.48		

Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki Çalışma Süresine göre katılımcı hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre,

Esin Kaynağı Olma ( $p=.072$ ,  $p>.05$ ), Bireyselleştirilmiş İlgi ( $p=.231$ ,  $p>.05$ ) ve ölçek genelinde ( $p=.057$ ,  $p>.05$ ) dönüşümcü liderlik davranışlarını Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki yönetici ile Çalışma Süresi farklı olan hemşirelerin yöneticilerinin liderlik özelliklerini bir birine benzer farklı düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir.

İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.031$ ,  $p<.05$ ), Entelektüel Uyarım ( $p=.006$ ,  $p<.05$ ), dönüşümcü liderlik davranışlarını, Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki yönetici ile Çalışma

Süresi farklı olan hemşirelerin yöneticilerin liderlik özelliklerini bir birinden farklı düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıkların kaynağı incelendiğinde,

İdealleştirilmiş Etki/Karizma liderlik özelliğinde, 4-6 yıldır şu andaki mevcut yönetici ile çalışma süresi olanlar ile 1-3 yıldır ( $p=.049$ ,  $p<.05$ ) aynı yönetici ile çalışanlar arasında 1-3 yıldır aynı yönetici ile çalışanlar lehine ve 10 yıl ( $p=.031$ ,  $p<.05$ ) ve üzeridir aynı yönetici ile çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir aynı yönetici ile çalışanlar lehine olan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Entelektüel Uyarım liderlik özelliğinde, 4-6 yıldır aynı yönetici ile çalışanlar ile 10 yıl ve üzeridir aynı yönetici ile çalışanlar arasında 10 yıl ve üzeridir aynı yönetici ile çalışanlar lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Diğer bir ifadeyle 1-3 yıldır ve 10 yıl ve üzeridir aynı yönetici ile çalışanlar 4-6 yıldır aynı yönetici ile çalışanlara göre yöneticilerinin İdealleştirilmiş Etki/Karizma liderlik özelliğini daha fazla sergilediklerini ve 10 yıl ve üzeridir aynı yönetici ile çalışanlar 4-6 yıldır aynı yönetici ile çalışanlara göre yöneticilerinin entelektüel uyarım liderlik özelliğini daha fazla sergilediklerini belirtmişlerdir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1. Araştırma Sonuçları

Bu çalışmada, devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin, yöneticilerinin liderlik tiplerini algılama biçimleri hemşirelerin demografik özellikleri cinsiyet, medeni durum, görev, yaş, mesleki kıdem, eğitim, genel ve aynı yönetici ile çalışma süresine göre yöneticilerinin belirlediği liderlik türünde farklılık olup olmadığı istatistiksel olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple 9 ana ve 36 alt hipotez olmak üzere 45 hipotez kurulmuştur. “Dönüşümcü liderlik algısı kişilerin çalıştığı hastane türüne göre değişmektedir” olarak belirtilen Hipotez 1, örneklem sadece devlet hastanesinden oluştuğundan incelemiden çıkarılmıştır. Ayrıca literatür ile karşılaştırmada ayrı ayrı hipotezlerde olmak üzere toplam 17 çalışma incelenmiştir.

Değişkenlere ait ortalamalara bakıldığında görünüm şu şekildedir: cinsiyet değişkeninde kadınların; medeni durum değişkeninde evlilerin; yaş değişkeninde 41-50 yaşın; eğitim değişkeninde yüksek lisans/doktoranın; görev değişkeninde yönetici hemşirelerin; kıdem değişkeninde 11-15 yılın; süre değişkeninde 10 yıl ve üzerinin ve aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeninde 10 yıl ve üzerinin diğerlerinden ortalama olarak daha yüksek çıktığını söyleyebiliriz.

Cinsiyet türüne göre kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir ( $p=.001$ ,  $p<.05$ ). Bu sonuç “dönüşümcü liderlik algısı kişilerin cinsiyetine göre değişmektedir” sıfır hipotezini desteklemektedir. Keklik (2012)’in yaptığı çalışmada, çalışanlar arasında cinsiyet açısından liderlik algısında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Taş vd. (2011) ise ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutundaki davranışlarını öğretmenlerin değerlendirmelerinde cinsiyetin anlamlı fark oluşturucu bir etken olduğunu bulmuştur. Çalışmalarında neden olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha duygusal olmaları, kendi ihtiyaçlarının, bireysel farklılıklarının dikkate alınmasının onları daha fazla memnun edebileceğini düşünmüşlerdir. Arslantaş vd. (2007) ve Tok vd. (2013) de çalışmalarında, çalışanların cinsiyetlerinin farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Araştırmamızda bulunan sonuç ile paralel olduğunu söyleyebiliriz. Cinsiyet türü açısından incelendiğinde Hipotez2 ve alt hipotezleri kabul edilerek desteklenmiştir.

Medeni duruma göre bekar ve evli çalışanlar arasında yapılan istatistiksel araştırmaya göre herhangi bir farklılık bulunamamıştır ( $p=.158$ ,  $p<.05$ ). Kaygın vd. (2012)’nin

çalışmalarında da medeni durum açısından fark bulunamamıştır. Hipotez3 ve alt hipotezleri red edilerek hipotez desteklenmemiştir.

Görev çeşidine göre hemşireler ile yönetici hemşireler arasında herhangi bir fark bulunmamakla beraber ( $p=.079$ ,  $p>.05$ ) esin kaynağı olma alt boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Hipotez4c, Esin Kaynağı Olma, ( $p=.043$ ,  $p<.05$ ), dönüşümcü liderlik özelliğinde hemşire ve yönetici hemşire olarak görev yapan hemşireler arasında meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde sergilediklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Oğuz vd. (2011) yaptıkları çalışmada, katılımcıların dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri değişkenine göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Görev çeşidine göre hipotezler kısmen desteklenmiştir denilebilir.

Yaşa göre herhangi bir farklılık tespit edilememiştir ( $p=.987$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda “dönüşümcü liderlik algısı kişilerin yaşına göre değişmektedir” sıfır hipotezi red edilmiştir. Keklik (2012) ve Tok vd. (2013) de yaptığı çalışmada herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Alt hipotezler de dahil olmak üzere Hipotez5 red edilmiş ve desteklenmemiştir.

Mesleki kıdeme göre herhangi bir farklılık bulunamadıysa da esin kaynağı olma ( $p=.022$ ,  $p<.05$ ) ve bireyselleştirilmiş ilgi ( $p=.003$ ,  $p>.05$ ) alt boyutlarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Taş vd. (2011)’nin ve Tok vd. (2013)’nin de çalışmasında öğretmen görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı fark bulunamamıştır. Bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu için yapılan ek analizler sonucunda; 6-10 yıl kıdeme sahip olan hemşireler diğer kıdem yılına sahip olan hemşirelere göre yöneticilerinin bireyselleştirilmiş ilgi dönüşümcü liderlik özelliğini daha düşük düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir. Esin kaynağı olma alt boyutu için yapılan ek analizler sonucunda ise 11-15 yıl kıdeme sahip olanların 6-10 yıl kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerinin esin kaynağı olma liderlik davranışını daha yüksek düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir. Hipotez6’nın kısmen desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim durumuna göre “dönüşümcü liderlik algısı kişilerin eğitim durumuna göre değişmektedir” hipotezi red edilmiş ( $p=.082$ ,  $p>.05$ ) fakat idealleştirilmiş etki/karizma alt boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p=.008$ ,  $p>.05$ ). Yapılan ek analizler, lisans düzeyi eğitim düzeyine sahip olanlar ile ön lisans düzeyi eğitim düzeyine sahip olanlar arasında ön lisans lehine olan anlamlı farklılıktan kaynaklandığını göstermektedir. Avcı (2015) ise yaptığı çalışmada eğitim durumu açısından farklılık tespit etmiştir. Avcı (2015)’in çalışması ile ters bir sonuç ortaya çıkmıştır. Fakat Tok vd. (2013) ‘nin yaptığı çalışmada

farklılık bulunamaması nedeniyle paralel bir sonuç çıkmıştır. Hipotez7'nin kısmen desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma süresine göre Avcı (2015)'in çalışması ile benzerlik gösteren hipotez kabul edilmiştir ( $p=.002$ ,  $p>.05$ ). Yani, çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısı kişilerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Çalışanlar 1-3 yıllık bir deneyime sahipse ortalama 2.81'lik bir ortalamaya sahip oluyorlar. Ardından ortalama düşse de sonraki yıllarda deneyimle beraber algının da arttığı söylenebilir. 1-3 yıllık sürede ortalama 2.81 iken 10 ve üzeri yıllık sürede ortalama 3.21 düzeyine çıkmıştır. Yine aynı şekilde Arslantaş vd. (2007) de çalışmalarında, çalışanların buldukları işletmede geçirdikleri çalışma süreleri açısından yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarının farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Hipotez8, alt hipotezleri ile beraber desteklenmiştir.

Son incelenen özellik olan aynı yönetici ile çalışma süresine göre incelendiğinde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Taş vd. (2011) de çalışmalarında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Kişilerin çalışma süresi arttıkça yöneticilerinin karakteristik özelliklerini ve davranışlarını daha iyi tanıyıp benimsediklerinden dolayı liderlerine olan inancı ve güveni yöneticisine olan algısını olumlu yönde etkilemektedir diyebiliriz. 1-3 yıl çalışma süresinde ortalama 2.81 iken; 10 yıl ve üzeri çalışma süresinde ortalamanın 3.21 olduğu da yorumu destekleyicidir. İdealleştirilmiş Etki/Karizma ( $p=.031$ ,  $p<.05$ ), Entelektüel Uyarım ( $p=.006$ ,  $p<.05$ ), dönüşümcü liderlik davranışlarını, Şu anda Görev Yapılan İşletmedeki yönetici ile Çalışma Süresi farklı olan hemşirelerin yöneticilerin liderlik özelliklerini bir birinden farklı düzeyde sergilediklerini belirttikleri tespit edilmiştir. Aynı yönetici ile çalışma ortalamasına göre 4-6 yıl aralığındaki düşüş dikkat çekicidir. Hemşirelerin yöneticileri ile olan ilk yıllarında (1-3 yıl) belli bir seviyede olan ortalama ilerleyen dönemlerde (4-6 yıllık süre) düşüşe geçmektedir. Ardından yöneticilere ile olan tecrübelerindeki ilerleme ile beraber (7+ yıl) ortalama artışa geçmektedir. Bu durumun hem mesleki tecrübe hem de yönetici ile olan ilişkisinde ilerleme ile bağlantılı olduğu yorumu yapılabilir. Sağlık kurumlarında entelektüel, takım başarısına hedeflenmiş kendisine güvenilen, katılımcı bir şekilde otoriteyi kullanan etkili liderlere ihtiyaç vardır. Çalışmamızda idealleştirilmiş etki/karizma ve entelektüel uyarım boyutunda istatistiksel farklılık tespit edilmiştir. Bu durumda Hipotez 9'un kısmen desteklendiği söylenebilir.

## 4.2. Öneriler

### 4.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

Sağlık sektörü hizmet alanında önemli olmakla beraber emek yoğun bir alandır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşam kalitesinin artması ile beraber işleyişi gereği karmaşık bir yapıya sahip sağlık kurumlarının da önemi ön plana çıkmıştır. Ayrıca sektör hızla gelişen teknoloji ile de entegre olmuştur. İçinde bulunduğumuz zamanda bu hızla gelişen yeniliklerle birlikte; örgütlerdeki, iş ve insan faktöründeki yaşanan değişimler liderliği önemli bir konuma getirmekte ve liderlik vasfını içselleştirmiş yöneticilere olan ihtiyacı artırmaktadır. Keklik'in (2012) çalışmasında belirttiği gibi yönetici konumundaki liderlerin yeniliğe açık ve uyumlu, değişen koşulları adapte etmekte hızlı ve kararlı olması beklenir ve sağlık yöneticilerinin doğru bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesi, olumlu örgüt kültürünün oluşturulması ve sağlıklı bir ortamın sağlanması açısından dönüşümcü liderlik son derece önemlidir. Ayrıca sağlık kurumlarında insan odaklı bir işleyiş söz konusu olduğu için hem hastaların hem de çalışanların motivasyonu ve huzuru açısından hümanistlik bir liderlik tarzı benimsenmeli, hastaların ve çalışanların beklentileri göz ardı edilmemelidir.

Tüm bunların yanında çalışmanın, Vural vd. (1999)'nin de belirttiği hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, takım çalışması ile verimliliğin ve kalitenin artırılması, personel verimliliğinin artırılması, astların iş tatmin düzeylerinin geliştirilmesi, işgören hoşnutsuzluklarının ve şikâyetlerinin azaltılması, daha olumlu ve güçlü bir örgütsel iklimin yaratılması, güçlü bir değişim programının uygulanabilirliği, değişik yönetim sorunlarının çözümü gibi konular üzerinde etkili olabileceği söylenebilir.

### 4.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Araştırmada kullanılan ölçeğin yöneticilerin liderlik özelliklerini ölçmede yeterli olması, katılımcıların soruları tam ve eksiksiz anlayabilecek yeterlilikte olması, katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevaplar vermesi araştırmanın varsayımları olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı dönem ve seçilen örneklem ile sınırlı kalmıştır. Daha farklı örneklemlemlerle yeni çalışmalar yapılması genelleme açısından önemli olacaktır. Araştırmada; idealleştirilmiş etki/karizma, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört tip liderlik üzerine odaklanılmıştır. Değişik çalışmalarda diğer liderlik tipleri de ele alınabilir ve uygulama yapılması adına hem kısıtlı olan sağlık sektöründe hem de sağlık sektörü dışında alanlar da seçilebilir.

## KAYNAKLAR

- Akat, İ. Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi İzmir.
- Akbaba-Altun, S. (2003). *Eğitim Yönetimi ve Değerler. Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1).
- Akçakaya, M. (2010) 21. *Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Adalet Yayınevi. Ankara.
- Akdemir, A. (1997). 21. *Yüzyılda Dönüşümler ve Dönüşümcü Liderlik Profili*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Akis, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Alıç, M.(1985). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmen Güdülenmesi* Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Ancona, D. (2005). *Leadership in an Age of Uncertainty*, MIT Leadership Center: Research Brief.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslantaş C. C. ve Pekdemir I. (2007). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 275.
- Ataman, G.(2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateş, Gökhan (2005),*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Avcı, A. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri*, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 12-2.

Avolio B., Kahai S., Dodge G. (2001). *E-leadership: Implications For Theory, Research, and Practice*, The Leadership Quarterly.

Avolio, Bruce J.-Bass, Bemard M.-Jung, Dong i. (1999). *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, No: 4,

Aycan, Z. (2006). *Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization*.

Bartlett, C.A. ve Ghoshal, S. (1997). *The Myth Of A Generic Manager: New Personal Competencies For New Management Roles*, California Management Review, 40 (1).

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990a). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd Ed., Newyork: Free Pres.

Bass, B. M. (1996). *Is There Universality in the full range model of Leadership ?* *International Journal of Public Administration*, 19:6.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to transformational and transactional leadership* 765 *ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. Educational & Psychological Measurement*,

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio B. J. ve Bebb, M. (1987). *Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect*, *Group Organization Management*, Vol. 12, No. 1,

Bass, B.M.(1990). *From transactional to transformational leadership. Organizational Dynamics*, 18 (3).

Başaran, İ. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetimsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Bennet, T. ve Percy, P. (1994). *Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. Educational and Psychological Measurement*, 54 (3).

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.

Berber, A. (2000). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü*, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Ens. Dergisi, Sayı: 36.

Bilgiç, V. K. (2008). *Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Ordu emniyet müdürlüğü model önerisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Boje D. M.(2015). *Transform Into Super Leaders: Transformational Leadership*, (Çevrimiçi) [www.xbae.nmsu.edu/7338/transformational\\_leadership.html](http://www.xbae.nmsu.edu/7338/transformational_leadership.html), 21.06.2015.

Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, A. O. (2009), *Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,12(21).

Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1).

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Canbolat, E.Ö., Beraha, A., Çeliksoy, E., Türker, Y. (2010). *Türk liderlik profili: Türk siyasi liderli üzerine niteliksel bir çalışma*. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(2).

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. (2007). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1).

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). *Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations*. *Asian Journal of Social Psychology*, 7.

Coad, A. F., Berry A. J. (1998). *Transformational Leadership and Learning Orientation* *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No.3.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). *Charismatic leadership and follower effects. Journal of Organizational Behavior*, 21 (7).

Çakır, L. (2002). *İlköğretim okullarının organizasyon sağlığı (Organizasyonel liderlik,bütünlük, kimlik, ürün) açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Selçuk Üniversitesi, Konya.

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Dışkapı, Ankara.

Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007). *Lider Kişilik: Gandhi*, SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.3, Sayı.5.

Daft, R.(1997). *Management*, 4th. Ed., The Dryden Pres, New York.

Digest, E. (2001). *Transformational Leadership*, (Cevrimici), [www.ed.gov./databases/ERIC\\_Digests/ed347636.html](http://www.ed.gov./databases/ERIC_Digests/ed347636.html), 20.06.2015.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.

Donohue KS, Wong L. *Understanding and applying transformational leadership*. Military Review.1994.

Emery, C.R., Barker, K.J. (2007). *The effects of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 11.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Erdoğan İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, 7. Baskı, MĐAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul.

Eren E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim*, İstanbul, Beta Yayın.



- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E.(2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, Erol (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversite Basımevi, Ankara.
- Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkuş A., Günlü, E.,(2008). *Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri*, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2.
- Erkutlu, H. (2008). *The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case Journal of Management Development*, 27(7).
- Ertürk C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi*, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Felfe, J.,Schyns, B. (2004). *Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4).
- Gardner, W.L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly*.
- George, J. M. ve Jones, G R. (1996). *Organizational Behavior, Addison-Wesley Publishing Co.*
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). *Transformational leadership and objective performance in banks. Applied Psychology: An International Review*, 47.
- Godiwalla, Y.H., Batra, H.C., Johnson, J. A., Charleston, C. (1997). *Managing hospitals in dynamic environments. International Journal of Health Care Quality Assurance*.

Graham, J.W. (1991), *Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral*, *The Leadership Quarterly*.

Gronn, P. (2002). *Distributed Leadership As A Unit Of Analysis*, *The Leadership Quarterly*, cilt:13,sayı:4.

Gümüşlüoğlu, L., İlsev, A. (2009b). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. *Journal of Business Research*.

Hackman, J. R. (1992). *Group influences on individuals in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Vol. 3.

Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). *Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23

Hautala, T. M. (2006). *The relationship between personality and transformational leadership*", *Journal of Management Development*, Vol. 25 Iss: 8.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Hetland, H., Sandal G. M. (2003). *Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates*: *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 12(2).

Hodgetts, R. M.(1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 5. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.

House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16.

Howell, J. M. ve Shamir, B. (2005). *The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences*. *Academy of Management Review*, 30(1).

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management*. Irwin: McGraw-Hill.

İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama-*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

İzören, A. Ş.(2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Academyplus Yayınevi, Ankara.

Kabadayı, R. (1982). *Okul Müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara:Nobel Kitap Evi.

Karin, Emin (1988) *Dönüştürücü Liderlik* Gazi Üniversitesi

Karip, E. (1998). *Dönüştürücü Liderlik*. Ankara: Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(16),

Keçecioglu, T.(1998). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları No:24.

Keklik, B. (2012). *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XIV, S I.

Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1).

Kim, U., Yang, K. S. and Hwang K.K. (Eds).(1994). *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*. New York, NY: Springer Science Business Media Inc.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, Klasik-Modern-Çagdas ve Güncel Yaklaşımlar Yenilenmiş 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Arıkan Yayınevi,11. Baskı).

Koçel, T.(2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım, Arıkan Basım Yayım Dağ.Ltd. Şti., İstanbul.

Kornor, H., Nordvik, H. (2004). *Personality Traits In Leadership Behavior, Scandinavian Journal of Psychology*, No. 45.

- Kreitner, R. (1995). *Management. 6th ed.* Boston: Houghton Mifflin.
- Kutanis, R. Ö. (2003). *Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü: Kadın Girişimciler*, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Afyon).
- Meydan, C.H. ve Şeşen H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi ve AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 397.
- Özcan, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdoğan, B. (2004). *Çocuk ve Oyun Çocuğa Oyunla Yardım*, Anı Yayınları, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*(5. baskı), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, s.331.
- Özkalp, E., Kirel Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.
- Richard Datf (2007), *Management*, Cengage Learning.Wanderbilt Univercity.
- Robbins, S. P., Judge T. A. (2007). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Savaş, Bülent.(2000). *Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri*, Boğaziçi Üniversitesi Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, Ankara.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., ve Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* (11a ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1998). *Leadership: The Multiple-Level Approaches—Part B: Contemporary And Alternative*, Stamford, CT: JA.

Schyns, B., Felfe J. (2006). *The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership: An Overview, A Study, and A Research Agenda*, *Small Group Research*, Vol. 37, No. 5.

Serrat, O.. (2009). *Exercising Servant Leadership*, Knowledge Solutions,

Smith, B. N., Montagno R.V., Kuzmenko, T.N. (2004). *Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Şafaklı, O. V. (2005). *KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.6, Sayı.1.

Şahin, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)*. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 23.

Şendoğdu, A.A. ve Erdirençelebi, M. (2014), *Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl 14, Sayı 27.

Şimşek, N. ve Fidan M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Birinci Baskı, Konya: Sedat Ofset Matbaacılık.

Şimşek, N., Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Yayınları.

Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.

Tabak, A., Eroğlu A., Sığırı, Ü., Hazır, K.(2009). *Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2.

Taş, A. ve Çetiner A. (2011). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 382-385

Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 14.

Tichy, N. M., ve Devana, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.

TODUK AKIŞ, Yeşim. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul. Alfa Yayınları.

Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013) Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki, International Journal of Human Science, 10(1).

Top, M., Şahin, B. (2004). *Hastane Endüstrisinde Değişen Sınırlar: Avrupa Ülkelerinde Yaşanan Son Yirmi Yıllık Süreç*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,7 (1).

Tracey, J., Bruce, R., Hinkin T. (1998). *Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?*, Group Organization Management, Vol., 23, Issue 3.

Uysal, A.Ş., Keklik,B., Erdem,R.ve Çelik,R.(2012). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1).

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.

Vecchio, R.P. (2002). *Leadership and gender advantage*, The Leadership Quarterly,13.

Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve Otorite. (Çev. Bahadır Akın)*. Ankara: Adres Yayınları.

Weber, M.(1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology (tl'ansl. and ed. G. Roth and C. Wittich)*, New York: Bedminster Press.

Yiğit, A.(2004). *Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisine Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice- Hall

Yukl, G., (1989). *Managerial Leadership: a review of theory and research*, *Journal of Management*, Vol. 15 Issue 2.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, s. 103.



## EKLER

### EK1 Boyut Madde Analizi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	25.093	57.694	.553	.918
L2	25.336	55.491	.700	.910
L3	25.499	53.406	.800	.904
L4	25.416	54.035	.760	.906
L5	25.480	53.929	.732	.908
L6	24.600	58.690	.399	.928
L7	25.357	53.770	.753	.907
L8	25.333	54.843	.733	.908
L9	25.667	53.415	.781	.905
L10	25.491	53.732	.770	.906

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L11	17.107	27.165	.572	.843
L12	17.371	26.095	.669	.829
L13	17.269	25.743	.754	.818
L14	17.256	26.137	.642	.833
L15	16.941	27.408	.469	.860
L16	17.189	25.683	.755	.818
L17	16.931	27.878	.522	.850



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L18	25.877	58.675	.740	.918
L19	25.867	58.982	.710	.920
L20	25.968	58.106	.729	.919
L21	25.707	57.962	.773	.917
L22	25.509	57.983	.726	.919
L23	25.619	57.483	.754	.918
L24	25.416	60.367	.525	.931
L25	25.565	57.268	.782	.916
L26	25.667	58.255	.760	.917
L27	25.749	59.199	.705	.920

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L28	25.539	64.206	.744	.939
L29	25.547	65.179	.735	.939
L30	25.480	64.293	.765	.938
L31	25.320	64.293	.770	.938
L32	25.464	63.848	.812	.936
L33	25.501	62.662	.820	.935
L34	25.432	62.674	.823	.935
L35	25.309	65.754	.664	.942
L36	25.456	63.302	.832	.935
L37	25.256	65.421	.700	.941

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	101.909	813.879	.571	.973
L2	102.152	809.996	.632	.973
L3	102.315	801.248	.743	.973
L4	102.232	801.569	.740	.973
L5	102.296	804.364	.665	.973
L6	101.416	821.794	.368	.974
L7	102.173	801.839	.714	.973
L8	102.149	804.047	.724	.973
L9	102.483	799.614	.755	.973
L10	102.307	800.962	.741	.973
L11	102.053	810.051	.555	.973
L12	102.317	801.704	.682	.973
L13	102.216	798.459	.775	.972
L14	102.203	799.114	.703	.973
L15	101.888	809.661	.499	.974
L16	102.136	797.637	.784	.972
L17	101.877	808.589	.591	.973
L18	102.285	800.493	.784	.972
L19	102.275	802.050	.748	.973
L20	102.376	797.471	.789	.972
L21	102.115	801.080	.759	.973
L22	101.917	803.188	.685	.973
L23	102.027	801.256	.712	.973
L24	101.824	810.573	.524	.974
L25	101.973	800.914	.729	.973
L26	102.075	802.877	.734	.973
L27	102.157	802.705	.746	.973

L28	102.240	799.974	.738	.973
L29	102.248	803.823	.720	.973
L30	102.181	801.994	.727	.973
L31	102.021	801.732	.736	.973
L32	102.165	798.801	.798	.972
L33	102.203	796.520	.778	.972
L34	102.133	796.212	.785	.972
L35	102.011	805.936	.654	.973
L36	102.157	797.978	.798	.972
L37	101.957	804.496	.692	.973