

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şerife KOÇYİĞİT**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Ağustos 2019**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şerife KOÇYİĞİT**

**1203810475**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sertif DEMİR**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810475 numaralı İşletme (Türkçe) Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Şerife KOÇYİĞİT ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çalışan Verimliliğine Etkileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve Oybirliği/Oyçokluğu ile "Başarılı" olarak kabul edilmiştir.

**Tez Danışmanı : Doç.Dr.Sertif DEMİR**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



*Demir*

**Jüri Üyeleri : Doç.Dr.Sertif DEMİR**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



*Demir*

**: Doç. Dr. Yaşar KÖSE**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



*Köse*

**: Dr. Öğr. Üyesi Ali GÜRSOY**  
Milli Savunma Üniversitesi

Kabul/Red



*Gürsoy*

**Tez Savunma Tarihi:** 28 Ağustos 2019

ONAY  
Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL  
Enstitü Müdürü  
04/08/2019

*Adnan Güzel*

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19.08.2019

Şerife KOÇYİĞİT

## ÖNSÖZ

Temmuz 1999 tarihinden bu yana Bolu İli Kamu Sağlık Kuruluşlarında, hekim ve idareci olarak görev yaptım. Bu süreçte; sağlık personeli, sunulan sağlık hizmetleri ve vatandaş memnuniyetine ilişkin hem sağlık çalışanı hem de yönetici sıfatıyla değerlendirmelerim oldu. Bu değerlendirmeler ışığında, sağlık yöneticilerinin lider özelliklerinin çalışanların iş verimliliği üzerine olan etkilerini incelemeye karar verdim.

“Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çalışan Verimliliğine Etkileri” konulu tez çalışması kapsamında; Bolu ili kamu sağlık sektörü yöneticilerinin liderlik tutumlarının, sağlık personelinin motivasyon ve performansı üzerine etkileri araştırılmıştır.

Yüksek Lisans Eğitimi sürecinde ve nihai tez aşamasında üzerimde emeği olan tüm THK Üniversitesi'nin saygıdeğer akademisyenlerine ve çalışanlarına,

Tez çalışmalarım beni yönlendiren ve destekleyen; bilgisi, tecrübesi, doğallığı ve mütevazî kişiliğine çok büyük saygı duyduğum tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Sertif DEMİR'e

Çalışmalarım beni yüreklendirip desteklerini esirgemeyen ve Bolu İl Sağlık Müdürlüğü'nde uzun yıllar yöneticilik yapmış olan saygıdeğer mesai arkadaşım Mehmet ŞENTÜRK'e,

Çalışmanın analiz aşamasında bilgisinden istifade ettiğim Bolu İl Sağlık Müdürlüğünden kıymetli arkadaşım Derya KOCADAĞ'a,

Tez çalışmalarım esnasında beni anlayışla karşılayan ve her daim bana sevgileriyle destek olan kızım Selin'e, oğlum Kerem'e ve sevgili eşim Uğur Hasan KOÇYİĞİT'e sonsuz teşekkür ediyorum.

Çalışmanın; çalışan verimliliğini artırma yönünde, yöneticilerin olumlu liderlik davranış ve tutumlarında bulunmalarını hedefleyen sağlık camiasına, kamu kurum ve kuruluşlarına faydalı olması temennisiyle...

Ağustos 2019 Şerife KOÇYİĞİT

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>3</b>
<b>1. LİDERLİK VE VERİMLİLİK KAVRAMI.....</b>	<b>3</b>
1.1 Liderlik Kavramı ve Sağlık Yöneticilerindeki Liderlik Kavramı .....	3
1.1.1 Liderlik .....	3
1.1.2 Liderlik Kavramının Literatürdeki Yeri .....	4
1.1.3 Liderlik Davranışları .....	4
1.1.4 Liderliğin Önemi ve Gerekliliği .....	4
1.1.5 Etkin Lider Özellikleri .....	5
1.1.6 Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar .....	5
1.1.7 Liderlik Türleri .....	6
1.1.7.1 Otokratik (Emir verici) lider .....	6
1.1.7.2 Demokratik lider .....	7
1.1.7.3 Hümanist lider .....	7
1.1.7.4 Bürokratik lider .....	8
1.1.7.5 Karizmatik lider .....	9
1.1.7.6 Yanal lider (Lateral leader) .....	9
1.1.7.7 Hizmetkar lider (Servant leader) .....	10
1.1.8 Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Kavramı .....	11
1.2 Verimlilik Kavramı ve Sağlık Hizmetlerinde Verimlilik .....	12
1.2.1 Verimlilik Kavramı .....	12
1.2.2 Verimliliğin Tarihsel Gelişimi .....	13
1.2.3 Verimliliği Etkileyen Faktörler .....	13
1.2.4 Sağlık Hizmetlerinde Verimlilik .....	14
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>15</b>
<b>2. LİTERATÜR TARAMASI .....</b>	<b>15</b>
2.1 Literatür Taraması .....	15
2.2 Araştırma Konusu İle İlgili Literatür Taraması Özeti .....	19
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>21</b>
<b>3. SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ</b>	
<b>ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b>	<b>21</b>
3.1 Araştırma Süreci .....	21
3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	21
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	22

3.4 Araştırmanın Varsayımları .....	22
3.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	23
3.6 Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	25
3.7 Araştırmanın Yöntemi .....	25
3.8 Verilerin Analizi.....	27
3.8.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	27
3.8.2 Liderlik Davranışları ve Çalışan Verimliliği Yargılarının Betimsel Analizi.....	29
3.8.3 Faktör Analizi .....	33
3.8.3.1 Katılımcıların, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları için faktör analizi .....	35
3.8.3.2 Katılımcıların çalışan verimliliği değerlendirmeleri için faktör analizi.....	37
3.8.4 Demografik Özelliklere Göre Farklılıkların Analizi.....	40
3.8.4.1 Cinsiyet değişkeni için farklılıkların analizi.....	40
3.8.4.2 Medeni durum değişkeni için farklılıkların analizi .....	41
3.8.4.3 Yaş değişkeni için farklılıkların analizi.....	41
3.8.4.4 Çalışma süresi değişkeni için farklılıkların analizi.....	43
3.8.4.5 Eğitim durumu değişkeni için farklılıkların analizi.....	44
3.8.4.6 Aylık gelir düzeyi değişkeni için farklılıkların analizi.....	45
3.8.4.7 Meslek değişkeni için farklılıkların analizi .....	46
3.8.4.8 Çalışılan birim değişkeni için farklılıkların analizi .....	47
3.8.5 Değişkenler İçin Korelasyon Analizi .....	49
3.9 Araştırmanın Bulguları.....	51
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>53</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>56</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>62</b>
Ek-1: Anket Formu.....	63
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>65</b>

## KISALTMALAR

<b>Bşk.</b>	: Başkanlığı
<b>f</b>	: Frekans
<b>H</b>	: Hipotez
<b>Hizm.</b>	: Hizmetleri
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MSA</b>	: Anti-İmage korelasyonu ve Örneklem Yeterlilik Testi
<b>No</b>	: Numara
<b>Sig.</b>	: Significance (anlamlılık)
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TL</b>	: Türk Lirası
<b><math>\alpha</math></b>	: Alpha



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2.1</b> : Araştırma Konusu İle İlgili Literatür Taraması Özeti. ....	19
<b>Tablo 3.1</b> : Güvenilirlik Analizi Sonucu. ....	26
<b>Tablo 3.2</b> : Normal Dağılıma Uygunluk Sonuçları. ....	26
<b>Tablo 3.3</b> : Katılımcıların Demografik Özellikleri. ....	27
<b>Tablo 3.4</b> : Liderlik Davranışları ve Çalışan Verimliliği Yargılarının Betimsel Analizi. ....	29
<b>Tablo 3.5</b> : Katılımcıların, Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Algılarına Yönelik Düşüncelerine İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları. ....	35
<b>Tablo 3.6</b> : Katılımcıların Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Düşünceleri İçin Faktörler ve Yükleri. ....	36
<b>Tablo 3.7</b> : Katılımcıların Çalışan Verimliliğine İlişkin Düşünceleri İçin KMO ve Bartlett Test Sonuçları. ....	37
<b>Tablo 3.8</b> : Katılımcıların Çalışan Verimliliğine İlişkin Düşünceleri İçin Faktörler ve Yükleri. ....	38
<b>Tablo 3.9</b> : Faktörlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları. ....	39
<b>Tablo 3.10</b> : Analiz Sonucu Oluşturulan Faktörlerin Betimleyici İstatistikleri. ..	40
<b>Tablo 3.11</b> : Cinsiyet Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	40
<b>Tablo 3.12</b> : Medeni Durum Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	41
<b>Tablo 3.13</b> : Yaş Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	42
<b>Tablo 3.14</b> : Yaş Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri. ....	43
<b>Tablo 3.15</b> : Çalışma Süresi Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	43
<b>Tablo 3.16</b> : Çalışma Süresi Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri. ....	44
<b>Tablo 3.17</b> : Eğitim Durumu Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	44
<b>Tablo 3.18</b> : Eğitim Durumu Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri. ....	45
<b>Tablo 3.19</b> : Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	45
<b>Tablo 3.20</b> : Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri. ....	46
<b>Tablo 3.21</b> : Meslek Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	46
<b>Tablo 3.22</b> : Meslek Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri. ....	47
<b>Tablo 3.23</b> : Çalışılan Birim Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi. ....	48
<b>Tablo 3.24</b> : Çalışılan Birim Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri. ....	48
<b>Tablo 3.25</b> : Liderlik Davranışı Algısı ve Faktörleri İçin Korelasyon Analizi Tablosu. ....	49
<b>Tablo 3.26</b> : Çalışan Verimliliği Algısı ve Faktörleri İçin Korelasyon Analizi. ..	50
<b>Tablo 3.27</b> : Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışan Verimliliği İçin Korelasyon Analizi Tablosu. ....	50

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırma Modeli .....	23
-----------------------------------	----



## ÖZET

### SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KOÇYİĞİT, Şerife

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sertif DEMİR

Ağustos 2019, 66 sayfa

Bu araştırmanın amacı, kamu sağlık sektöründeki yöneticilerin liderlik davranışlarının, sağlık kurumlarında çalışan personelin iş verimliliği üzerine olan etkilerini araştırmaktır. Bu bağlamda çalışanların, yöneticilerinin liderlik tutumlarına dair algıları ile işyerindeki motivasyon ve performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini, 2014 yılı Bolu ili kamu sağlık kuruluşlarında görevli 4564 personel oluşturmaktadır. 403 sağlık çalışanına yüz yüze uygulanan anket ile yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Demografik özellikleri, çalışanların kendi idarecilerinin liderlik tutumlarına ilişkin algılarını ve öz verimlilik algılarını değerlendirmeye yönelik üç bölümden oluşan ankette katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır.

Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri; frekans (f), aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimleyici istatistikler ile incelenmiştir. Katılımcıların hem idarecilerinin liderlik davranışlarına yönelik algıları hem de kendi iş verimliliği algıları için faktör analizi yapılmıştır. Veriler, Kruskal-Wallis testi ve Mann-Whitney U testi ile değerlendirilmiş olup tablolara aktararak yorumlanmıştır.

Bu tez çalışmasında; sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışan verimliliğini etkilediği görülmüştür. Çalışanların; idarecilerinin personel odaklı liderlik tutumu hakkındaki algıları ile kendi performans algıları arasında pozitif korelasyon bulunurken, idarecilerinin yönetici odaklı liderlik davranışı algıları ile kendi performans

alguları arasında negatif korelasyon tespit edilmiştir. Sağlık yöneticilerinin olumlu liderlik tutumunun bir sonucu olarak çalışanların motivasyon ve verimliliğinin artacağı dolayısı ile sağlık kurumlarının da hizmet kalitesinin artacağı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, Liderlik davranışları, Yönetici, Verimlilik, Çalışan verimliliği



## **ABSTRACT**

### **A SURVEY ON THE EFFECTS OF HEALTH ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP BEHAVIOURS ON THE PRODUCTIVITY OF HEALTH PERSONNEL**

KOÇYİĞİT, Şerife

Master of Arts, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Professor Sertif DEMİR

August 2019, 66 pages

This study aimed to investigate the effects of leadership attitude of the administrators in all the public health services on labor force efficiency of health personnel. In this context, the correlation between the perception of the employees about their administrators' leadership attitude and their motivation and performance in the workplace was investigated.

The target population of the study is consisting of 4564 personnel who were working in public health institutions of Bolu in 2014. The adequate sample size is reached by a face-to-face questionnaire applied to 403 health personnel. 5-point Likert scale was used to determine the participation levels in that three-part questionnaire, which applied to assess demographic characteristics, the perception of the employees about their administrators' leadership attitude, and sense of self-efficiency.

Socio-demographic characteristics of health personnel were analyzed by using descriptive statistics such as frequency (f), arithmetic mean, and standard deviation. Factor analysis was conducted to determine the perception of participants both of regarding their administrators' leadership attitude and efficiency of the personnel. Data were evaluated with the Kruskal-Wallis Test and Mann-Whitney U Test and interpreted by tables.

In this thesis, it was observed that leadership attitude of health administrators affect personnel productivity. While there was a positive correlation was found between the sensation of the personnel about their self-performance and the perception

about their administrators' employee-oriented leadership attitude, the negative correlation was found between an admin-oriented leadership attitude of their managers' with a self-performance feeling of employees. It was concluded that the motivation and productivity of personnel will increase and the service quality of health institutions will improve, as a consequence of the positive leadership attitude of health administrators.

**Keywords:** Leadership, Leadership behaviors, Administrator, Productivity, Personnel productivity



## GİRİŞ

Günümüz dünyasında, sürekli kendini yenileyerek gelişen sağlık kurumları, toplumsal ve ekonomik yapıyı etkileyebilecek güçtedir. Liderlik; “takipçilerinin davranışlarını etkileyip onları yönlendirebilme ve yönetebilme becerisi” olarak tanımlandığında, sağlık kurumlarının rakipleri arasında üst sıralarda yer alabilmesi için güçlü liderlere ihtiyacının olduğu görülmektedir.

Sağlık yöneticilerindeki liderlik davranışları; insan sağlığına yönelik yapılan çalışmaların yönetilmesi ile sağlık personeline bireylere sunulmasına kadar verilen tüm hizmetlerde etkili olduğu ve bu durumun insan sağlığına yansıdığı gerçeğinden hareketle büyük önem arz etmektedir. Ülkemizde, Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın uygulamaya konulmasıyla birlikte sağlık hizmeti sunumundaki istenen hedeflere ulaşmak için 2003 yılından bu yana çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Kamu sağlık sektöründe son yıllarda yaşanan mevzuat değişiklikleri ele alındığında sağlık hizmeti sunumunda neredeyse hizmetin sunum şekli ve değişen bilimsel yaklaşımlar kadar yönetici atama kriterlerinin de yeniden oluşturulduğu görülmektedir.

Araştırmanın amacı; yöneticilerin liderlik davranış modelleri ile çalışanların motivasyon ve performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Ayrıca yapılan incelemeler sonucunda Bolu ilinde araştırma konusu ile ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması nedeniyle, çalışmanın diğer araştırmacılara ışık tutması ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Araştırmada, Bolu ilinde kamu sağlık sektöründe görev alan her kademedeki 403 çalışana yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ankette; sağlık yöneticilerinin liderlik tutumlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı “liderlik davranışı algısı” başlığı altında incelenmiştir. Çalışanların kendi algıları üzerinden performans düzeylerini değerlendirmeleri de “çalışan verimliliği algısı” başlığı altında incelenmiştir.

Bu çalışmada, konu açıklamalarında niteliksel, analiz bölümünde ise niceliksel tanımlamalar yapılmıştır. Tezin birinci bölümünde konunun temel bileşenlerinin açıklanmasına çalışılmış olup, ikinci bölümde araştırma konusunun kavramsal boyutunu oluşturmak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde liderlik

davranışlarının çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla sağlık personeline uygulanan anket çalışması analiz edilmiştir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik tutumlarına dair algıları ile işyerindeki motivasyon ve performansları arasındaki ilişki incelenerek önemli bulgular elde edilmiştir. Son bölümde ise sonuç ve değerlendirmeler yer almaktadır.

“Bolu ili kamu sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışan verimliliğine olan etkileri” konusunda yapılan bu çalışmanın; çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik olumlu liderlik davranışlarını desteklemeyi hedefleyen sağlık camiasına, kamu kurum ve kuruluşlarına faydalı olacağı düşünülmektedir.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE VERİMLİLİK KAVRAMI

#### 1.1 Liderlik Kavramı ve Sağlık Yöneticilerindeki Liderlik Kavramı

##### 1.1.1 Liderlik

Liderlik; takipçilerini hedeflenen amaçlara doğru birleştiren ve faaliyete geçiren rol davranışıdır.

Genel olarak liderlik, uygun şartlarda toplanmış kişi ve grupları istenilen amaçlar doğrultusunda etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001: 465).

Liderlik; kişilerin davranışlarını, tavırlarını ve düşünce tarzlarını etkileyebilme becerisidir. Lider, kurum hedefleri doğrultusunda çalışanları motive ederek onları amaca ulaşmada yönlendirebilen kişidir. Liderlik kavramında; mevcut şartlar, takipçiler ve lider olmak üzere üç bileşen bulunmaktadır (Koçel, 2014, s. 675). Liderler, personeli etkileyerek, onları idare eden, düzeni ve organizasyonu sağlayarak kurumu başarıya taşıyan kişilerdir. Şayet idarelerin başına etkin bir lider getirilmez ise bahse konu durum işletmeyi doğrudan, onunla bağlantılı diğer işletmeleri de dolaylı biçimde olumsuz olarak etkiler. Bu nedenle doğru lider seçimi işletmeler için çok önemlidir. Başka bir açıdan liderlik, insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda birleştirerek hedefe ulaştıran, geniş düşünebilme becerisine sahip kişilerdir. Liderler kurumun çıkarları doğrultusunda hareket eder. Olaylara çözümsel açıdan yaklaşır, üretken, enerjik ve etkin tavırlar sergiler. Genellemenin yapılsa liderlik; kişileri istenilen amaçlar doğrultusunda birleştirip onları hedefe ulaşma yolunda etkileyerek yönlendirebilen bilgili ve donanımlı kişilerdir (Zel, 2001: 91).

### **1.1.2 Liderlik Kavramının Literatürdeki Yeri**

Liderlik kavramı, 20. yüzyılda idari alanda bilimsel açıdan çokça araştırılan bir konu olmuştur. Farklı bakış açılarıyla hem akademisyenler hem de uygulayıcı olanlar, liderlik konusunu yoğun uğraşlarla analiz etmeye çalışmışlar ve bunun neticesinde literatüre dört yüze yakın tanım ve binlerce çalışma kazandırmışlardır (Erçetin, 2000: 4).

### **1.1.3 Liderlik Davranışları**

Tipik liderlik davranışları, verici lider ve alıcı lider olarak iki başlık altında incelenebilir (Alganer, 2002). Verici lider, lider olduğu süreçte yükseliş gösterdiği gibi lider olmadığı zamanlarda da yükseliş göstermeye ve takip edilmeye devam eder. Alıcı liderse, her türlü yükselmesini menfaati doğrultusunda kişilerden aldıkları üzerine kurduğundan sadece liderlik yaptığı süreçte yükseliş gösterir. Liderliği sona erdiğinde ise takdir edilmeyip unutulur ve tarihe karışır. Günümüzde iyi bir lider; alanında bilgi ve beceriye sahip olarak uzmanlaşmalı, sürekli değişim ve gelişim ihtiyacını göz ardı etmemelidir. Liderlik yaptığı pozisyonda süreklilik arz etmeli ve devamlılığı sağlamalıdır.

### **1.1.4 Liderliğin Önemi ve Gerekliliği**

Çözüm üretmek durumunda olan her idareci için kişileri yönetme becerisine sahip olmak oldukça önem arz eder. Liderlik; başkalarını aynı amaçlar için toplayabilme, motivasyonlarını arttırarak onları harekete geçirebilme açısından çok önemlidir (FEMA, 2007: 1).

Bazı araştırmacılar, insan çabalarının bütünleştirilmesi ve organize edilmesi için liderlere ihtiyaç duyulduğunu savunurlar. İşletmeler açısından bakıldığında, karar alabilecek ve bu kararları doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişiler üzerinde uygulayabilecek, işletme içerisinde disiplini sağlayabilecek bir otoriteye ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumda bir liderin olmasının üç açıdan önemi vardır: İlki; kurumun başarısında, liderinin gösterdiği davranış ve kalite anlayışının etken olmasıdır. İkinci olarak çalışanlar için hedefi belirleyen ve güveni sağlayan liderdir. Üçüncüsü ise kurumun güçlenmesi ile ilgili olup; bir kurumda güçlenmeyi ve güven ortamını sağlayan liderdir (Bennis, 2001: 18).

### **1.1.5 Etkin Lider Özellikleri**

İnsanoğlu ruhsal ve sosyal açılarından kompleks bir yapıdadır. İnsanların düşüncelerini anlayabilmek ve iletişimlerinde onlara doğru desteği verebilmek özel yetenek gerektirdiğinden onları idare etmek ve yönlendirmek fazlasıyla zordur. İşletmelerin başarılı olabilmesi için liderlerinde şu özelliklerin bulunması gerekmektedir:

Etkin lider; hem kendisini hem de astlarını iyi tanımalı ve kişisel gelişimlerini sağlamalıdır. Yaptığı işin ehli olup sorumluluk sahibi olmalıdır. İş görenlerinin istek ve beklentilerini iyi kavramalı, zamanında müdahalelerde bulunmalı ve sorunlara mantıklı çözümler üretmelidir. Örgüt içerisinde fikir ve bilgi paylaşımını sağlamalı, ihtiyaçları iyi tespit etmeli, gerekli ve uygun kararları almalıdır. Ekip ruhunu güçlendirmeli, fikir, tavır ve davranışlarıyla herkese örnek olmalıdır. Takipçilerinin moral ve motivasyonunu yüksek tutmalı, özgüven ve becerilerini geliştirmelidir. Onların yetenekleri doğrultusunda iş dağılımı yapmalı, sorumluluk vererek iş tecrübelerini arttırmalıdır. Kaynakları doğru ve uygun kullanılmalı, başarıyı ekibiyle paylaşmalıdır (Ertürk, 2000: 154-157).

### **1.1.6 Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar**

Liderlik ve yöneticilik kavramları genel olarak aynı anlamda düşünülse de aslında birbirlerinden farklı anlamlara sahiptirler. Yöneticilik; hedefe ulaşmak için mevcut olan kaynakları uyumlu ve verimli bir şekilde kullanabilme yetisi olarak açıklanabilir. Liderlik ise; belirlenmiş hedeflere ulaşmak için, takipçilerini etkileyebilme veya takipçilerinin davranışlarını yönlendirebilme becerisi olarak açıklanabilir (Çırpan, 1999: 1).

Örgütlerde kişileri yönlendirmek için kullanılan “otorite” ve “etkileyebilme” unsurları, kullanılış şekli itibarıyla yöneticiyi ve lideri birbirinden ayırmaktadır. Yönetici kişilere otoritesini kullanarak yaptırım uygularken, lider kişileri etkileyerek ve onların motivasyonlarını arttırarak zor ama kalıcı bir yolu tercih eder. Otoritesi olmasa bile bir lider takipçilerini etkileyebilirken, otoritesi olan bir yönetici kişileri etkilemede yetersiz kalabilir (Geylan, 1992: 3-6).

Yöneticilik durağan olup, bugünle sınırlıdır. Yönetici, mevcut olan vizyonun uygulanmasını sağlar. Yapılacak işlerin ve ilerlemelerin, takip ve değerlendirmesini yapar. Liderlik ise geleceğe yönelik bir kavramdır. Lider, kurumu için vizyon

oluşturarak bunu izleyenlerine benimsetir, İşlerin hangi şekilde yapılacağını nelere önem verileceğini belirleme ve kurumun güçlenmesini sağlama sürecinde sorumluluk alır (Baltaş, 2002: 109).

### **1.1.7 Liderlik Türleri**

Yöneticinin benimsediği liderlik davranışına ve yönetim tarzına göre, lider etkinliği belirlenmektedir. Literatüre bakıldığında farklı liderlik türleri görülmektedir. Bu bölümde liderlik davranışları arasında sıkça karşılaşılan liderlik türlerine yer verilecektir.

#### **1.1.7.1 Otokratik (Emir verici) lider**

Emir verici liderlik türü hizmet odaklı olup; makamın gücü kullanılarak otorite sağlandığı, karar almada astların fikir ve düşüncelerine yer verilmediği, tüm kararların kendisi tarafından verildiği bu nedenle ekip ruhunun ve dayanışmasının oluşamadığı ancak işletme için karar verme aşamasının hızlı olduğu bir liderlik türüdür (Çoroğlu, 2003: 27).

Otokratik liderlik davranışı çoğunlukla gelenekçi yönetim kültürünün ve bürokrasinin ön planda olduğu kurumlarda benimsenmektedir. Otokratik liderler, çalışanlarından anında itaat etmelerini bekler. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde çalışanlarına söz hakkı vermezler (Eren, 2001: 453).

Otokratik liderler, çalışanların gereksinimlerine genellikle kayıtsız kalır. Çalışanları ile fikir alışverişi yapmazlar ve görevi almaya istekli olup olmadıklarına bakmadan onları kendi fikirleri doğrultusunda görevlendirirler (Keçecioglu, 2003: 118).

Otokratik liderlerin gösterdiği emrivaki davranış tarzı nedeniyle astlar fikirlerinin önemsenmediğini düşündüklerinden sorumluluk almaktan kaçınır. Özgür ve yaratıcı düşünceyi harekete geçiremedikleri için işlerini sahiplenmezler (Goleman vd. 2002: 69).

Adorno'nun yapmış olduğu bir araştırma neticesinde otokratik liderlik davranışını benimseyen yöneticilerde; topluma uymaya çok fazla önem verme, değişiklikten hoşlanmama, kişiliğinin değişmez nitelikte olması, idari açıdan amir-memur ilişkilerinde kuralcı olma, otorite gücü olan kişi ve gruplara yönelik davranış sergileme, azınlık veya yabancı gruplara müsamaha göstermeme, geleneklerine bağlı ve tutucu bir tavır sergileme gibi özelliklerin görüldüğü tespit edilmiştir (Baymur, 1994: 279).

Otokratik liderliğin en olumsuz yönü, işgörenlerin kendilerine değer verilmediği düşüncesi nedeniyle motivasyonlarının azalması, takım ruhunun oluşmaması ve iç çatışmaların yaşanmasıdır. Ancak acele karar verilmesi gereken olağandışı durumlarda emir verici liderlik davranışında bulunulması işletmeler için faydalı olacaktır (Goleman vd., 2002: 70).

### **1.1.7.2 Demokratik lider**

Demokratik liderler, astları ile hem yetkisini hem de karşılıklı olarak düşünce ve önerilerini paylaşır. Amaç, iş analizi, görev dağılımı ve planlama gibi konularda astları ile fikir alışverişinde bulunarak hareket ederler (Aykan, 2004: 214).

Demokratik liderlik, liderin kararlarını astları ile paylaştığı liderlik türüdür. Bu liderlik türünde çalışanlar yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte ve karar alma süreçlerine dâhil edilmektedir. Demokratik liderin en önemli özelliği, çalışanlarını bilgi ve ilgisi ile etkileyebilmeleri ve onlarla her türlü iletişim içinde bulunabilmeleridir (Tengilimoğlu, 2005: 7-8).

Demokratik liderler çalıştıkları kurum ve buldukları ortamı her zaman göz önünde bulundurur. Eleştiriye her zaman açıktırlar. Bu tip liderlik davranışını gösteren yöneticiler için insan ilişkileri oldukça önemlidir. Bu tip liderler çalışanlarına her konuda destek olup, kararların alınmasında onlar ile fikir alışverişinde bulunurlar (Stoner ve Edvard, 1992: 417).

Demokratik liderlik türünün başlıca faydaları, astların fikir ve önerilerinin önemsenmesi nedeniyle motivasyonlarının ve kurumlarına olan aidiyet duygularının yüksek olmasıdır. Kurumun hedeflerine ulaşmada izlenilecek yolun belirlenmesi için alınacak kararlarda birbirinden farklı önerilerin sunulmasına ve değerlendirilmesine fırsat verilmesi, astların iş doyumunu ve üretkenliğini arttırmaktadır. Ancak çok sesliliğin getirdiği zaman kaybı, karar almada yaşanan zorluk ve lider etkinliğinin azalması demokratik liderlik davranışının olumsuz yönlerindedir. Bu nedenle hızlı karar alınması gereken durumlarda bu liderlik türünün tercih edilmesi uygun olmayacaktır (Eren, 2001: 489).

### **1.1.7.3 Hümanist lider**

Hümanist liderler, iş görenlerin duygu ve düşüncelerine önem vererek onları mutlu etmeye çalışır. Astların kendi fikirleri doğrultusunda etkin çalışma şekli

belirlemelerinde onları serbest bırakırlar. Çalışanların birbiriyle uyum içerisinde olmalarına yönelik davranış sergilerler. Astları ile arasında güçlü bir bağ kurdukları için onların kendisine olan bağlılığı ile kurumu yönetirler (Goleman vd., 2002: 73).

Hümanist liderler korumacı rolünde olup babacan davranışlar sergiler. Karar almada bazen çalışanlarının görüşlerine başvursalar da genellikle kararları kendileri alır. Ödül sistemini sıkça tercih ederler. Zorunlu olmadıkça cezalandırma sistemini kullanmazlar. Çalışanlarını duygusal açıdan yönlendirip motive ederler.

Hümanist liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin, çalışanları ile iyi ilişkiler içerisinde olabilmeleri ve bu ilişkileri örgüt yararına devam ettirebilmeleri büyük ölçüde öz bilinç, insanları motive edebilme, empati kurabilme, duyguları denetleyebilme ve sosyal beceri gibi duygusal zekâ yetilerine sahip olmalarına bağlıdır. Bu duygusal zekâ yetileri, hümanist liderlikte oldukça önemli olmakla birlikte başarılı liderlik için de genel anlamda gerekli becerilerdir (Dalgın, 2008: 51).

Hümanist liderler iş görenlerine önemli ve değerli olduğu hissini yaşatıp, kurum içi huzur ve dayanışmayı artırır. Onlara güven ortamı sağlayarak çalışmalarında destek verir. Aralarında oluşan güçlü bağ neticesinde çatışmalar azalır ve çalışan verimliliği artar (Eren, 2001: 437).

#### **1.1.7.4 Bürokratik lider**

Bürokrasi, genel olarak örgüt yapısını ifade etmektedir. Bir örgüt yapısı içinde kişilerin nasıl, nerede, kiminle, ne tür bir görevlendirme ile çalışacağı, hangi araçları kullanacağı ve sistemdeki konumunun ne olacağı bürokratik bir yapılanma ile belirlenebilmektedir (Weber, 1998: 309).

Bürokratik liderlik türünde; kurum amaçları, izlenecek politikalar ve yapılacak faaliyetler belirli olup, iş dağılımı yapılarak çalışanlar görevlendirilir. Kurumdaki herkese yapacağı iş, kullanabileceği kaynak ve yetki alanı açık olarak bildirilir (Erdoğan, 1999: 53).

Bürokratik liderlikte mevzuata ve kurallara uygun olarak iş görenleri çalıştırma prensibi vardır. Bu liderlik davranışında görev dağılımı yapılır ve işlerde hata yapılmasına müsamaha gösterilmez. Çalışanlar ile iletişimi güçlendirme, fikir alışverişinde bulunma ve duygusal bağ kurma gibi yaklaşımlarda bulunulmaz (www.politikadergisi.com).

### **1.1.7.5 Karizmatik lider**

Karizma kavramı ilk defa sosyolog Max Weber tarafından 1947 yılında, takipçileri yönlendirmede etkili bir güce sahip olan ve özellikle kriz anlarında ortaya çıkan liderlik tarzını ifade etmek için kullanılmıştır (Berberoğlu, 2002: 285).

Karizmatik liderin ortaya çıkmasında bazı durumlar etken olmaktadır. Klasik yöntemlerle idare edilen ancak başarının yakalanamadığı ve ortamın gerginleştiği zamanlarda değişim ihtiyacı doğabilir. Karmaşanın ve huzursuzluğun arttığı, astların ihtiyaçlarının giderilemediği, tatmin duygusunun zayıfladığı ancak gruba bağlılığın devam ettiği durumlarda karizmatik liderlik türü ortaya çıkmaktadır. Karizmatik liderlik, demokratik ortamlarla bağdaşmaz. Genellikle kriz durumlarında ortaya çıkan, demokratikleşmeye ve grubu amaçları doğrultusunda hazırlamaya yönelik davranışlarda bulunan bir liderlik türüdür (Aksu, 2003: 92-93).

Karizmatik liderlerin sahip olduğu ve onları normal insanlardan ayıran istisnai özelliklerin bazıları; olağanüstü yeteneklerinin ve yüksek özgüvenlerinin olması, kişileri inançlarının doğruluğuna ikna edebilme ve onları etkileyebilme becerileri, kriz durumlarında radikal çözümler üretebilmeleri, karakterlerinin baskın olması, risk almaları, takipçilerinin ihtiyaçlarına önem vermeleri, kendilerini davaları uğruna feda etmeleri, vizyon sahibi olmak için yüksek maliyete katlanmaları ve yeteneklerinin süreklilik arz etmesidir (Şahin vd., 2004: 660).

Yukl, karizmatik liderliğin her daim yararının görülemeyeceğini ve örgüt üzerinde zararlı etkilerinin de olabileceğini belirtmiştir. Çoğu başarılı girişimcinin kurmuş olduğu işletmeyi adeta kalesi gibi gördüğünü ve bu kalenin düşmemesi için her türlü faaliyetlerinde ego düşkün ve oldukça zalim olduklarını ifade etmiştir. Yukl, karizmatik liderlerin bu tip bireysel güç eğilimlerinin onları sürekli durumu korumaya çalışan, düşüncesiz, çıkarıcı, zorba ve itici bir hale yönelttiğine dikkat çekmiştir (Çelik, 2011: 41).

### **1.1.7.6 Yanal lider (Lateral Leader)**

Yanal liderlik, resmi olarak yetkisi olmadığı halde kişileri etkin bir tarzda etkileme becerisi olarak tanımlanır. Bir nevi örtülü liderlik olan yanal liderlik son zamanlarda duyulmakla birlikte güncel iş ortamında zaman zaman karşılaşılan bir

liderlik türüdür (<https://www.mindtheproduct.com/2018/06/how-to-apply-lateral-leadership-in-agile-environments-by-tim-herbig/>).

Yanal Lider, diğer liderlik türlerinde olduğu gibi önde yer almayıp ilham vererek kişilere yandan yeni yollar açar. Yeni stratejiler geliştirerek kuralları, ortakları veya soruna yaklaşımı değiştirmeyi hedefler. Yanal lider, kendisinin en doğruyu bildiğini düşünmeyip diğerlerinin yeteneklerini kullanır. Vizyon sahibidir, günlük meselelerden ziyade risk alarak yeni ortaklar bulmak için daha fazla vakit harcar. Yanal lider, iş görenlerden sorular sorarak önerilerde bulunmalarını ister. Onları meslektaşları gibi kabul ederek birlikte yeni çözüm yolları ve yeni yaklaşımları arar. Karar vermeden önce diğerlerinin fikir ve önerilerini alır. Yanal lider ekibini yaratıcı, girişimci ve yetenekli kişilerden kurar. Kişileri ve fikirleri önemser, düşüncelerini açıkça tartışır ve yapıcı eleştirileri destekler. Yanal lider; yaratıcılığı ödüllendirip, saygınlığı ekibiyle paylaşır. Gelişen teknolojiyi işleri profesyonel yapmak için bizzat kullanır. Yanal lider; fikirleri, inisiyatifleri teşvik eder ve farklı bulduğu girişimleri uygular. İşletmelerde üst yönetici olarak tanımlanan lider kavramı; günümüzde ekonomik şartlar, gelişmeler ve rekabet ortamı kapsamında tekrar değerlendirilmekte olup, yanal liderlik kavramı tanımıyla güncel ve yeni liderlik tarzları arasında dikkat çekmektedir (<https://www.leader-values.com/article.php?aid=262>).

#### **1.1.7.7 Hizmetkar lider (Servant leader)**

Hizmetkar lider tanımı; ilk defa 1970 yılında Robert K.Greenleaf tarafından dile getirilmiştir. Bu liderlik davranışının özelliği kendisine değil etrafındakilere hizmet etmesidir. Bu tanımda lider, karar verme yetkisini sadece kendisinde toplamaz, ekibiyle de paylaşır (Akiş Toduk Y., Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa, Eylül 2004).

Hizmetkar lider; sahip olduğu makamın ona kazandırdıklarıyla yetinmez, bu tip lideri mutlu eden liderliği doğrultusunda onu takip edenlerin neler kazandığıdır. Hizmetkar lider için önemli olan takipçilerinin ne kadar gelişme gösterdiği ve ne kadar güven ortamı içinde çalışabildikleridir.

The Servant Leader (Hizmetkar Lider) kitabının yazarı Ken Blanchard ve Phil Hodges'e göre liderlik; güç ve yönetmekle ilgili değil, belirli hedefler doğrultusunda diğerlerinin en iyi şekilde yaşaması ile alakalıdır. Vizyonu herkes içindir, eleştirileri dinler ve değerlendirir. Hizmetkar lider kimseyi ayırmaz, aksine herkesi kucaklar



çünkü makamının geçici olduğunu bilir ([https://banucakar.com/blog/2013/hizmetkar - liderlik-liderlik-ne-yonetmekle-ne-de-gucle-ilgilidir/](https://banucakar.com/blog/2013/hizmetkar-liderlik-liderlik-ne-yonetmekle-ne-de-gucle-ilgilidir/)).

### **1.1.8 Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Kavramı**

Dünya ve Türkiye ekonomisinde; sağlık hizmeti sektörünün payının artışı, yaşam kalitesinin ve ortalama yaşam sürelerinin yükselmesi, sağlık teknolojilerinin gelişmesi gibi nedenlerle sağlık hizmeti sunulan kurumların önemi sürekli artmaktadır (Yağcı ve Duman, 2006: 218-238). Sağlık kurumlarının faaliyet gösterdiği alan, kişilerin sağlık hizmetleri ile ilgili beklenti ve ihtiyaçları, kısa sürede kaliteli hizmet alma isteği her geçen gün artarak devam etmektedir (Çelik, 1995: 51).

Sağlık kurumlarında; görülen hızlı değişim ve gelişimlere cevap verilmesini, ihtiyaç ve taleplerin karşılanmasını, beşeri ve maddi kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, kurumun uzun ömürlü ve rakiplerine karşı daha tercih edilebilir olmasını sağlayacak bilgili, etkili, ilkel, stratejik, yenilikçi, motive edici ve vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Güçlü, 2003: 71).

21. yüzyılda teknoloji ve bilimde hızlı gelişim ve değişim evresinin yaşanması, sağlık alanında yeni uzmanlık dallarının ortaya çıkması, ihtiyaçların çeşitlilik ve değişkenlik göstermesi gibi faktörler, sağlık kurumlarının verdiği hizmetin daha karmaşık bir yapıda olmasına ve uygulanacak politikaların öneminin artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle klasik liderlik tarzını benimseyen veya değişime adapte olamayan tekdüze yöneticilerden ziyade, sağlık kurumlarının yönünü belirleyerek bunları uygulamaya geçiren, verilen hizmeti geliştirmek ve ilerletmek için sağlık çalışanlarına imkân veren, onların yeteneklerini geliştiren ve gerektiğinde etkili müdahale noktaları oluşturan stratejik liderlerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Davies ve Davies, 2004: 30).

Zamanla değişip gelişen sağlık kurumlarındaki işletme modelleri; toplam kalite, performans, memnuniyet ve liderlik gibi kavramları ön plana çıkartmış, etkin hizmet sunma politikalarını gündeme getirmiştir. Bu çerçevede liderlik modellerinin hem kamu sağlık hem de özel sağlık kuruluşlarında çalışan verimliliğine etkileri üzerine tartışmalar yapılmaktadır. Çalışan verimliliği; ücret politikaları, özlük hakları gibi kavramlar üzerine bina edilmeye çalışılsa da son yıllarda memnuniyet unsurunun önemi ön planda yer almıştır. Hatta bazı sağlık işletmelerinde çalışanlar, ücretten çok çalışmakta oldukları hastanelerde uygulanan yönetim modellerinden etkilenmekte ve

memnuniyet duymaktadır. Bu sebeple liderlik unsurunun, modern sağlık yönetiminin de ayrılmaz bir parçası olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede sağlık yöneticilerinin; sağlık alanında gerekli stratejileri üretmesi, uzun vadeli planlamalar yapması, sahip oldukları liderlik potansiyeliyle genel ekonomiye katkıda bulunması, bedenlen, ruhen ve sosyal yönden sağlıklı bireylerden oluşan toplum oluşturma gayesiyle stratejik düşünme ve hareket etme kabiliyetlerini yükseltmesi hedefleri arasında olmalıdır.

## **1.2 Verimlilik Kavramı ve Sağlık Hizmetlerinde Verimlilik**

### **1.2.1 Verimlilik Kavramı**

Verimlilik hakkında yapılan çalışma sayısı oldukça fazla olduğu için verimliliğin farklı şekillerde tanımları bulunmaktadır.

Verimlilik; genellikle yeterlik, nitelik ve üretkenlik gibi faktörlerle sağlanan performans derecesidir (Popov, 1967).

Verimlilik, " üretimde yararlanılan girdilerle, üretim etkinliklerinin sonucunda sağlanan çıktılar arasındaki bağlantı" olarak da tanımlanır (Kışoğlu,2004; Başaran,1992; Prokopenko, 1991).

Verimlilik ülkelerin kalkınmışlık seviyesini göstermesi açısından önemlidir. Artık günümüzde sosyo-ekonomik şartlar sürekli gelişmektedir. Dolayısı ile verimlilik kavramı sürekli yenilenmektedir. İşletmeler için kaynakları en akılcı biçimde kullanmak verimlilik için çok önemli bir koşuldur. Ayrıca çalışanlara olumlu çalışma ortamı sağlamak, yaşam standartlarını yükseltmek işletmelerin verimliliği açısından en başta gelen kriterler arasındadır (Erginel ve ark. 2009).

Hizmet sektörünün de üretim sektörünün de temel hedefleri verimli çalışmaktır. Verimlilik, "hizmet sektörünün ürettiği ile üretilenleri sağlamada kullanılan kaynak arasındaki matematiksel bağdır" şeklinde de tanımlanmaktadır (Şenol ve Gençtürk, 2017).

Verimlilik; kaynakların ne kadar etkili kullanıldığını gösteren bir kavramdır. Buna göre verimlilik, belirli bir zamanda ulaşılan hizmetin gerçekleştirilmesi için kullanılan mal ve hizmetten var olan kaynaklara ayrılması ile ortaya çıkan farktır (Akal, 2003; Harding ve Preker, 2003).

Verimlilik; üretim aşamasına giren türlü etkenlerle (girdi) bu sürecin sonucunda sahip olunan ürünler (çıkıtı) arasında olan bağı anlatmakta olup, kaynakları en etkin

şekilde değerlendirerek üretmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle teknik anlamda verimlilik, “çıktıların girdilere olan oranı olarak” ifade edilir (Prokopenko, 2003).

### **1.2.2 Verimliliğin Tarihsel Gelişimi**

Verimliliğin kelime olarak ilk kullanıldığı zamanlar çok eskilere dayanmaktadır. Verimlilik her sektör için farklı anlamlar taşımaktadır. Yeryüzünde verimlilikten ne zaman yararlanıldığı sorusu, bir Fransız bilim insanı olan Prof. Jean Fourastie tarafından araştırılmıştır. Sonuç olarak literatüre bakıldığında verimlilik kelimesi dünyada ilk kez 16.Yüzyılda hümanist bir mühendis ve Alman doktor olan George Bauer'in (Georgius Agricola) 1556'da yayınlanan "De Re Metallica" adlı eserinde kullanılmıştır. Agricola, maden işletmeciliğinde araştırmalar yaparken "verimi şu yöntemler artırır" cümlesini kurarak ilk defa produktiviteyi bilimsel anlamda kullanmıştır. Daha sonra fizyokratlar sözcüğe daha da anlam yükleyerek, verimli-verimsiz ayrımını ortaya koymuşlardır (Motroi, 2018; Kayar, 2012; Çoban, 2007).

Verimlilik; tarihsel geçmişine bakıldığında, ekonomi ilminin önderleri sayılan Fizyokratlara değin uzanan bir anlam içermekle beraber, 20. Asrın başından beri, çıktılar ile bu çıktıları artırmak için kullanılan girdiler arasındaki ilişkiyi anlatmak için kullanılmaktadır (Kutlar ve Kartal, 2004).

### **1.2.3 Verimliliği Etkileyen Faktörler**

Örgütlerde verimlilik açısından insan faktörü çok önemlidir. İnsan kaynakları örgütün en önemli kaynağının çalışanlar olduğunun önemle üstünde durmaktadır. Çalışanların yetenekleri, becerileri işletmede başarılı ya da başarısız rol oynamalarına sebep olmaktadır. Burada da çalışanın eğitim faktörü önem kazanmaktadır. Çalışanın bilgisi, fiziksel özellikleri, sağlığı işin özelliklerine uygun olması açısından önemlidir. Bunlar örgütü ayakta tutan öğelerdir. Hizmet içi eğitimlerle bu eksikliklerin bir kısmı giderilecek olsa da başlangıçta doğru seçimle çalışanı işe almak, verimlilik açısından işletmeye zaman kaybettirmeyecektir (Özen, 2013).

Verimliliği etkileyen iç ve dış faktörler olmak üzere birçok faktör mevcuttur. İçsel faktörler, kurumun kendinden kaynaklı olanlardır. Bunlar kurum tarafından yönetilebilen, müdahale edilebilen faktörlerdir. Bunlar teknoloji, ürün, yönetim şekilleri, malzeme, çalışma koşulları gibi denetlenerek düzeltilebilen etkenlerdir. Dış

kaynaklı olanlar ise müdahalesi zor olan; işletme dışından kaynaklı altyapı sorunları, devlet, doğal kaynaklar olarak sayılabilir (Kula ve Özdemir, 2007).

#### **1.2.4 Sağlık Hizmetlerinde Verimlilik**

Günümüzde sağlık kurumları da birer işletme şeklinde görülmektedir. Dolayısı ile işletmelerin verimliliğinde etkili olan faktörler sağlık kurumlarının verimliliğinde de etkilidir. Verimlilik daha çok "işgücü verimliliği" anlamında kullanılmaktadır. Çünkü iş gücü değerlidir. Artık işletmelerin ekonomik gücü tek başına verimlilik için yeterli değildir. Aynı zamanda insan kaynağına verilen önem işletmelerin her anlamda kazanç sağlaması demektir (Biçerli, 2003; Ekin, 1997). Çalışan verimliliği önemli derecede işletme verimliliğini etkilemektedir. Verimliliği en yüksek seviyeye ulaşmış örgütler araştırıldığında, çalışanların en üst düzeyde motive edildikleri görülmüştür. Çalışanların yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları hem çalışanların motivasyonunu hem de işletmenin verimliliğini artıracaktır (Filiz, 2004). Sağlık hizmetlerinde verimlilik deyince işletmenin karlılığı değil topluma ilişkin yararı anlaşılmalıdır. Hastaneler dahil tüm kurumlar için verimlilik en önemli rekabet stratejilerinden biridir (Güler, 1990). Sağlık sistemindeki başarının çoğaltılmasının ön koşullarından en önemlisi verimliliktir. Sağlık hizmetinin kaynak kullanımını çoğaltmak, savurganlığı önlemek, insan kaynaklarını en etkili biçimde çalıştırmak verimliliğin çoğaltılmasında en etkili yöntemlerdir (Aydın ve Demir, 2003).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1 Literatür Taraması

Araştırma konusu ile ilgili makale ve lisansüstü tezler incelendiğinde, liderlik davranışlarının çalışanların verimliliği üzerine etkileri hakkında yapılmış çalışmaların farklı sektörlerde uygulamaları var olmakla birlikte sağlık alanında yapılmış çalışmaların sayıca az olması sebebiyle bu çalışma ile literatüre katkı sunulması amaçlanmıştır. Çalışma konusu ile ilgili farklı sektörlerde yapılmış olan çalışmaların bir özeti aşağıda sunulmuştur.

Çağlar E. S (2011) çalışmasında; dört yıldız ve üzeri otel çalışanlarını örneklem olarak kabul ederek kurumsal güçlenme ile çalışanların işe tutkunluk derecesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; yeni bir liderlik kavramı ile birlikte seyreden güçlenmenin, çalışanların işe olan tutkunluğunda etkisinin olduğunu destekleyen sonuçlar elde etmiştir.

Keklik (2012) çalışmasında; Isparta'da hizmet gösteren bir özel hastanenin sağlık yöneticilerinin hangi tip liderliği benimsediği konusunu ele almış olup dönüşümcü, işlemsel, karizmatik ve babacan liderlik türlerini incelemiştir. Çalışma sonucunda liderlik algısında cinsiyete göre farklılık bulunmazken personelin eğitim durumu, yaşı, unvanı ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık bulunduğunu tespit etmiştir.

Uğurlu (2012)'nin çalışmasında; Hatay ili merkez ilçedeki ondan fazla öğretmene sahip ve okul kültürü açısından gelişmiş kabul edilen ilköğretim okullarında çalışan 390 öğretmenin, etik liderlik davranışına yönelik algı düzeylerini incelemiştir. Çalışma sonucunda; öğretmenlerin okullarında daha verimli ve etkili çalışanlar olmalarında yöneticideki etik liderlik davranışının etkili olduğunu tespit etmiştir.

Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik (2012) çalışmalarında, 525 hastane çalışanının, yöneticilerindeki otokratik, katılımcı, paternalist, liberal, karizmatik, işlemsel, demokratik

ve dönüşümcü liderlik algılarını ve algılanan liderlik tipleriyle iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Sonuçta, karizmatik, liberal ve otokratik liderlik tiplerinin iş üretkenliğini azalttığı, dönüşümcü ve babacan liderliğin ise iş üretkenliğini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. İşlemsel, katılımcı ve demokratik liderlik ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Köse, Uğurluoğlu ve Köse (2015) çalışmalarında, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik davranışları ile alt boyutlarına ilişkin algılarını, bu algıyla gelişen lider-sağlık çalışanı etkileşimini ve örgütsel güven düzeylerini incelemişlerdir. İstanbul'da özel bir hastanenin 136 personeli üzerinde çalışmışlardır. Sonuçta; sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik alt boyutları arasında en yüksek vizyon alt boyutunu, lider-üye etkileşimi alt boyutları arasında en yüksek profesyonel saygı alt boyutunu ve örgütsel güven alt boyutları arasında en yüksek bilişsel güven alt boyutunu algıladıkları görülmüştür. Ayrıca hizmetkâr liderlik davranışının, lider-üye etkileşimini ve çalışanlar üzerindeki genel örgütsel güveni pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016) çalışmalarında, liderliğin negatif ve zarar verici yönlerini incelemişlerdir. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesinde çalışan hastane personeli üzerinde yapılan araştırmada narsist liderlik davranışının en sık görülen toksik liderlik türü olduğu anlaşılmakla birlikte toksik liderlik davranışlarının genellikle sergilenmediği sonucuna varmışlardır.

Akyurt, Alparslan ve Oktar (2016) çalışmalarında, İstanbul ili kamu ve özel hastanelerinde görevli 1.785 sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları üzerine liderlik davranışlarının etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda etkileşimci ve araçsal liderliğin, anlamlı pozitif yönde etkisinin olduğu; dönüşümcü liderlik davranışının ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmininin etkisinin de önemli olduğu görülmüştür.

Avcı ve Yaşar (2016) çalışmalarında, kamu kurumunda çalışan personelin demokratik, serbestiyetçi ve otokratik liderlik tarzları algılarını ve beklentilerini incelemişlerdir. Çalışmanın neticesinde; kamu çalışanlarının, yöneticilerinin otokratik liderlik tarzı algılarını benimsediklerini ancak yöneticilerinden demokratik liderlik davranışı sergilemesini beklediklerini tespit etmişlerdir.

Dağlı ve Ağalday (2018) çalışmalarında; kamuda çalışan ortaokul öğretmenlerinin, müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini Mardin ilinde 2016-2017 eğitim döneminde

20 ortaokulda görev yapan 261 öğretmen kapsamaktadır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerdeki, müdürlerindeki paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların daha yüksek olduğu saptanmıştır. Müdürlerin “yardımsever liderlik” boyutunun, öğretmenlerin cinsiyetine ve sendikal üyeliklerine göre farklı algılandığı görülmüştür. Uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

Kütükçü (2018) çalışmasında; Düzce ilinde görev yapan kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ile kadın yöneticilerle birlikte çalışan personelin bağlılığı arasındaki ilişki yönlerini incelemiştir. 146 çalışanın dahil olduğu araştırmada; kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ile çalışanların devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu, kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ile çalışanların normatif bağlılığı arasındaki ilişkinin ise anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna varmıştır.

Altan ve Özpehlivan (2019) çalışmasında; çalışanların örgütsel boyuttaki vatandaşlık davranışına, katılımcı ve otokratik liderlik anlayışının etkisini incelemiştir. Çalışmanın örnekleme, sivil toplum kuruluşlarında görevli 280 yönetici ve 130 çalışanı kapsamaktadır. Yapılan çalışmada; yöneticilerin otokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından işletme ile özdeşleşme boyutunda negatif, anlamlı ve orta düzey ilişki bulunmuşken, yöneticilerin demokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından işletme ile özdeşleşme boyutunda pozitif, anlamlı ve yüksek düzey ilişki olduğu bulunmuştur.

Yorgancıoğlu Tarcan, Yeşilaydın ve Karahan (2019) çalışmasında; Eskişehir ilindeki kamu, üniversite ve özel hastanelerde görevli yöneticiler ile idari personelin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemiştir. Duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına en fazla etki eden değişken olduğunu görmüşlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine normatif ve duygusal bağlılık değişkenlerinin etkisinin olumlu yönde olduğunu ancak devamlılıkla ilgili bağlılık değişkeninin etkisinin olumsuz yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Uğurluoğlu, Gökkaya ve Erdem (2019) çalışmalarında; Türkiye’deki bir şehir hastanesinde çalışanların memnuniyet seviyelerinin belirlenmesi için mevcut şehir hastanesi ile dönüşüm öncesi görev yaptıkları Sağlık Bakanlığı’na bağlı Devlet ve Özel Dal Hastanelerinin kıyaslamışlardır. Çalışma sonucunda dönüşüm sonrası yeni hastanenin fiziki imkanlarından ve hijyen şartlarından memnuniyet duyulduğu ancak

şehir hastanesinde personele verilen değer, idari çok başlılık ve maddi haklardaki azalma konularında memnuniyetsizlik olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çınar ve Ekinci (2019) çalışmalarında; kamu hastanelerinde çalışan 300 personelin algısı doğrultusunda yalın hizmet yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmışlardır. Çalışmada yalın hizmet yönetimiyle personelin örgütsel bağlılığı arasında farklı seviyelerde doğrusal yönlü ilişki bulunmuştur. Hastanelerde orta düzeyde yalın hizmet yönetimi olduğu görülmekle birlikte örgütsel bağlılığı güçlendirmek için personel motivasyonunu artırıcı girişimlerin ve kaynakların israfa kaçmadan dengeli kullanımının öncelikli hedefler olmasına dikkat çekilmiştir.

Bostan ve Ağaç (2019) çalışmalarında; 2017 yılında sağlıkta dönüşüm programı kapsamında oluşturulan kamu hastaneleri birliğine bağlı hastanelerde görev alan idareci ve sağlık çalışanlarının, dönüşüme binaen hastane hizmetlerindeki değişime yönelik algılarını karşılaştırmışlardır. Kamu hastaneleri birliğine bağlı yedi hastanede çalışan 325 yönetici ve personelin dahil olduğu araştırmalarında; kamu hastanelerindeki yönetim alanındaki değişimi hem yönetici hem de personelin olumlu olarak değerlendirdiği, sağlık personeli açısından iki kesimin de değişimin olmadığını düşündüğü, uygulamanın benimsendiği, kamu hastanelerine yönelik kamuoyu görüşünün olumlu yönde olduğu ancak sağlık personelinin dönüşüm sonrası yeterli pay alamadığı düşüncesinde olduğu sonucuna varmışlardır.

Gelmez ve Akça Ürtürk (2019) çalışmalarında; Ankara ilinde faaliyet gösteren bir özel hastanenin yöneticilerinin liderlik stillerini belirleyerek bu özelliklerin çalışanların performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Çalışma grubu özel hastanenin 268 personelini kapsamaktadır. Yapılan araştırma neticesinde, liderlik stillerine yönelik çalışan performans algılarında farklılıkların olduğunu tespit etmişlerdir.



## 2.2 Araştırma Konusu İle İlgili Literatür Taraması Özeti

**Tablo 2.1:** Araştırma Konusu İle İlgili Literatür Taraması Özeti.

Sıra No	Makalenin / Bilimsel Çalışmanın Adı, Tarihi	Yazar	Bulgular
1.	The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals, 2011	Çağlar, E.S.	Kurumsal güçlenme ile çalışanların işe tutkunluk derecesi arasındaki ilişki incelenmiş olup yeni bir liderlik kavramı ile birlikte seyreden güçlenmenin, çalışanların işe olan tutkunluğunda etkisinin olduğunu destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.
2.	Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, 2012	Belma Keklik	Isparta'da hizmet gösteren bir özel hastanenin sağlık yöneticilerinin hangi tip liderliği benimsediği konusu ele alınmış olup çalışma sonucunda liderlik algısında cinsiyete göre farklılık bulunmazken personelin eğitim durumu, yaşı, unvanı ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.
3.	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları, 2012	Celal Uğurlu	Hatay ili merkez ilçedeki ilköğretim okullarında çalışan 390 öğretmenin, etik liderlik davranışına yönelik algı düzeyleri incelenmiş olup çalışma sonucunda; öğretmenlerin okullarında daha verimli ve etkili çalışanlar olmalarında yöneticideki etik liderlik davranışının etkili olduğu tespit edilmiştir.
4.	Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, 2012.	Şerife Alev Uysal, Belma Keklik, Ramazan Erdem, Rukiye Çelik	525 hastane çalışanı üzerinde karizmatik, liberal ve otokratik liderlik tiplerinin iş üretkenliğini azalttığı, dönüşümcü ve babacan liderliğin ise iş üretkenliğini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel, katılımcı ve demokratik liderlik ile iş üretkenliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
5.	Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi, 2015.	Serap Durukan Köse, Özgür Uğurluoğlu, Tuncay Köse	Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik davranışları ile alt boyutlarına ilişkin algıları incelenmiş olup sonuçta; sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik alt boyutları arasında en yüksek vizyon alt boyutunu, lider-üye etkileşimi alt boyutları arasında en yüksek profesyonel saygı alt boyutunu ve örgütsel güven alt boyutları arasında en yüksek bilişsel güven alt boyutunu algıladıkları görülmüştür. Ayrıca hizmetkâr liderlik davranışının, lider-üye etkileşimini ve çalışanlar üzerindeki genel örgütsel güveni pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
6.	Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, 2016.	Dilruba İzgüden, Selin Eroymak, Ramazan Erdem	Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Hastanesi personeli üzerinde liderliğin negatif ve zarar verici yönleri incelenmiş olup, narsist liderlik davranışının en sık görülen toksik liderlik türü olduğu anlaşılmakla birlikte toksik liderlik davranışlarının genellikle sergilenmediği sonucuna varılmıştır.
7.	Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli, 2016.	Nuran Akyurt, Ali Murat Alparslan, Ömer Faruk Oktar	İstanbul ili kamu ve özel hastanelerinde görevli 1.785 sağlık personeli üzerine liderlik davranışlarının etkileri incelenmiş olup, etkileşimci ve araçsal liderliğin, anlamlı pozitif yönde etkisinin olduğu; dönüşümcü liderlik davranışının ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmininin etkisinin de önemli olduğu görülmüştür.
8.	Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım, 2016.	Ömer Avcı, Yalçın Yaşar	Kamu çalışanlarının, yöneticilerinin otokratik liderlik tarzı algılarını benimsedikleri ancak yöneticilerinden demokratik liderlik davranışını sergilemesini bekledikleri tespit edilmiştir.
9.	Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi, 2018	Abidin Dağlı, Bünyamin Ağalday	Mardin İli'nde 2016-2017 eğitim döneminde 20 ortaokulda çalışan öğretmenlerin, müdürlerindeki paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarının daha yüksek olduğu, Müdürlerin "yardımsever liderlik" boyutunun, öğretmenlerin cinsiyetine ve sendikal üyeliklerine göre farklı algılandığı tespit edilmiştir.
10.	Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki, 2018	Ayşe Kütükçü	Düzce ilinde görev yapan kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ile kadın yöneticilerle birlikte çalışan personelin bağlılığı arasındaki ilişki yönleri incelenmiş olup kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ile çalışanların devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu, kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ile çalışanların normatif bağlılığı arasındaki ilişkinin ise anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 2.1 Devamı. Araştırma Konusu İle İlgili Literatür Taraması Özeti.**

Sıra No	Makalenin / Bilimsel Çalışmanın Adı, Tarihi	Yazar	Bulgular
11.	Otokratik Ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma, 2019	Senem Altan Murat Özpehlivan	Sivil toplum kuruluşlarında görevli yönetici ve çalışan üzerinde yapılan çalışmada; yöneticilerin otokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından işletme ile özdeşleşme boyutunda negatif, anlamlı ve orta düzey ilişki bulunmuşken, yöneticilerin demokratik liderlik düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından işletme ile özdeşleşme boyutunda pozitif, anlamlı ve yüksek düzey ilişki olduğu bulunmuştur.
12.	Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, 2019	Gamze Yorgancıoğlu Tarcan, Gözde Yeşilaydın, Ayça Karahan	Eskişehir ilindeki kamu, üniversite ve özel hastanelerde görevli yöneticiler ile idari personel üzerinde yapılan çalışmada, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına en fazla etki eden değişken olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine normatif ve duygusal bağlılık değişkenlerinin etkisinin olumlu yönde olduğu ancak devamlılıkla ilgili bağlılık değişkeninin etkisinin olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir.
13.	Şehir Hastanesinde Çalışan Memnuniyeti Araştırması, 2019	Dilruba Uğurluoğlu, Durmuş Gökkaya, Ramazan Erdem	Çalışmada; Türkiye'deki bir şehir hastanesinde çalışanların memnuniyet seviyelerinin belirlenmesi için mevcut şehir hastanesi ile dönüşüm öncesi görev yaptıkları Sağlık Bakanlığı'na bağlı Devlet ve Özel Dal Hastaneleri kıyaslanmıştır. Çalışma sonucunda dönüşüm sonrası yeni hastanenin fiziki imkanlarından ve hijyen şartlarından memnuniyet duyulduğu ancak şehir hastanesinde personele verilen değer, idari çok başlılık ve maddi haklardaki azalma konularında memnuniyetsizlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
14.	Kamu Sağlık Sektöründe Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılığının Yalın Hizmet Yönetimine Etkisi, 2019	Fadime Çınar, Gülây Ekinci	Kamu hastanelerinde çalışan 300 personelin algısı doğrultusunda yalın hizmet yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmış olup, yalın hizmet yönetimiyle personelin örgütsel bağlılığı arasında farklı seviyelerde doğrusal yönlü ilişki bulunmuştur. Hastanelerde orta düzeyde yalın hizmet yönetimi olduğu görülmekle birlikte örgütsel bağlılığı güçlendirmek için personel motivasyonunu artırıcı girişimlerin ve kaynakların israfına kaçmadan dengeli kullanımının öncelikli hedefler olmasına dikkat çekilmiştir.
15.	Kamu Hastaneleri Birliği Yapılanmasının Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerine Etkisinin Yönetici ve Çalışan Açısından Değerlendirilmesi, 2019	Sedat BOSTAN, Gökhan AĞAÇ	2017 yılında sağlıkta dönüşüm programı kapsamında oluşturulan kamu hastaneleri birliğine bağlı hastanelerde görev alan idareci ve sağlık çalışanlarının, dönüşüme binaen hastane hizmetlerindeki değişime yönelik algıları karşılaştırılmıştır. Kamu hastanelerindeki yönetsel değişimi, yönetici ve personelin olumlu olarak değerlendirdiği, sağlık personeli açısından iki kesimin de değişimin olmadığını düşündüğü, uygulamanın benimsendiği, kamu hastanelerine yönelik kamuoyu görüşünün olumlu yönde olduğu ancak sağlık personelinin dönüşüm sonrası yeterli pay alamadığı düşüncesinde olduğu sonucuna varılmıştır.
16.	Özel Bir Hastanede Liderlik Stillерinin Ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 2019	Metin Gelmez, Ebru Akça Ürtürk	Ankara ilinde faaliyet gösteren bir özel hastanenin yöneticilerinin liderlik stilleri belirlenerek bu özelliklerin çalışanların performansını nasıl etkilediği incelenmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, liderlik stillerine yönelik çalışan performans algılarında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırma Süreci

Tezin birinci ve ikinci bölümlerinde, konunun temel bileşenleri açıklanmış ve araştırma konusunun kavramsal boyutunu oluşturmak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümde ise araştırma ve uygulama konusu olan **“Sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışan verimliliğine etkileri üzerine bir araştırma”** konusu için araştırmanın yöntemi, hipotezleri belirlenmiş ve veriler uygun teknikler ile analiz edilerek elde edilen bulgular açıklanmıştır.

Kurum yapısı içinde sağlık çalışanlarının; yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, liderlik yönelimleri ve bu doğrultuda nasıl bir liderle çalışmak istedikleri boyutlarında yapılan araştırmada liderlerin, liderlik davranışlarının takipçileri tarafından nasıl algılandığının gösterilmesi bakımından olgu-bilimsel yaklaşımla istatistikî veriler, “liderlik davranışı algısı” başlığı altında incelenmiştir. Çalışanların kendi algıları üzerinden memnuniyet ve performans düzeylerini değerlendirmeleri sonucu elde edilen araştırma verileri, onların algıları üzerinden yapılan bir duygu durum değerlendirmesi ve algı olduğundan bu başlık altındaki veriler de “çalışan verimliliği algısı” başlığı altında incelenmiştir.

#### 3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, kamu sağlık sektöründeki yöneticilerin liderlik davranışlarının, sağlık kurumlarında çalışan personelin iş verimliliği üzerine olan etkilerini araştırmak ve bu çerçevede; yöneticilerin liderlik davranış tutumları ile çalışanların motivasyon ve performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

Bu çalışma; Bolu ili Kamu sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının iş verimliliğine olan etkilerinin neler olduğu ve bu bağlamda sağlık kurumlarında sunulan hizmetin niteliğini ortaya çıkaracak olması sebebiyle önem arz etmektedir. Çalışmanın; çalışan verimliliğini artırma çerçevesinde olumlu liderlik davranışlarını desteklemeyi hedefleyen sağlık camiasına, kamu kurum ve kuruluşlarına faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yapılan incelemeler sonucunda Bolu ilinde araştırma konusu ile ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olup bu çalışmanın diğer araştırmacılara ışık tutarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

### **3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

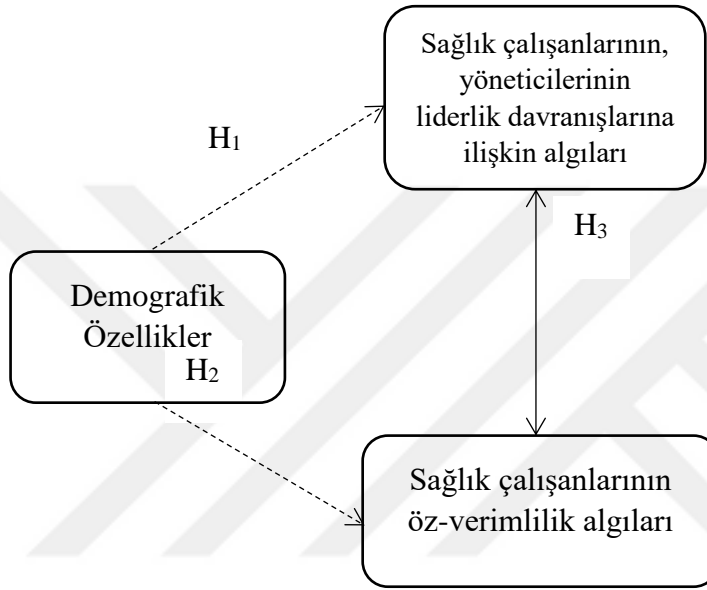
Araştırmanın evreni 2014 yılsonu itibariyle Bolu ili kamu sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan 4564 personelden oluşmakta olup, örneklem sayısı Merkez ilçede faaliyet gösteren kamu sağlık kuruluşlarında görev yapan 403 sağlık personeli ile sınırlandırılmıştır. Bolu İl Sağlık Müdürlüğünde, Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı hastanelerde (Güncel durum: Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı) ve Halk Sağlığı Müdürlüğü'ne bağlı birimlerde (Güncel durum: Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı) çalışan sağlık personelinde oluşan araştırmanın örnekleme yüz yüze yapılan görüşmeler ile anket uygulanmıştır. Çeşitli metodolojik sınırlamaların olduğu bu çalışmada; sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinden faydalanılarak kültürel, sosyolojik ve psikolojik faktörler, sorularda zikredilen ifadeler haricinde kapsam dışında tutulmuştur.

### **3.4 Araştırmanın Varsayımları**

1. Kullanılan örneklem ve verileri elde etme yönteminin uygun olduğu ve bu nedenle elde edilen sonuçların güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
2. Kendisine anket uygulanan personelin sorulara bir etki altında kalmadan samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır.
3. Sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışan verimliliğine etkilerini belirlemede kişisel görüşlerin tarafsız olduğu varsayılmaktadır.
4. Çalışanların verimlilik düzeylerini etkileyen liderlik davranışlarını belirlemede tüm çalışanların yargılarda bahsi geçmeyen diğer koşullarının aynı olduğu varsayılmaktadır.

5. Çalışanların verilen sağlık hizmeti hakkındaki kendi duygu-durum değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilerin, çalışan verimliliği algısını oluşturduğu varsayılmaktadır.
6. Katılımcıların, yöneticilerinin liderlik davranışı ile ilgili algılarının verimliliklerini etkilediği varsayılmaktadır.

### 3.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3.1: Araştırma Modeli.

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan ana hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Sağlık çalışanlarının algıladıkları öz-verimlilikleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışan verimliliği arasında ilişki vardır.

Araştırma modeli kapsamında ana hipotezler doğrultusunda oluşturulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.**

H<sub>1.1</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.2</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.3</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.4</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.5</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.6</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.7</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.8</sub>: Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>: Sağlık çalışanlarının algıladıkları öz-verimlilikleri, demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.**

H<sub>2.1</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2.2</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2.3</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2.4</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2.5</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2.6</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2.7</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2.8</sub>: Çalışanların algıladıkları öz-verimlilikleri çalışılan birime göre farklılık göstermektedir.

### 3.6 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, araştırmacının örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleyeceği gruptur (Altunışık vd. 2012: 132). Bu araştırmanın evrenini 2014 yılsonu itibariyle Bolu İli sağlık kuruluşlarında sağlık hizmeti sunumunda görev alan toplam 4.564 personel oluşturmaktadır. Örneklem ise üzerinde çalışılan evreni temsil edebilecek kapasiteye sahip evrenin herhangi bir alt grubudur (Karagöz 2014: 137). Örneklem birim sayısının belirlenmesinde Altunışık vd (2010: 136) yararlanılmış olup 5.000 evren büyüklüğü için örnekleme girecek birim sayısının %5 hata payı ile en az 357 olmasının yeterli olduğu görülmüştür. Ocak-Nisan 2015 tarihleri arasında Bolu İli Merkez İlçede kamu sağlık kuruluşlarında çalışan 403 personele gönüllülük esasına göre anket uygulanmış olup yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

### 3.7 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından literatür taraması sonucunda hazırlanan anket kullanılmış olup; birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan 8 soru, ikinci bölümde katılımcıların yöneticilerinin liderlik davranışı algılarını ölçmeye yönelik 30 ifade, üçüncü bölümde ise çalışanların öz-verimlilik algılarını ölçmeye yönelik 28 ifade olmak üzere toplam 66 ifade mevcuttur. Katılım düzeylerini belirlemede:

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Kararsızım
- 4: Katılıyorum
- 5: Kesinlikle Katılıyorum

şeklinde 5’li Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır.

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği kavramı tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir. Bir test veya ölçek ne kadar güvenilir ise elde edilen veriler de o denli güvenilirdir (Karagöz 2014: 697). Çalışmamızda güvenilirliği ölçmek amacıyla literatürde de sıkça kullanılan Cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri için;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil”, “ $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise güvenilirlik düşük”, “ $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir”, “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise yüksek derecede güvenilir” olduğu kabul edilir (Karagöz 2014: 698). Çalışmada kullanılan anketin güvenilirliğini ölçmeye yönelik içsel tutarlılık analizi

yapılmıştır. Tablo 3.1’de gösterildiği gibi Cronbach Alpha değeri=0,951 çıktığı için çalışma yüksek derece güvenilir çıkmıştır.

**Tablo 3.1:** Güvenilirlik Analizi Sonucu.

<b>Güvenilirlik analizi sonucu</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,951	,951	58

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS 23 istatistik paket programında yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel metotların (aritmetik ortalama, standart sapma, çapraz tablolar, frekans) yanı sıra normal dağılıma uygunluk için Kolmogorov-Smirnov testinden faydalanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygun olduğu durumlarda parametrik testler; normal dağılıma uygun olmadığı durumlarda ise nonparametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Katılımcıların, yöneticilerinin liderlik davranışı algılarını ve çalışan verimliliği algılarını ölçen katılım düzeyi sorularını daha az sayıda anlamlı soruyla açıklayıp veri azaltılması amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Liderlik davranışları 2 faktör altında, çalışan verimliliği ise 4 faktör altında toplanmış olup analiz sonucunda belirlenen bu faktörlerin normal dağılıma uygunluk sonuçları Tablo 3.2’de gösterilmiştir:

**Tablo 3.2:** Normal Dağılıma Uygunluk Sonuçları.

		<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		
		<b>Statistic</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Liderlik Davranışı Algıları	1.faktör: Personel odaklı liderlik	,082	403	,000
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	,071	403	,000
Çalışan Verimliliği Algısı	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	,062	403	,001
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	,128	403	,000
	3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	,094	403	,000
	4. faktör: İşinden memnuniyet	,181	403	,000

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi 6 faktör için de p(sig) değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir, dolayısıyla veriler normal dağılmamıştır. Bu sebeple veriler normal dağılmadığı için nonparametrik analizler kullanılmış olup 2 grup karşılaştırması için “Mann-Whitney U testi”; 2’den fazla grup karşılaştırması için de “Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi” testi yapılmıştır.



### 3.8 Verilerin Analizi

Çalışma verileri ile; aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimleyici istatistikler, çapraz tablolar ve nonparametrik testlerden yararlanılarak “katılımcıların demografik özellikleri” incelenmiştir. “Liderlik davranışı ve çalışan verimliliği yargılarının betimsel analizi”, “faktör analizi”, “demografik özelliklere ilişkin farklılıkların analizi” ve “değişkenler için korelasyon analizi” yapılarak veriler değerlendirilmiştir.

#### 3.8.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma sonucu elde edilen verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri.

		<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1) Cinsiyet	Kadın	272	67,5
	Erkek	131	32,5
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100</b>
2) Medeni Durum	Evli	289	71,7
	Bekar	114	28,3
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100</b>
3) Yaş	18-25	61	15,1
	26-35	149	37,0
	36-45	134	33,3
	46-55	59	14,6
	56 ve üzeri	0	0,0
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>
4) Çalışma Süreniz	0-5 Yıl	111	27,5
	6-10 Yıl	74	18,4
	11-20 Yıl	142	35,2
	21 ve üzeri	76	18,9
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>
5) Eğitim Durumunuz	İlköğretim	12	3,0
	Lise	95	23,6
	Önlisans	129	32,0
	Lisans	129	32,0
	Lisansüstü	38	9,4
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>
6) Aylık Gelir Düzeyi	1000 – 2000 TL	79	19,6
	2001 – 3000 TL	251	62,3
	3001 – 4000 TL	37	9,2
	4001 ve üstü	36	8,9
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>
7) Meslek	Hekim	37	9,2
	Sağlık Personeli	262	65,0
	Genel İdari Hizmetler Personeli	60	14,9
	Teknik Hizmetler Personeli	16	4,0
	Yardımcı Hizmetler Personeli	28	6,9
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>
8) Kurumunuz	İl Sağlık Müdürlüğü	95	23,6
	Halk Sağlığı Hizm. Başkanlığı	80	19,9
	Kamu Hastaneleri Hizm. Başkanlığı	228	56,6
	<b>Toplam</b>	<b>403</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.3'de katılımcıların demografik özellikleri tek bir tabloda özet şeklinde gösterilmiş olup ankete katılanlar demografik özelliklerine göre incelendiğinde;

Cinsiyete göre katılımcıların %67,5'ini (272) kadınlar, %32,5'ini de (131) erkekler oluşturmaktadır. Cinsiyete göre gruplar arasında homojen bir dağılım sergilendiği söylenebilir.

Medeni duruma göre dağılımlar incelendiğinde; katılımcıların %71,7'si evli, %28,3'ü bekar olduğunu ifade etmiştir.

Yaşa göre dağılımları incelendiğinde; 18-25 yaş arası katılımcılar %15,1'lik orana sahipken 26-35 yaş grubu %37'lik, 36-45 yaş grubu %33,3'lük ve 46-55 yaş grubu %14,6'lık paya sahiptir.

Eğitim düzeyine göre; katılımcıların %3'ü ilköğretim mezunu iken, %23,6'sı lise, %32'si önlisans, %32'si lisans ve %9,4'ü lisansüstü mezunu olduğunu ifade etmiştir.

Aylık gelir düzeyine göre; 1000-2000 TL arası geliri olduğunu söyleyenler %19,6'lık bir paya sahipken, 2001-3000 TL arası geliri olduğunu söyleyenler %62,3'lük, 3001-4000 TL arası geliri olduğunu söyleyenler %9,2'lik ve 4001 ve üstü geliri olduğunu söyleyenler ise %8,9'luk bir paya sahiptir.

Mesleğe göre dağılımları incelendiğinde; mesleğini hekim olarak belirtenlerin oranı %9,2 iken katılımcıların %65'ini sağlık personeli oluşturmaktadır.

Çalışılan kuruma göre dağılımlar incelendiğinde ise katılımcıların %23,6'sının İl Sağlık Müdürlüğü'nde, %19,9'unun Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı'nda ve %56,6'sının ise Kamu Hastaneler Hizmetleri Başkanlığı'nda çalıştığı görülmektedir.

### 3.8.2 Liderlik Davranışları ve Çalışan Verimliliği Yargılarının Betimsel Analizi

**Tablo 3.4:** Liderlik Davranışları ve Çalışan Verimliliği Yargılarının Betimsel Analizi.

	Ortalama	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9.Karizmatiktir.	2,88	26,8	15,9	17,1	22,8	17,4
10. Güçlü bir imaja, ikna ve hitabet yeteneğine sahiptir.	3,17	21,8	13,6	17,6	19,4	27,5
11.Dikkatli ve disiplinli çalışır.	3,67	10,9	10,7	15,4	26,3	36,7
12.Söylemlerinde net, dürüst ve cesurdur, çalışanına güven verir.	3,32	19,9	11,4	17,1	20,6	31
13.İşinde etik anlayışa uygun hareket eder.	3,45	15,9	10,4	18,4	23,3	32
14.Bütün gücün ve yetkinin kendisinde olduğunu düşünür.	3,31	17,4	13,6	15,6	27,8	25,6
15.Görev dağılımı ve işlerin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.	3,29	14,9	15,4	20,1	25,6	24,1
16.Katı kuralcıdır, kendi görüşlerini dinletmek ve kabul ettirmek ister.	2,88	28,5	13,9	19,1	18,4	20,1
17.Personelini sıkı bir şekilde izleyip denetler ve sıkça cezai yaptırımları uygular.	2,46	35,7	17,6	20,8	16,1	9,7
18.Eleştiriye açıktır.	3,02	20,8	13,2	26,1	22,6	17,4
19.Övülmekten hoşlanır, daima konumunu olumlu etkileyecek faktörlere odaklanır.	3,04	19,4	11,9	32,8	17,6	18,4
20.Çalışanlara; görevlendirme, takdir, terfi, ceza ve ödüllendirme konularında adil davranır.	3,07	22,3	11,7	24,1	20,6	21,3
21.Personeline saygı gösterir, onları bir birey ve çalışan olarak gözetir ve gerektiğinde savunur.	3,30	16,6	14,1	19,9	21,6	27,8
22.Personeline güvenir, bilgiyi paylaşarak tecrübeli oldukları konularda fikir ve önerilerini dikkate alır.	3,35	14,9	12,2	22,1	24,8	26,1
23.Dolaylı değil, yüz yüze iletişime girmeyi tercih eder.	3,40	14,6	10,2	22,8	25,3	27
24.Personeliyle iletişimi çok iyidir.	3,31	15,9	15,1	17,6	24,6	26,8
25.Hata yapanı suçlamak yerine ondan çözüm üretmesini ister, doğruyu bulmasında ona yol gösterir.	3,21	20,1	10,4	21,1	25,6	22,8
26.Problemleri geçiştirmek yerine temelinde yatan sorunları irdeleyerek çözüm üretir.	3,24	15,9	15,6	20,3	25,1	23,1
27.Personelle ilgili konularda peşin hükümlü değildir, inceleyip düşünmeden haklarında karar almaz.	3,31	15,9	11,7	23,6	23,1	25,8
28.Personelin eğitim, beceri ve entelektüel gelişimi için gerekli faaliyetleri destekler.	3,53	13,6	8,2	20,8	26,6	30,8
29.Personeline karşı mesafeli olmayıp kendisine kolaylıkla ulaşılabilir ve iş konularında yardımcı olur.	3,55	15,1	9,2	14,4	28,3	33
30.Esnektir, yeniliklere ve değişime açıktır.	3,51	13,2	9,2	20,6	27,3	29,8
31.Zekidir, geleceği öngörür, gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar alabilir.	3,43	12,9	11,9	21,8	25,8	27,5
32.İnanç ve fikirlere saygılıdır.	3,81	10,2	8,4	14,4	24,1	42,9
33.Çalışanların motivasyonunu artırır, onları cesaretlendirir ve başarılarını takdir eder.	3,27	17,6	12,2	21,3	23,3	25,6
34.Çalışanların işlerinde inisiyatif kullanmalarına ve sorumluluk almalarına izin verir.	3,42	12,7	10,7	23,6	27,8	25,3
35.Kurumda güven ortamı oluşturur, takım çalışmasını destekler ve ekip uğruna kişisel risk alır.	3,10	20,1	12,2	25,8	21,8	20,1
36.Kurumun başarısı için baskı ve yönlendirmelerden uzak, bağımsız kararlar alabilir.	3,12	19,6	10,4	28	22,6	19,4
37.Fikirleri ile çalışanları heyecanlandırır.	2,95	22,8	8,9	33,5	20,1	14,6
38.Çalışkanlığı ve başarılarıyla çalışanlarda hayranlık, saygı ve övünç oluşturur.	3,08	19,6	12,4	25,8	24,3	17,9
<b>Toplam</b>	<b>3,25</b>					

**Tablo 3.4 Devamı: Liderlik Davranışları ve Çalışan Verimliliği Yargılarının Betimsel Analizi.**

	Ortalama	Kesinlikle Katılmıyorum	Kisimen Katılmıyorum	Kararsızım	Kisimen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
39.Çalıştığım işten memnunum.	3,69	10,4	8,2	16,1	32,3	33
40.Kurum için yaptığım işleri önemli ve değerli buluyorum.	4,13	6,5	5	11,4	23,1	54,1
41.İşimi yaparken keyif alıyorum.	3,81	11,4	5,2	13,2	31	39,2
42.Personel iş dağılımı ve çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum.	2,87	32,3	8,2	17,6	24,1	17,9
43.Personel görev tanımları net olduğu için, görev ve sorumluluklarımı tam olarak yerine getirebiliyorum.	3,38	17,1	11,9	14,6	28,5	27,8
44.Mesleki bilgi tecrübe ve uzmanlığımın karşılığını adil bir şekilde aldığımı düşünüyorum.	3,01	22,8	11,7	22,6	27,5	15,4
45.Kurum içi güven ortamının ve iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	3,12	24,6	9,9	17,9	24,6	23,1
46.Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan memnunum.	4,24	3,7	4,5	9,7	28,5	53,6
47.Kurumumuz ile ilgili konularda yeterince bilgilendirilmediğimizi düşünüyorum.	2,73	15,4	14,1	20,3	28,5	21,6
48.Kurumda gereksiz yere çok fazla tartışma ve kavga oluyor.	3,37	30,8	20,6	17,6	16,6	14,4
49.İş yükümün fazla olduğunu düşünüyorum.	2,80	20,1	13,6	17,4	24,1	24,8
50.Çoğu zaman işlerimi yetiştirmekte zorlanıyorum.	3,14	27,8	17,4	13,9	22,6	18,4
51.Yapacağım işlerin bazılarını unutuyorum.	3,59	42,4	16,1	10,7	19,9	10,9
52.İşime konsantre olamıyorum ve çoğu zaman kendimi yorgun hissediyorum.	3,30	33,7	17,1	11,2	20,8	17,1
53.Hata yaptığım söylendiği için bir işi sıklıkla yeniden yapmak zorunda kalıyorum.	4,00	57,1	12,2	14,1	7,4	9,2
54.İşimi yaparken sıkılıyor ve kendimi huzursuz hissediyorum.	3,67	44,7	16,4	11,9	15,9	11,2
55.Genellikle, verilmek istenen yeni iş ve görevleri almaktan kaçınıyorum.	3,71	45,4	15,6	14,4	13,6	10,9
56.Mesaim bana hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	3,66	44,4	14,9	13,6	15,9	11,2
57.Mesaim geç gelip erken çıkmaya çalışıyorum.	4,23	68	9,2	8,2	7,2	7,4
58.Düşük verimle çalıştığımı düşünüyorum.	3,82	53,8	9,7	12,2	13,6	10,7
59.Yöneticimin yanında; heyecan, korku, tedirginlik vb. hissedip, işimle ilgili ifadeye güçlük çekiyorum.	3,71	47,9	11,7	15,1	14,4	10,9
60.İşimin bana sağladığı maddi imkânlardan memnunum.	3,00	26,1	13,6	15,6	23,8	20,8
61.İş ortamımda baskı ve stres az olduğu için daha verimli çalışıyorum.	3,17	24,6	10,2	15,6	23,3	26,3
62.Çalışanların gösterdikleri başarılarında gerektiği şekilde takdir edilip ödüllendirildiğini düşünüyorum.	2,39	41,9	11,7	22,1	14,4	9,9
63.İyi, doğru ve kaliteli bir iş yapmak için gösterdiğimiz çabalar, bürokratik engellere genellikle takılmıyor.	2,72	28,3	13,4	30,3	13,6	14,4
64.İşimde terfi etme olanaklarını adil ve tatmin edici buluyorum.	2,30	42,7	11,2	27	11,4	7,7
65.Kurumuma, güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıyım.	3,39	14,4	9,4	27,5	20,3	28,3
66.İyi yönetilmesi ve çalışanlarının yüksek performansından dolayı kurumumu başarılı buluyorum.	3,14	20,8	11,9	22,3	22,6	22,3
<b>Toplam</b>	<b>3,36</b>					

Tablo 3.4’te Liderlik Davranışları ile ilgili yargılar değerlendirildiğinde şu sonuçlar görülmektedir:

- “İnanç ve fikirlere saygılıdır” yargısına %42,9 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %10,2 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda en yüksek “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.
- “Dikkatli ve disiplinli çalışır” yargısına %36,7 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %10,9 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda ikinci en yüksek “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.

- c) “İşinde etik anlayışa uygun hareket eder” yargısına %32,0 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %15,9 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda üçüncü en yüksek “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.
- d) “Söylemlerinde net, dürüst ve cesurdur, çalışanına güven verir.” yargısına %31,0 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %19,9 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- e) “Personelin eğitim, beceri ve entelektüel gelişimi için gerekli faaliyetleri destekler.” yargısına %30,8 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %13,6 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. “Güçlü imaj, ikna ve hitabet yeteneğine sahiptir.” yargısına %27,5 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %21,8 oranında ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- f) “Personelini sıkı bir şekilde izleyip denetler ve sıkça cezai yaptırımları uygular.” yargısına çalışanların önemli bir bölümü %35,7 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu yargıya %9,7 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda en yüksek “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- g) Katı kuralcıdır, kendi görüşlerini dinletmek ve kabul ettirmek ister.” yargısına %28,5 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %20,1 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda ikinci en yüksek “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- h) “Karizmatiktir” yargısına %26,8 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %17,4 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda üçüncü en yüksek “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- i) “Fikirleri ile çalışanları heyecanlandırır” yargısına %22,8 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %14,6 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.
- j) “Çalışanlara; görevlendirme, takdir, terfi, ceza ve ödüllendirme konularında adil davranır.” yargısına %22,3 oranında “kesinlikle katılmıyorum”, %21,3 oranında ise “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.

Tablo 3.4’te “Çalışan Verimliliği” ile ilgili yargılar değerlendirildiğinde şu sonuçlar görülmektedir:

- a) “Kurum için yaptığım işleri önemli ve değerli buluyorum.” yargısına %54,1 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %6,5 oranında ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda en yüksek “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.
- b) “Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan memnunum.” yargısına %53,6 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %3,7 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda ikinci en yüksek “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiş olup, en düşük “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- c) “İşimi yaparken keyif alıyorum.” yargısına %39,2 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %11,4 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda üçüncü en yüksek “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.
- d) “Mesaim geç gelip erken çıkmaya çalışıyorum.” yargısına %68,0 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %7,4 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda en yüksek “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiş olup en düşük “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.
- e) “Hata yaptığım söylendiği için bir işi sıklıkla yeniden yapmak zorunda kalıyorum.” yargısına %57,1 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %9,2 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda ikinci en yüksek “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- f) “Düşük verimle çalıştığımı düşünüyorum” yargısına %53,8 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %10,7 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıda üçüncü en yüksek “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir.
- g) “Genellikle, verilmek istenen yeni iş ve görevleri almaktan kaçınıyorum.” yargısına %45,4 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevabı verilmiştir. Bu yargıya %10,9 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir.

### 3.8.3 Faktör Analizi

Değerlendirmeye alınan 403 anket formu ile katılımcıların sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları algılarını ölçen 30 soru ve çalışan verimliliğini ölçen 28 soru kapsamını; sayıca daha az, anlamlı ve birbirinden bağımsız ifadelere indirgeyebilmek için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirmek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel isimdir (Altunışık vd. 2012: 263). Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranmakta ve aralarındaki korelasyon ilişkisinin çok güçlü olduğu değişkenler genelde aynı faktör içinde yer almaktadır (Karagöz 2014: 650). Bu çalışmada faktör analizi ile ilgili kabul edilen sınırlar aşağıda açıklanmıştır:

1. *Faktör Yükleri*: Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması gerekir. Bu yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebilir. Bir maddenin 1 faktörden fazla faktöre yüklenme yaptığı durumlarda ise en yüksek yük değeri ile bu değerden sonra en yüksek olan yük değeri arasındaki farkın olabildiğince yüksek olması beklenir. Uygulamada bu yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0.10 olması önerilir. Aynı anda 1 faktörden daha faktöre yüksek yük değeri veren madde, binişik madde olarak tanımlanır ve ölçekten çıkarılması bir çözüm olabilir (Büyüköztürk 2015: 134). Çalışmamızda da faktör yükleri 0,45 olarak kabul edilmiş ve binişik maddeler analizden çıkarılmıştır.
2. *Korelasyon matrisi*: Faktör analizinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren matristir. Korelasyon matrisi tablosunda yer alan korelasyonların önemli kısmının 0,3'ten büyük korelasyon değerlerine sahip olması gerekir (Altunışık vd. 2012: 271). Çalışmamızda 0,3'ten büyük anlamlı korelasyon değerleri analize dahil edilmiştir.
3. *Özdeğer (eigenvalue)*: Özdeğeri 1 ve 1'den büyük olan faktörler önemli faktör olarak alınır, diğer faktörler modele dahil edilmez (Karagöz 2014: 652). Çalışmamızda da özdeğeri 1'den büyük olan faktörler analize dahil edilmiştir.
4. *Anti-İmage korelasyonu ve Örneklem Yeterlilik Testi (MSA)*: Faktör analizi çözümünde bozucu etki yapan değişkenlerin analizden dışlanması için anti-

image korelasyon matrisinin diagonalinde (köşegeninde) yer alan örneklem yeterliliğinin bir göstergesi olup söz konusu değişkenin analizden çıkarılıp çıkarılmayacağına karar verilir. Köşegendeki değerlerin 0,5'ten küçük olmaması gerekir. 0,5'ten küçük örneklem yeterlilik değerine sahip değişkenler faktör analizi çözümünü bozduğu için analizden atılarak faktör analizi işlemi tekrarlanır. Diagonal dışındaki değerler ise değişkenler arasındaki kısmi korelasyonu gösterir (Altunışık vd. 2012: 267-287). Çalışmamızda anti-image korelasyon matrisinin köşegeninde yer alan değişkenlerden hiçbiri 0,5'ten küçük olmadığı için hiçbir maddenin analizden çıkarılmasına gerek kalmamıştır.

5. *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi*: Faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilir ancak genel olarak araştırmacılarca tatminkar olarak düşünülen asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık vd. 2012: 268). Çalışmamızda liderlik davranışları algısını ölçen sorular için KMO değeri 0,975'tir. Çalışan verimliliğini ölçen sorular için KMO değeri ise 0,898'dir.
6. *Bartlett testi (Bartlett Test of Sphericity)*: Korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren testtir (Altunışık vd. 2012: 267). Sıfır hipotezi reddedilmezse faktör analizine devam edilmez (Karagöz 2014: 651). Çalışmamızda her iki grup için de  $p(\text{sig})=0,000 < \alpha = 0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir ve Bartlett test sonucu anlamlıdır.
7. *Açıklanan varyans*: Özdeğerlerin açıkladıkları birikimli varyans miktarını gösterir. Analiz sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısı da o kadar güçlü olur. Kaynaklar bu düzeyin sosyal alanlarda %40 ile %60 arasında olmasını yeterli kabul etmektedirler (Karagöz 2014: 652). Çalışmamızda liderlik davranışları algısını ölçen sorular 2 faktör altında toplanmıştır ve bu 2 faktörün açıkladığı toplam varyans oranı %67,632'dir. Çalışan verimliliğini ölçen sorular ise 4 faktör altında toplanmıştır ve bu 4 faktörün açıkladığı toplam varyans oranı %61,166'dır.
8. *Döndürme (Rotation)*: Araştırmalarda, faktör analizi tekniğini uygulayarak elde edilen m kadar önemli faktör "bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık" sağlamak amacıyla eksen döndürmesine (rotation) tabi tutulabilir. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken, diğer faktörlerdeki yükleri azalır (Büyüköztürk 2015: 136). Bu çalışmada ise



liderlik davranışların için yapılan faktör analizinde döndürmeye ihtiyaç duyulmamış olup çalışan verimliliği soruları için yapılan faktör analizinde uygulamada da daha sık tercih edilen varimax tekniği kullanılmıştır.

### 3.8.3.1 Katılımcıların, yöneticilerinin liderlik davranışı algıları için faktör analizi

Katılımcıların, yöneticilerinin liderlik davranışı algılarına ilişkin 30 ifadeyi sayıca daha az anlamlı faktörlere indirgemek amacıyla bu ifadelere açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri 0,45'ten büyük olan ve özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Ancak korelasyon matrisi incelendiğinde "15.Görev dağılımı ve işlerin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir." sorusunun korelasyon değerleri 0,3'ten küçük olduğu için çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett test sonuçları Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5:** Katılımcıların, Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Algılarına Yönelik Düşüncelerine İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları.

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,975
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11844,379
	df	406
	Sig.	,000

İfadelerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,975 bulunmuş olup veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Bartlett test değeri ise 0,000 bulunmuş olup  $p(\text{sig})=0,000 < \alpha = 0,05$  olduğundan  $H_0$  reddedilmiş ve Bartlett test sonucu anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla faktör analizine devam edilmesinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Anti-image korelasyon matrisi incelendiğinde; matrisin köşegeninde yer alan değişkenlerin hepsi 0,5'ten büyük olduğu için hiçbir ifadenin analizden atılmasına gerek kalmadan devam edilmiştir. Sonuç olarak "döndürülmemiş başlangıç çözüm (Component Matrix) matrisi" incelendiğinde bu 30 ifadeyi daha az sayıda ifadeyle açıklayan 2 faktör bulunmuş ve bu 2 faktörün açıkladığı toplam varyans %67,632'dir. Maddelerin faktörlere yüklenmesinde bir sıkıntı görülmediği için döndürme işlemine gerek duyulmamıştır. Katılımcıların sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarına

ilişkin düşüncelerini ifade eden 29 ifadeye uygulanan faktör analizine göre elde edilen faktörler Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

1. faktöre giren soruların açıklamaya çalıştığı kavram, anlam bütünlüğü bakımından “personel odaklı liderlik davranışı” olarak isimlendirilmiş olup bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %61,016’dır. 2. faktöre giren soruların açıklamaya çalıştığı kavram ise anlam bütünlüğü bakımından “yönetici odaklı liderlik davranışı” olarak isimlendirilmiş olup bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %6,616’dur.

**Tablo 3.6:** Katılımcıların Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Düşünceleri İçin Faktörler ve Yükleri.

	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>1.faktör: Personel Odaklı Liderlik Davranışı</b>	<b>1.faktör</b>
<b>Açıklanan varyans: 61,016</b>	
24.Personeliyle iletişimi çok iyidir.	,892
33.Çalışanların motivasyonunu artırır, onları cesaretlendirir ve başarılarını takdir eder.	,885
21.Personeline saygı gösterir, onları bir birey ve çalışan olarak gözetir ve gerektiğinde savunur.	,855
38.Çalışkanlığı ve başarılarıyla çalışanlarda hayranlık, saygı ve övünç oluşturur.	,879
35.Kurumda güven ortamı oluşturur, takım çalışmasını destekler ve ekip uğruna kişisel risk alır.	,871
12.Söylemlerinde net, dürüst ve cesurdur, çalışanına güven verir.	,868
30.Esneklik, yeniliklere ve değişime açıktır.	,867
25.Hata yapanı suçlamak yerine ondan çözüm üretmesini ister, doğruyu bulmasında ona yol gösterir.	,865
26.Problemleri geçiştirmek yerine temelinde yatan sorunları irdeleyerek çözüm üretir.	,858
22.Personeline güvenir, bilgiyi paylaşarak tecrübeli oldukları konularda fikir ve önerilerini dikkate alır.	,856
27.Personelle ilgili konularda peşin hükümlü değildir, inceleyip düşünmeden haklarında karar almaz.	,850
31.Zekidir, geleceği öngörür, gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar alabilir.	,849
34.Çalışanların işlerinde inisiyatif kullanmalarına ve sorumluluk almalarına izin verir.	,844
29.Personeline karşı mesafeli olmayıp kendisine kolaylıkla ulaşılabilir ve iş konularında yardımcı olur.	,841
37.Fikirleri ile çalışanları heyecanlandırır.	,841
28.Personelin eğitim, beceri ve entelektüel gelişimi için gerekli faaliyetleri destekler.	,841
11.Dikkatli ve disiplinli çalışır.	,817
10.Güçlü bir imaja, ikna ve hitabet yeteneğine sahiptir.	,812
23.Dolaylı değil, yüz yüze iletişime girmeyi tercih eder.	,800
20.Çalışanlara; görevlendirme, takdir, terfi, ceza ve ödüllendirme konularında adil davranır.	,782
13.İşinde etik anlayışa uygun hareket eder.	,777
32.İnanç ve fikirlere saygılıdır.	,764
36.Kurumun başarısı için baskı ve yönlendirmelerden uzak, bağımsız kararlar alabilir.	,750
18.Eleştiriye açıktır.	,709
9.Karizmatiktir.	,702
<b>2. faktör: Yönetici Odaklı Liderlik Davranışı</b>	<b>2.faktör</b>
<b>Açıklanan varyans: 6,616</b>	
16.Katı kuralcıdır, kendi görüşlerini dinletmek ve kabul ettirmek ister.	,730
17.Personelini sıkı bir şekilde izleyip denetler ve sıkça cezai yaptırımları uygular.	,675
14.Bütün gücün ve yetkinin kendisinde olduğunu düşünür.	,656
19.Övülmekten hoşlanır, daima konumunu olumlu etkileyecek faktörlere odaklanır.	,581

### 3.8.3.2 Katılımcıların çalışan verimliliği değerlendirmeleri için faktör analizi

Katılımcıların çalışan verimliliğine ilişkin düşüncelerini ifade eden ifadeyi sayıca daha az anlamlı faktörlere indirgemek amacıyla bu ifadelere faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri 0,45'ten büyük olan ve öz değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. İlk olarak “döndürülmemiş başlangıç çözüm (Component Matrix) matrisi” incelendiğinde 28 ifadeyi daha az sayıda ifadeyle açıklayan 5 faktör bulunmuştur. Ancak “47. Kurumumuz ile ilgili konularda yeterince bilgilendirilmediğimizi düşünüyorum.” Ve “48. Kurumda gereksiz yere çok fazla tartışma ve kavga oluyor.” sorularının faktör yükü 0,45'ten düşük olduğu için analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda bazı değişkenlerin 1 faktörden fazla faktöre yüksek değerlerle yüklenme yaptığı ve isimlendirmede sıkıntılar olduğu görülmüştür. Bu sebeple varimax eksen döndürme işlemi yapılarak faktörlerin yorumlanmasının kolaylaştırılması amaçlanmıştır. “Döndürülmüş çözüm matrisi (Rotated Component Matrix)” incelendiğinde 26 ifadeyi daha az sayıda açıklayan yine 5 faktör olduğu görülmüştür. ancak “43. Personel görev tanımı net olduğu için, görev ve sorumluluklarımı tam olarak yerine getirebiliyorum.” sorusu binişik madde olduğu için analizden çıkartılmıştır. Bu kez faktörlerin yaptıkları yüklenmeler daha açıklayıcı dağılmıştır. Kalan 25 ifade için yapılan faktör analizi sonucunda 5 faktörlü bir yapı bulunmuştur. Ancak korelasyon matrisleri incelendiğinde 5. faktöre giren “46. Birlikte çalıştığım mesai arkadaşarımdan memnunum.” ve “60. İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan memnunum.” sorularına ait korelasyon değerleri 0,3'ten küçük olduğu için analizden çıkartılmıştır.

Son olarak 23 ifade için tekrarlanan faktör analizi neticesinde 4 faktörlü bir yapı elde edilmiş olup KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett test sonuçları Tablo 3.7'de gösterilmiştir. Anti-image korelasyon matrisi incelendiğinde; matrisin köşegeninde yer alan değişkenlerin hepsi 0,5'ten büyük olduğu için hiçbir ifadenin analizden atılmasına gerek kalmadan devam edilmiştir.

**Tablo 3.7:** Katılımcıların Çalışan Verimliliğine İlişkin Düşünceleri İçin KMO ve Bartlett Test Sonuçları.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,898	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4667,576
	df	253
	Sig.	,000

İfadelerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,898 bulunmuş olup veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Bartlett test değeri ise  $p(\text{sig})=0,000 < \alpha = 0,05$  olduğundan Bartlett test sonucu anlamlıdır. Dolayısıyla faktör analizine devam edilmesinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Sonuç olarak “döndürülmüş çözüm (Rotated Component Matrix) matrisi” incelendiğinde bu 23 ifadeyi daha az sayıda ifadeyle açıklayan 4 faktör bulunmuş ve bu 4 faktörün açıkladığı toplam varyans %61,166 olup ortaya çıkan faktörler Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

1. faktöre giren soruların açıklamaya çalıştığı kavram, anlam bütünlüğü bakımından “kurumundan memnuniyet” olarak isimlendirilmiş olup bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %20,694’tür. 2. faktöre giren soruların açıklamaya çalıştığı kavram ise anlam bütünlüğü bakımından “çalışma isteksizliği” olarak isimlendirilmiş olup bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %15,794’tür. 3. faktöre giren soruların açıklamaya çalıştığı kavram ise anlam bütünlüğü bakımından “iş yükü fazlalığı algısı” olarak isimlendirilmiş olup bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %12,708’dir. 4. faktöre giren soruların açıklamaya çalıştığı kavram ise anlam bütünlüğü bakımından “işinden memnuniyet” olarak isimlendirilmiş olup bu faktörün tek başına açıkladığı varyans %11,970’tir.

**Tablo 3.8:** Katılımcıların Çalışan Verimliliğine İlişkin Düşünceleri İçin Faktörler ve Yükleri.

	Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
<b>1.faktör: Kurumundan memnuniyet</b>				
<b>Açıklanan varyans: %20,694</b>				
63.İyi, doğru ve kaliteli bir iş yapmak için gösterdiğimiz çabalar, bürokratik engellere genellikle takılmıyor.		,826		
64.İşimde terfi etme olanaklarını adil ve tatmin edici buluyorum.		,806		
66.İyi yönetilmesi ve çalışanlarının yüksek performansından dolayı kurumumu başarılı buluyorum.		,794		
62.Çalışanların gösterdikleri başarılarında gerektiği şekilde takdir edilip ödüllendirildiğini düşünüyorum.		,768		
45.Kurum içi güven ortamının ve iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.		,692		
44.Mesleki bilgi, tecrübe ve uzmanlığımın karşılığımı adil bir şekilde aldığımı düşünüyorum.		,663		
42.Personel iş dağılımı ve çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum.		,600		
61.İş ortamımda baskı ve stres az olduğu için daha verimli çalışıyorum.		,591		
65.Kurumuma, güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıyım.		,540		

**Tablo 3.8 Devamı:** Katılımcıların Çalışan Verimliliğine İlişkin Düşünceleri İçin Faktörler ve Yükleri.

	Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
<b>2.faktör: Çalışma isteksizliği</b>				
<b>Açıklanan varyans: %15,794</b>				
57.Mesaim geç gelip erken çıkmaya çalışıyorum.		,773		
58.Düşük verimle çalıştığımı düşünüyorum.		,761		
59.Yöneticimin yanında; heyecan, korku, tedirginlik vb. hissedip, işimle ilgili ifadede güçlük çekiyorum.		,695		
55.Genellikle, verilmek istenen yeni iş ve görevleri almaktan kaçınıyorum.		,689		
53.Hata yaptığım söylendiği için bir işi sıklıkla yeniden yapmak zorunda kalıyorum.		,621		
56.Mesaim bana hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.		,569		
54.İşimi yaparken sıkılıyor ve kendimi huzursuz hissediyorum.		,557		
<b>3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı</b>				
<b>Açıklanan varyans: %12,708</b>				
50.Çoğu zaman işlerimi yetiştirmekte zorlanıyorum.			,824	
49.İş yükümün fazla olduğunu düşünüyorum.			,817	
52.İşime konsantre olamıyorum ve çoğu zaman kendimi yorgun hissediyorum.			,734	
51.Yapacağım işlerin bazılarını unutuyorum.			,582	
<b>4.faktör: İşinden memnuniyet</b>				
<b>Açıklanan varyans: %11,970</b>				
41.İşimi yaparken keyif alıyorum.				,820
39.Çalıştığım işten memnunum.				,769
40.Kurum için yaptığım işleri önemli ve değerli buluyorum.				,767

Yapılan faktör analizi neticesinde bulunan faktörlerin güvenilirlik analizi çıktıları Tablo 3.9’de, faktörlere ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.10’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9:** Faktörlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

	Cronbach's Alpha	N of Items
Personel Odaklı Liderlik Davranışı	0,981	25
Yönetici Odaklı Liderlik Davranışı	0,746	4
Kurumundan Memnuniyet	0,891	9
Çalışma İsteksizliği	0,851	7
İş Yükü Fazlalığı Algısı	0,817	4
İşinden Memnuniyet	0,835	3

**Tablo 3.10:** Analiz Sonucu Oluşturulan Faktörlerin Betimleyici İstatistikleri.

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Güven Aralıkları</b>
1.faktör: Personel odaklı liderlik	3,2990	1,15725	3,1856 - 3,4123
2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	2,9206	1,06383	2,8164 – 3,0248
1.faktör: Kurumundan memnuniyet	2,9002	1,04395	2,7980 – 3,0024
2. faktör: Çalışma isteksizliği	3,8302	1,02921	3,7294 – 3,9310
3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	3,2066	1,19570	3,0895 – 3,3237
4. faktör: İşinden memnuniyet	3,8801	1,09862	3,7725 – 3,9877
<b>Genel Liderlik</b>	<b>3,2481</b>	<b>,92321</b>	<b>3,1576 – 3,3385</b>
<b>Genel Verimlilik</b>	<b>3,3605</b>	<b>,69828</b>	<b>3,2921 – 3,4289</b>

### 3.8.4 Demografik Özelliklere Göre Farklılıkların Analizi

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine göre yöneticilerin liderlik davranışı algıları ve çalışan verimliliğine ilişkin algıları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan farklılık analizleri neticesinde sig. değerinin 0,05'ten küçük olması katılımcıların konu ile ilgili düşünceleri arasında fark olduğunu; sig. değerinin 0,05'ten büyük olması da katılımcıların konu ile ilgili düşünceleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Faktör analizi sonunda bulunan faktörler normal dağılıma uymadığı için nonparametrik testlerden olan “Mann-Whitney U testi” ile “Kruskal-Wallis testlerinden” yararlanılmıştır.

#### 3.8.4.1 Cinsiyet değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların cinsiyet değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11:** Cinsiyet Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Asymp. Sig. değeri</b>	<b>H<sub>0</sub> durumu</b>
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1.faktör: Personel odaklı liderlik	17718,500	0,929	H <sub>1.1</sub> red
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	15702,500	0,053	H <sub>1.1</sub> red
<b>Çalışan Verimliliği Algısı</b>	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	17176,500	0,559	H <sub>2.1</sub> red
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	16365,000	0,183	H <sub>2.1</sub> red
	3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	17581,500	0,830	H <sub>2.1</sub> red
	4. faktör: İşinden memnuniyet	17788,000	0,979	H <sub>2.1</sub> red

Tablo 3.11 incelendiğinde, her iki grup içinde tüm p(sig) değerleri,  $\alpha=0,05$  değerinden büyüktür, dolayısıyla  $H_{1,1}$  reddedilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin liderlik davranışları algılarının da çalışan verimliliği algılarının da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğine karar verilmiştir.

### 3.8.4.2 Medeni durum değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların medeni durum değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12:** Medeni Durum Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Asymp. Sig. değeri</b>	<b>H<sub>0</sub> durumu</b>
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1.faktör: Personel odaklı liderlik	14672,500	0,087	H <sub>1,2</sub> red
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	16235,000	0,821	H <sub>1,2</sub> red
<b>Çalışan Verimliliği Algısı</b>	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	14728,000	0,097	H <sub>2,2</sub> red
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	14954,000	0,148	H <sub>2,2</sub> red
	3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	15013,000	0,165	H <sub>2,2</sub> red
	4. faktör: İşinden memnuniyet	15275,500	0,249	H <sub>2,2</sub> red

Tablo 3.12 incelendiğinde, her iki grup içinde tüm p(sig) değerleri,  $\alpha=0,05$  değerinden büyüktür, dolayısıyla  $H_{1,2}$  reddedilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik davranışları algılarının da çalışan verimliliği algılarının da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediğine karar verilmiştir.

### 3.8.4.3 Yaş değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların yaş değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.13’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.13:** Yaş Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		Test değeri	Asymp. Sig. değeri	H <sub>0</sub> durumu
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1.faktör: Personel odaklı liderlik	8,272	0,041	H <sub>1,3</sub> kabul
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	2,708	0,439	H <sub>1,3</sub> red
<b>Çalışan Verimliliği Algıları</b>	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	10,216	0,017	H <sub>2,3</sub> kabul
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	5,859	0,119	H <sub>2,3</sub> red
	3. faktör: İş yükü fazlalığı algısı	13,719	0,003	H <sub>2,3</sub> kabul
	4. faktör: İşinden memnuniyet	8,372	0,039	H <sub>2,3</sub> kabul

Tablo 3.13 incelendiğinde, personel odaklı liderlik davranışı için  $p=0,041 < \alpha=0,05$  olduğu için H<sub>1,3</sub> kabul edilmiştir. Dolayısıyla personel odaklı liderlik davranışı algısının yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek üzere Tablo 3.14'te Sıra ortalamaları (Mean Rank) değerleri incelendiğinde;

1. Yaş arttıkça yöneticilerin personel odaklı liderlik davranışı sergilediğine ilişkin düşünceleri artma eğilimi göstermektedir. Ancak yönetici odaklı liderlik davranışı için  $p=0,439 > \alpha=0,05$  olduğu için H<sub>1,3</sub> reddedilerek yönetici odaklı liderlik davranışı algısının yaşa göre farklılık göstermediğine karar verilmiştir. Katılımcıların çalışan verimliliği algıları için 4 faktör incelendiğinde;
2. Kurumundan memnuniyet faktörü için  $p(\text{sig})=0,017 < \alpha=0,05$  olduğu için H<sub>2,3</sub> kabul edilmiştir ve kurumundan memnuniyetin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir. Tablo 3.14 incelendiğinde yaş arttıkça işyerinden memnuniyetin arttığı söylenebilir.
3. İş yükü fazlalığı algısı faktörü için  $p(\text{sig})=0,003 < \alpha=0,05$  olduğu için H<sub>2,3</sub> kabul edilmiştir. Dolayısıyla ve iş yükü fazlalığı algısının yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir. Tablo 3.14 incelendiğinde yaş arttıkça iş yükü fazlalığı algısı artmaktadır.
4. İşinden memnuniyet faktörü için  $p(\text{sig})=0,039 < \alpha=0,05$  olduğu için H<sub>2,3</sub> kabul edilmiştir. Dolayısıyla ve işinden memnuniyetin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir. Tablo 3.14 incelendiğinde yaş arttıkça işinden memnuniyetin arttığı görülmektedir.



**Tablo 3.14:** Yaş Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri.

	Yaş	N	Sıra Ortalamaları
Personel odaklı liderlik davranışı	18-25	61	183,85
	26-35	149	188,52
	36-45	134	212,35
	46-55	59	231,31
	Total	403	
Kurumundan memnuniyet faktörü	18-25	61	186,14
	26-35	149	184,13
	36-45	134	216,75
	46-55	59	230,03
	Total	403	
İş yükü algısı fazlalığı faktörü	18-25	61	170,79
	26-35	149	195,97
	36-45	134	203,03
	46-55	59	247,14
	Total	403	
İşinden memnuniyet faktörü	18-25	61	184,16
	26-35	149	187,09
	36-45	134	217,45
	46-55	59	223,03
	Total	403	

#### 3.8.4.4 Çalışma süresi değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların çalışma süresi değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.15’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.15:** Çalışma Süresi Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		Test değeri	Asymp. Sig. değeri	H <sub>0</sub> durumu
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1.faktör: Personel odaklı liderlik	1,095	0,778	H <sub>1.4</sub> . red
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	0,923	0,820	H <sub>1.4</sub> . red
<b>Çalışan Verimliliği Algıları</b>	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	0,583	0,900	H <sub>2.4</sub> . red
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	5,311	0,150	H <sub>2.4</sub> . red
	3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	10,421	0,015	H <sub>2.4</sub> . kabul
	4. faktör: İşinden memnuniyet	10,850	0,013	H <sub>2.4</sub> . kabul

Tablo 3.15 incelendiğinde, yöneticilerin liderlik davranışları algıları için 2 faktör boyutunda da p(sig) değerleri  $\alpha=0,05$ 'ten büyük olduğu için H<sub>1.4</sub>. reddedilmiştir.

Dolayısıyla yöneticilerin liderlik davranışları algılarının çalışma süresine göre farklılık göstermediğine karar verilmiştir.

Çalışan verimliliği algılarını oluşturan 4 faktör boyutu için “kurumundan memnuniyet” ve “çalışma isteksizliği” boyutlarında herhangi bir istatistiksel anlamlılık söz konusu değildir. Ancak “iş yükü fazlalığı algısı” boyutunda  $p(\text{sig})=0,015 < \alpha=0,05$  olduğu için ve “işinden memnuniyet” boyutunda  $p(\text{sig})=0,013 < \alpha=0,05$  olduğu için çalışma süresine göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir. Tablo 3.16 incelendiğinde; çalışma süresi arttıkça iş yükü fazlalığı algısının arttığı ve işinden memnuniyetin arttığı söylenebilir. Ancak bu genellemenin aksine 21 yıl ve üzeri grupta işinden memnuniyette diğer gruplara göre bir azalma söz konusudur.

**Tablo 3.16:** Çalışma Süresi Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri.

	Çalışma Süreniz (yıl)	N	Sıra Ortalamaları
İş yükü fazlalığı algısı	0-5	111	179,45
	6-10	74	196,95
	11-20	142	204,75
	21 ve üzeri	76	234,71
	Total	403	
İşinden memnuniyet	0-5	111	172,12
	6-10	74	212,59
	11-20	142	217,61
	21 ve üzeri	76	206,16
	Total	403	

### 3.8.4.5 Eğitim durumu değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.17:** Eğitim Durumu Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		Test değeri	Asymp. Sig. değeri	H <sub>0</sub> durumu
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1.faktör: Personel odaklı liderlik	3,783	0,436	H <sub>1.5</sub> red
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	3,782	0,436	H <sub>1.5</sub> red
<b>Çalışan Verimliliği Algıları</b>	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	12,032	0,017	H <sub>2.5</sub> kabul
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	3,535	0,473	H <sub>2.5</sub> red
	3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	4,541	0,338	H <sub>2.5</sub> red
	4. faktör: İşinden memnuniyet	10,197	0,037	H <sub>2.5</sub> kabul

Tablo 3.17 incelendiğinde, yöneticilerin liderlik davranışları algılarını oluşturan 2 boyut için de  $p=0,436 > \alpha=0,05$  olduğundan  $H_{1,5}$  reddedilerek eğitim durumuna göre farklılık bulunmadığına karar verilmiştir. Çalışan verimliliği algılarını oluşturan 4 faktör boyutunda “çalışma isteksizliği” ve “iş yükü fazlalığı algısı” boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken; “kurumundan memnuniyet” ve “işinden memnuniyet” boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tablo 3.18 incelendiğinde genel olarak eğitim durumu arttıkça memnuniyetin azaldığı görülmüştür.

**Tablo 3.18:** Eğitim Durumu Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri.

	Eğitim Durumunuz	N	Sıra Ortalamaları
Kurumundan memnuniyet	İlköğretim	12	295,17
	Lise	95	212,44
	Önlisans	129	183,14
	Lisans	129	202,04
	Lisansüstü	38	210,37
	Total	403	
İşinden memnuniyet	İlköğretim	12	256,08
	Lise	95	215,67
	Önlisans	129	179,30
	Lisans	129	203,74
	Lisansüstü	38	221,88
	Total	403	

### 3.8.4.6 Aylık gelir düzeyi değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların aylık gelir düzeyi değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.19:** Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		Test değeri	Asymp. Sig. değeri	H <sub>0</sub> durumu
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1.faktör: Personel odaklı liderlik	5,946	0,114	H <sub>1,6</sub> red
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	6,584	0,086	H <sub>1,6</sub> red
<b>Çalışan Verimliliği Algıları</b>	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	8,704	0,033	H <sub>2,6</sub> kabul
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	0,195	0,978	H <sub>2,6</sub> red
	3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	1,177	0,759	H <sub>2,6</sub> red
	4. faktör: İşinden memnuniyet	0,883	0,830	H <sub>2,6</sub> red

Tablo 3.19 incelendiğinde, yöneticilerin liderlik davranışları algılarını oluşturan iki boyut için de p(sig) değerleri  $\alpha=0,05$  değerinden büyük olduğundan  $H_{1,6}$  reddedilerek aylık gelir düzeyine göre farklılık bulunmadığına karar verilmiştir. Çalışan verimliliği algılarını oluşturan 4 faktör boyutundan “çalışma isteksizliği”, “iş yükü fazlalığı algısı” ve “işinden memnuniyet” boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken; “kurumundan memnuniyet” boyutunda aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 3.20 incelendiğinde genel olarak aylık gelir düzeyi arttıkça kurumundan memnuniyetin arttığı görülmüştür.

**Tablo 3.20:** Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri.

	Aylık Gelir (TL)	N	Sıra Ortalamaları
Kurumundan memnuniyet	1000-2000	79	225,28
	2001-3000	251	188,82
	3001-4000	37	216,96
	4001 ve üzeri	36	227,43
	Total	403	

### 3.8.4.7 Meslek değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların meslek değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.21:** Meslek Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		Test değeri	Asymp. Sig. değeri	$H_0$ durumu
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1.faktör: Personel odaklı liderlik	6,092	0,192	$H_{1,7}$ . red
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	9,961	0,041	$H_{1,7}$ . kabul
<b>Çalışan Verimliliği Algıları</b>	1.faktör: Kurumundan memnuniyet	14,808	0,005	$H_{2,7}$ . kabul
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	3,092	0,543	$H_{2,7}$ . red
	3.faktör: İş yükü fazlalığı algısı	7,473	0,113	$H_{2,7}$ . red
	4. faktör: İşinden memnuniyet	9,995	0,041	$H_{2,7}$ . kabul

Tablo 3.21 incelendiğinde, yöneticilerin liderlik davranışları algılarını oluşturan personel odaklı liderlik davranışı algısı için mesleğe göre anlamlı bir farklılık bulunmazken; yönetici odaklı liderlik davranışı algısı boyut için anlamlı bir farklılık

vardır. Tablo 3.22 incelendiğinde yönetici odaklı liderlik anlayışının hakim olduğu algısı en yüksek yardımcı hizmetler personelinde iken bu algı en az hekimlerdedir. Çalışan verimliliği algısı için “çalışma isteksizliği” ve “iş yükü fazlalığı algısı” boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken “kurumundan memnuniyet” ve “işinden memnuniyet” boyutlarında  $p(\text{sig}) < \alpha = 0,05$  olduğu için anlamlı farklılık bulunduğu karar verilmiştir. Tablo 3.22 incelendiğinde kurumundan en memnun grup “yardımcı hizmetler personeli” iken en az memnun grup ise “sağlık personeli”dir. İşinden memnuniyet boyutunda ise en memnun grup yine “yardımcı hizmetler personeli” iken en az memnun grup ise “teknik personel”dir.

**Tablo 3.22:** Meslek Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri.

	Mesleğiniz	N	Sıra Ortalamaları
Yönetici odaklı liderlik	Hekim	37	152,81
	Sağlık Personeli	262	207,28
	Genel İdari Hizm. Pers.	60	193,49
	Teknik Pers.	16	200,84
	Yard. Hizm. Pers.	28	236,46
	Total	403	
Kurumundan memnuniyet	Hekim	37	231,12
	Sağlık Personeli	262	189,49
	Genel İdari Hizm. Pers	60	209,57
	Teknik Pers.	16	194,63
	Yard. Hizm. Pers.	28	268,55
	Total	403	
İşinden memnuniyet	Hekim	37	201,12
	Sağlık Personeli	262	196,86
	Genel İdari Hizm. Pers.	60	204,24
	Teknik Pers.	16	170,56
	Yard. Hizm. Pers.	28	264,39
	Total	403	

#### 3.8.4.8 Çalışılan birim değişkeni için farklılıkların analizi

Katılımcıların çalışılan birim değişkeni için faktörlere göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Test değerleri Tablo 3.23’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.23:** Çalışılan Birim Değişkeni İçin Farklılıkların Analizi.

		Test değeri	Asymp. Sig. değeri	H <sub>0</sub> durumu
<b>Yöneticilerin Liderlik Davranışları Algıları</b>	1. faktör: Personel odaklı liderlik	1,082	0,582	H <sub>1.8</sub> . red
	2. faktör: Yönetici odaklı liderlik	1,097	0,578	H <sub>1.8</sub> . red
<b>Çalışan Verimliliği Algıları</b>	1. faktör: Kurumundan memnuniyet	0,862	0,650	H <sub>2.8</sub> . red
	2. faktör: Çalışma isteksizliği	10,374	0,006	H <sub>2.8</sub> . kabul
	3. faktör: İş yükü fazlalığı algısı	14,586	0,001	H <sub>2.8</sub> . kabul
	4. faktör: İşinden memnuniyet	3,715	0,156	H <sub>2.8</sub> . red

Tablo 3.23 incelendiğinde yöneticilerin liderlik davranışları algılarını oluşturan 2 boyut için de p(sig) değerleri  $\alpha=0,05$  değerinden büyük olduğu için H<sub>1.8</sub> reddedilerek çalışılan birime göre farklılık bulunmadığına karar verilmiştir. Çalışan verimliliği algılarını oluşturan 4 faktör boyutundan “kurumundan memnuniyet” ve “işinden memnuniyet” boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken; çalışma isteksizliği” ve “iş yükü fazlalığı algısı” boyutlarında çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 3.24 incelendiğinde halk sağlığı hizmetleri başkanlığı çalışanları en isteksiz grup iken il sağlık müdürlüğü çalışanları en istekli gruptur. Ancak halk sağlığı hizmetleri başkanlığı çalışanları ile kamu hastaneleri hizmetleri başkanlığı çalışanlarının çalışma isteksizliği konusunda benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda il sağlık müdürlüğü çalışanları iş yüklerinin en az olduğunu düşünen grup iken kamu hastaneler hizmetleri başkanlığı çalışanları iş yüklerinin en fazla olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 3.24:** Çalışılan Birim Değişkeni İçin Sıra Ortalamaları (Mean Rank) Değerleri.

	Çalıştığınız Birim	N	Sıra Ortalamaları
Çalışma isteksizliği	İl Sağlık Müdürlüğü	75	163,14
	Halk Sağlığı Hizm. Başkanlığı	80	212,94
	Kamu hastaneleri Hizm. Başk.	248	210,22
	Total	403	
İş yükü fazlalığı algısı	İl Sağlık Müdürlüğü	75	155,97
	Halk Sağlığı Hizm. Başkanlığı	80	208,57
	Kamu Hastaneleri Hizm. Başk.	248	213,80
	Total	403	

### 3.8.5 Değişkenler İçin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin ve bağımlılığın gücünü/şiddetini tespit etmeye yönelik bir analiz tekniğidir. Hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının pozitif olması aynı yönlü ilişki ( $X$  değeri artarken  $Y$  değeri de artar), negatif olması ise ters yönlü ilişki ( $X$  değeri artarken  $Y$  değeri azalır) olduğu anlamına gelir. Pearson korelasyon katsayısı parametrik testlerden olup, nonparametrik karşılığı ise Spearman's Rho istatistiğidir (Altunışık vd., 2012: 228). Korelasyon katsayısı  $r=0$  ise  $X$  ve  $Y$  arasında "korelasyon yok", 0.00-0.25 arasında ise "çok zayıf korelasyon", 0.26-0.49 ise "zayıf korelasyon" 0.50-0.69 arasında ise "orta dereceli korelasyon", 0.70-0.89 arasında ise "yüksek korelasyon", 0.90-1 arasında ise çok yüksek korelasyon ve  $r=1$  ise tam korelasyon olduğunu ifade etmektedir (Karagöz 2014: 484). Bu çalışmada veriler normal dağılım göstermediği için değişkenler arasındaki ilişki Spearman's Rho ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.25 ve Tablo 3.26'da gösterilmiştir.

Tablo 3.25: Liderlik Davranışı Algısı ve Faktörleri İçin Korelasyon Analizi Tablosu.

Spearman's Rho		Personel Odaklı Liderlik Davranışı	Yönetici Odaklı Liderlik Davranışı
Genel Liderlik Davranışı	Correlation Coefficient	,986	-,262
	Sig (2-tailed)	,000	,000
	N	403	403

Tablo 3.25 incelendiğinde korelasyon katsayısı anlamlı olduğu için bulunan ilişki de anlamlıdır.

1. Liderlik davranışı algısı ile personel odaklı liderlik davranışı algısı arasındaki korelasyon  $r= 0,986$  bulunmuş olup bu değer yüksek pozitif korelasyonu göstermektedir.
2. Liderlik davranışı algısı ile yönetici odaklı liderlik davranışı algısı arasındaki korelasyona  $r = -0,262$  bulunmuş olup bu değer negatif zayıf korelasyonu göstermektedir.

**Tablo 3.26:** Çalışan Verimliliği Algısı ve Faktörleri İçin Korelasyon Analizi.

Spearman's Rho		Kurumundan memnuniyet	Çalışma isteksizliği	İş yükü fazlalığı algısı	İşinden memnuniyet
Genel Verimlilik	Correlation Coefficient	,722	-,350	-,415	,352
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	403	403	403	403

Tablo 3.26 incelendiğinde  $p(\text{sig})=0,000 < \alpha=0,05$  olduğu için çalışan verimliliği algısı ile bütün faktörlerin korelasyonu anlamlıdır.

1.  $r= 0,722$  korelasyon katsayısı ile çalışan verimliliği ile kurumundan memnuniyet arasında kuvvetli pozitif korelasyon mevcuttur.
2.  $r= -0,350$  korelasyon katsayısı ile çalışan verimliliği ile çalışma isteksizliği arasında zayıf negatif korelasyon mevcuttur.
3.  $r= -0,415$  korelasyon katsayısı ile çalışan verimliliği ile iş yükü fazlalığı algısı arasında zayıf negatif korelasyon mevcuttur.
4.  $r= 0,352$  korelasyon katsayısı ile çalışan verimliliği ile işinden memnuniyet arasında zayıf pozitif korelasyon mevcuttur.

**Tablo 3.27:** Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışan Verimliliği İçin Korelasyon Analizi Tablosu.

Spearman's Rho		Personel Odaklı Liderlik Davranışı	Yönetici Odaklı Liderlik Davranışı
Çalışan Verimliliği	Correlation Coefficient	,552**	-,290**
	Sig (2-tailed)	,000	,000
	N	403	403

Tablo 3.27 incelendiğinde;

1. Personel odaklı liderlik davranışı algısı ile çalışan verimliliği algısı arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,552$  bulunmuş olup bu değer orta dereceli pozitif korelasyonu göstermektedir. Korelasyon katsayısı anlamlı olduğu için ( $\text{sig}=0,000 < \alpha=0,05$ ) bulunan ilişki de anlamlıdır. Bu sonuç personel odaklı liderlik davranışı algısı arttıkça çalışan verimliliği algısının da artacağını ifade etmektedir.
2. Yönetici odaklı liderlik davranışı algısı ile çalışan verimliliği algısı arasındaki korelasyon katsayısı  $r=-0,290$  bulunmuş olup bu değer zayıf dereceli negatif korelasyonu göstermektedir. Korelasyon katsayısı anlamlı olduğu için ( $\text{sig}=0,000 < \alpha=0,05$ ) bulunan ilişki de anlamlıdır. Bu sonuç yönetici odaklı



liderlik davranışı algısı azaldıkça çalışan verimliliği algısının artacağını ifade etmektedir.

### 3.9 Araştırmanın Bulguları

Sağlık çalışanlarının;

- a) Yöneticilerin liderlik davranışları algılarının da çalışan verimliliği algılarının da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğine karar verilmiştir.
- b) Yöneticilerin liderlik davranışları algılarının da çalışan verimliliği algılarının da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediğine karar verilmiştir.
- c) Personel odaklı liderlik davranışı algısının yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir. Yaş arttıkça, yöneticilerinin personel odaklı liderlik davranışı sergilediğine ilişkin düşünceleri artma eğilimi göstermektedir. Ancak yönetici odaklı liderlik davranışı algısının yaşa göre farklılık göstermediğine karar verilmiştir. Katılımcıların çalışan verimliliği algıları için yaş arttıkça işinden ve kurumundan memnuniyetin arttığı söylenebilir. Yaş arttıkça iş yükü fazlalığı algısı artmaktadır.
- d) Yöneticilerin liderlik davranışları algılarının çalışma süresine göre farklılık göstermediğine karar verilmiştir. Çalışan verimliliği algısı için çalışma süresi arttıkça iş yükü fazlalığı algısının arttığı ve genel olarak işinden memnuniyetin arttığı söylenebilir. Ancak bu genellenmenin aksine 21 yıl ve üzeri grupta diğer gruplara göre işinden memnuniyette bir azalma söz konusudur.
- e) Yöneticilerin liderlik davranışları algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediğine karar verilmiştir. Çalışan verimliliği algısı için genel olarak eğitim durumu arttıkça “kurumundan memnuniyetin” ve “işinden memnuniyetin” azaldığı görülmüştür.
- f) Yöneticilerin liderlik davranışları algılarının aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermediğine karar verilmiştir. Çalışan verimliliği algısı için aylık gelir düzeyi arttıkça “kurumundan memnuniyetin” arttığı görülmüştür.
- g) Yöneticilerin liderlik davranışları algılarını oluşturan personel odaklı liderlik davranışı algısı için mesleğe göre anlamlı bir farklılık bulunmazken; yardımcı hizmetler personelinde “yönetici odaklı liderlik algısı” en yüksek olup, hekimlerde bu algı en düşük seviyededir. Çalışan verimliliği algısı için “kurumundan memnuniyet” ve “işinden memnuniyet” boyutlarında anlamlı

farklılık bulunmuş olup yardımcı hizmetler personeli kurumundan en memnun grup iken sağlık personeli olan grup kurumundan en az memnun gruptur. Aynı şekilde işinden memnuniyet boyutunda da en memnun grup yine “yardımcı hizmetler personeli” iken en az memnun grup ise “teknik personeldir”.

- h) Yöneticilerin liderlik davranışları algılarının çalışılan birime göre farklılık göstermediğine karar verilmiştir. Çalışan verimliliği algıları için “kurumundan memnuniyet” ve “işinden memnuniyet” boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak “çalışma isteksizliği” boyutunda Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı çalışanları en isteksiz grup iken, İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları en istekli gruptur. “İş yükü fazlalığı algısı” boyutunda İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları iş yüklerinin en az olduğunu düşünen grup iken Kamu Hastaneler Hizmetleri Başkanlığı çalışanları iş yüklerinin en fazla olduğunu düşünmektedir. Aynı zamanda Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı çalışanları da iş yüklerinin fazla olduğunu düşünmektedir.

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde;

- a) Çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışı algısı ile personel odaklı liderlik davranışı algısı arasında yüksek pozitif korelasyon; yönetici odaklı liderlik davranışı algısı arasında zayıf negatif korelasyon mevcuttur.
- b) Personelin çalışan verimliliği algısı ile kurumundan memnuniyet arasında kuvvetli pozitif korelasyon, çalışma isteksizliği arasında zayıf negatif korelasyon, iş yükü fazlalığı algısı arasında zayıf negatif korelasyon ve işinden memnuniyet arasında zayıf pozitif korelasyon mevcuttur.
- c) Çalışanların, yöneticilerinin personel odaklı liderlik davranışı algısı arttıkça çalışan verimliliği algısı artarken; yönetici odaklı liderlik davranışı algısı azaldıkça çalışan verimliliği algısının artacağı sonucuna varılmıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sağlık çalışanlarının; hem yöneticilerindeki liderlik davranışı algılarının hem de çalışan verimliliği algılarının medeni durum ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Literatürdeki bazı çalışmalarda liderlik özellikleri algılarının cinsiyete göre farklılık arz ettiği yer almakta olsa da bu araştırmada cinsiyet faktörünün liderlik algılarında etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sağlık çalışanlarının yaşı arttıkça olumlu lider davranışlarını takdir ettikleri ve işyerinden memnuniyetlerinin arttığı görülmektedir. Bu durum, kurum kültürü yerleşmiş ve çalıştıkları kuruma aidiyet duygusu gelişmiş çalışanların verimliliğe katkılarının daha yüksek olacağı anlamına gelmektedir.

Liderlik davranışı algılarında, yaş ve mesleğe göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Personel odaklı lider davranışları yaş attıkça takdir edilmektedir. Yardımcı hizmetler personeline “yönetici odaklı liderlik algısı” en yüksek olup, hekimlerde bu algı en düşük seviyededir. Sağlık yöneticileri olumlu lider özelliklerini tüm personele olduğu gibi, yardımcı hizmetler grubu personeline de yansıtmalı, böylece onların moral, motivasyon ve verimliliğini arttırmalarını sağlamalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışan verimliliği algılarında; eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, gelir düzeyi, çalışılan birim ve meslek değişkenleri için anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaş ilerledikçe iş yükü fazlalığı algısı da artmaktadır. Yaşı ilerlemiş personelin iş yükünün fazla olduğu algısı nedeniyle, iş yoğunluğu ile ilgili beklentilerin ve görev dağılımının analiz edilerek düzenlenmesi gerekmektedir.

Çalışma süresi arttıkça iş yükü fazlalığı algısı oluşsa da genel olarak işinden memnuniyetin de arttığı söylenebilir. Ancak bu genellemenin aksine 21 yıl ve üzeri grupta diğer gruplara göre işinden memnuniyette bir azalma söz konusudur. Bu çerçevede yöneticiler kuruma uzun süre hizmet vermiş personele, problemleri ve gereksinimleri ile ilgili rehberlik etme yönünde liderlik davranışı sergilemelidir.

Çalışan verimliliği algısı için genel olarak eğitim durumu arttıkça “kurumundan memnuniyetin” ve “işinden memnuniyetin” azaldığı görülmüştür. Sağlık sektörü teknolojik gelişmelerle beraber sürekli yenilenen bir yapıdadır. Eğitim durumu

yükseldikçe çalışanların memnuniyetinin azalması kurumlarda, görece daha yüksek eğitilmiş personelin beklentilerinin tespit edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda çalışanların motivasyon ve performansını artırmak için yönetici konumundaki liderlerin güncel bilimsel gelişmeleri takip eden, yenilikçi, uyumlu, eğitilmiş ve donanımlı olmaları gerekmektedir.

Aylık gelir arttıkça kurumdan memnuniyet artmaktadır. Literatürdeki bazı araştırmalarda, sağlıkta dönüşüm programı sonrası sağlık personelinin yeteri kadar maddi pay alamadığı ve gelir seviyesinin düştüğü algısının olduğu yer almaktadır. Yapılan bu araştırmaya göre de; yetkililerce, sağlık personelinin sunduğu zorlu sağlık hizmeti karşılığında onları maddi açıdan tatmin edecek ücret politikalarının uygulanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

“Çalışma isteksizliği” boyutunda Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı çalışanları en isteksiz grup iken, İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları en istekli gruptur. “İş yükü fazlalığı algısı” boyutunda İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları iş yüklerinin daha az olduğunu düşünen grup iken Kamu Hastaneler Hizmetleri başkanlığı çalışanları iş yüklerinin en fazla olduğunu düşünmektedir. Sağlık kurumları verdiği sağlık hizmeti ile komplike işleyişe sahip olduğu için, sağlık yöneticilerinin tüm birimlerdeki personele yönelik iş dağılımı, gereksinimleri karşılama, problem çözme, kriz yönetme, motivasyon ve performansı artırma konularında yetenekli ve duyarlı olması gerekmektedir.

Liderlik davranışı algısı ile personel odaklı liderlik davranışı algısı arasında yüksek pozitif ilişki bulunmuştur. Yöneticiler, kişiler için birer rol model olduklarını bilerek bu anlayışa uygun ve personel odaklı davranışlarda bulunmalıdır. Sağlık yöneticisinin lider olarak kabul edilmesi için; ekibini amaca ulaştırma becerisi, bilgisi, tecrübesi, sorunları çözümedeki yaklaşımı, kararlılığı, detaylı düşünebilmesi, kavrama yeteneği, açıklayabilme ve analiz edebilme özelliklerinin sağlık çalışanları tarafından kabullenilmesi gerekmektedir. Sağlık yöneticileri, kurum başarısı için çalışanların örgüte ve lidere yönelik yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamalı, ekip ruhunu dinç tutarak dayanışmayı artırmalıdır.

Çalışan verimliliği ile çalışanların kurumdan memnuniyeti arasındaki yüksek pozitif ilişki bulgusuna göre yöneticiler, personelin işyerinde mutlu olmasında ve verimliliğinin artmasında kendi davranış modellerinin etken olduğunu akıllarından çıkarmamalıdır. Olumlu lider davranışları ile birlikte kurumun sağladığı iyi iş ortamının ekibin motivasyonunu ve performansını artırdığı yargısı; sağlık

yöneticilerine, tutum, davranış ve kurumsal politikalarını belirlemelerinde yol gösterici olmalıdır.

Araştırmanın ana hipotezi olan “sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışan verimliliğini etkilediği” hipotezi doğrulanmış olup; sağlık çalışanlarında, yöneticilerinin personel odaklı liderlik davranışı algısı arttıkça çalışan verimliliği algısı artarken; yönetici odaklı liderlik davranışı algısı azaldıkça çalışan verimliliği algısının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık yöneticilerinin olumlu liderlik tutumu sergilemesi ile çalışan verimliliğinin artması arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürde yer alan “lider davranışlarının ekibin motivasyonunda, performansında ve hizmet çıktılarında etkili olduğu” yargısını destekleyici niteliktedir. Dolayısı ile sağlık yöneticilerinde, doğru stratejilerin üretilmesi ve uzun vadeli önemli planlamaların yapılması açısından potansiyel bir yük taşıdıkları farkındalığı oluşturulmalıdır. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin liyakate uygun ve liderlik potansiyeli yüksek kişiler arasından görevlendirilmesi, onların stratejik düşünme ve hareket etme kabiliyetleri ile bedenlen, ruhen, sosyal ve ekonomik yönden sağlıklı ve çalışan verimliliği yüksek bireylerden oluşan toplum oluşturma gayesi hedeflenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- Akgündüz, A. (2004). *Lider Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınevi.
- Akiş Toduk Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. Yönetim Dizisi. Alfa Yayınları.
- Aksu, M. (2003). Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akyurt, N. Alparılan, A. M., Oktar, Ö. F. (2016). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları- İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), Sayfa: 50-61.
- Alev Uysal, Ş., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), Sayfa: 25-57.
- Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik Ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*. Cilt: 3 Sayı: 5, Sayfa: 208 – 229.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. Sakarya Yayıncılık.
- Avcı, Ö. ve Yaşar Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları. Olgu bilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1).

- Aydın, S. ve Demir, M. (2003). *Sağlıkta Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi* (Sağlıkta Dönüşüm Serisi -2). Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2).
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınları.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Berberoğlu, G. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Biçerli, M.K. (2003). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bostan, S. ve Ağaç, G. (2019). Kamu Hastaneleri Birliği Yapılanmasının Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerine Etkisinin Yönetici ve Çalışan Açısından Değerlendirilmesi. *The Journal of Business Science, Cilt: 7, Sayı: 1, Sayfa: 151 – 174*.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi.
- Çağlar E. S. (2011). The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çelik, S. (2011). Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Düzce.
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), Sayfa: 47-52.
- Çınar, F. ve Ekinci, G. (2019). Kamu Sağlık Sektöründe Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılığının Yalın Hizmet Yönetimine Etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Sayfa: 20 – 36*.

- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi. *Active Dergisi*, Sayfa: 14-32.
- Çoban, O. (2007). Türk Otomotiv Sanayiinde Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Sayfa: 17-36.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17 Sayı: 66, Sayfa: 518-534.
- Dalgın, T. (2008). Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Davies, B. ve B. Davies. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership and Management*, 24(1), Sayfa: 29-38.
- Durukan, Köse, S., Uğurluoğlu, Ö., Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *The Journal of Turkish Social Research*, 19(2), Sayfa: 239-262.
- Ekin, N. (1997). *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, M. (1999). *Organizasyon Teorileri ve Mukayesesi*. Ankara: Kara Harp Okulu Matbaası.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erginel N., Gençoğlu T., Özsever Ç., (2009). İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, (18), Sayfa: 45-58.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- FEMA Federal Emergency Management Agency, (2007). *Liderlik ve Etkileme* (M. Halis, Çev.). Ankara: Orion Yayınevi.



- Filiz, A. (2004). Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi. *Sektörel Tanıtım Dergisi, Eylül Sayısı*.
- Gelmez, M. ve Akça Ürtürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillерinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 22 Sayı:1, Sayfa: 51 – 72*.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Yayınevi.
- Goleman, D., Boyatzıs, R., McKee, A. (2002). *Yeni Lider* (F. Nayır ve O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), Sayfa: 61-85*.
- Güler, Ç. (1990). İnsan, Ekonomi ve Sağlık. *Sağlık ve Toplum, 1(4), Sayfa: 35-8*.
- Harding, A. ve Preker, A. S. (2003). A Conceptual Framework for the Organizational Reforms of Hospitals. In: Preker, Alexander S and Harding, April (eds.) *Innovations in Health Services Delivery: The Corporatization of Public Hospitals*. pp: 23-78. Health, Nutrition and Population Series The World Bank, New York: Human Development Network.
- <https://banucakar.com/blog/2013/hizmetkar-liderlik-liderlik-ne-yonetmekle-ne-de-gucle-iligilidir/> (Erişim Tarihi: 19.07.2019).
- <http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/liderlik.pdf> (Erişim Tarihi: 10.05.2019).
- <https://www.leader-values.com/article.php?aid=262> (Erişim Tarihi: 17.07.2019).
- <https://www.mindtheproduct.com/2018/06/how-to-apply-lateral-leadership-in-agile-environments-by-tim-herbig/> (Erişim Tarihi: 17.07.2019).
- İzgüden, D., Eroymak, S., Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 2016 Özel Sayı, Sayfa: 262-276*.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik (Tıp, Eczacılık, Diş Hekimliği ve Sağlık Bilimleri İçin)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kayar, M. (2012). *Üretim ve Verimlilik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, Sayfa: 73-93*.
- Kişoğlu, S. (2004). *Üretim Planlaması*. İstanbul: YA-PA.
- Koçel, T. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kula, V. ve Özdemir, L. (2007). Çimento Sektöründe Göreceli Etkinsizlik Alanlarının Veri Zarflama Analiz Yöntemi İle Tespiti. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), Sayfa: 55-70*.
- Kutlar, A. ve Kartal, M. (2004). Cumhuriyet Üniversitesinin Verimlilik Analizi: Fakülteler Düzeyinde Veri Zarflama Yöntemiyle Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi, Sayfa: 49-75*.
- Kütükçü, A. (2018). Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences, Cilt:1, Sayı:1, Volume:1, Issue:1, Sayfa: 26-59*.
- Motroi, A. (2018). *İmalat İşletmelerinde Veri Zarflama Analizi İle Verimlilik Ölçümü, Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi (BAFAD), Cilt:5, Sayı:1*.
- Özen, H.Ö. (2013). Çalışanların Cinsiyetine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: Zonguldak İlinde Görevli Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayfa: 74-95*.
- Popov, G.A. (1967). Some Aspects of the Use of Norms and Standards in Studying the Efficiency of Medical Care. Report on a Symposium by the Regional Office for Europe of the WHO. WHO, Geneva.
- Prokopenko, J.I. (1991). *1. Verimlilik Eğitimi Semineri Kitabı* (Verimliliğin rolü, unsurları, politika ve stratejileri, İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK-İLO İşbirliği Projesi Çerçevesinde). İstanbul.
- Prokopenko, J. (2003). *Verimlilik Yönetimi* (O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan, Çev.). Ankara: MPM Yayınları.

Stoner, J.A., Edward, F.R. (1992), *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı* (Yayın No: 108, Sayfa: 657-665). Osman Gazi Üniversitesi.

Şenol, O. ve Gençtürk, E. (2017). Veri Zarflama Analiziyle Kamu Hastaneleri Birliklerinde Verimlilik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:29, Sayfa: 265-286*.

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

Uğurlu, C. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 36, Sayı: 2, Sayfa: 203 – 213*.

Uğurluoğlu, D., Gökkaya, D., Erdem, R. (2019). Şehir Hastanesinde Çalışan Memnuniyeti Araştırması. *Journal of Economics Business and Political Researches. Cilt:4, Sayı: 9, Sayfa: 1-18*.

Weber, M. (1998). *Sosyoloji Yazıları*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Yağcı, İ. ve Duman T. (2006). Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi. 7. 2, Sayfa: 218–238*.

Yorgancıoğlu, Tarcan, G., Yeşilaydın, G., Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. Cilt: 22 Sayı:1, Sayfa: 157 – 180*.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## **EKLER**

Ek-1: Anket Formu .....	63
-------------------------	----



## Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çalışan Verimliliğine Etkileri Üzerine Bir Araştırma” konulu, yüksek lisans tezimi için yapılmaktadır. Soruların kimler tarafından cevaplandırıldığı değil, bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Vereceğiniz bilgiler, sadece kendi araştırmamda kullanılacak olup, bilimsel etiğe uyularak **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Dr. Şerife KOÇYİĞİT

### 1. BÖLÜM - DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
2. Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar			
3. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46-55	<input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
4. Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 0-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 Yıl	<input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üzeri	
5. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora ve üzeri
6. Aylık Gelir (TL)	<input type="checkbox"/> 1000-2000	<input type="checkbox"/> 2000-3000	<input type="checkbox"/> 3000-4000	<input type="checkbox"/> 4000-5000	<input type="checkbox"/> 5000 ve üzeri
7. Mesleğiniz	<input type="checkbox"/> Hekim	<input type="checkbox"/> Sağlık Personeli	<input type="checkbox"/> Genel İdari Hiz.Sın.Pers.	<input type="checkbox"/> Teknik Pers.	<input type="checkbox"/> Yardımcı Hiz.Sın.Pers.
8. Kurumunuz	<input type="checkbox"/> İl Sağlık Müd.	<input type="checkbox"/> Halk Sağlığı Müd.	<input type="checkbox"/> Kamu Hast. Birliği Genel Sekreterliği		

2. BÖLÜM - LİDERLİK DAVRANIŞLARI (Bu bölümü yöneticilerinizin davranışlarına göre cevaplayınız.)		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Karizmatiktir.	-2	-1	0	1	2
10	Güçlü bir imaja, ikna ve hitabet yeteneğine sahiptir.	-2	-1	0	1	2
11	Dikkatli ve disiplinli çalışır.	-2	-1	0	1	2
12	Söylemlerinde net, dürüst ve cesurdur, çalışanına güven verir.	-2	-1	0	1	2
13	İşinde etik anlayışa uygun hareket eder.	-2	-1	0	1	2
14	Bütün gücün ve yetkinin kendisinde olduğunu düşünür.	-2	-1	0	1	2
15	Görev dağılımı ve işlerin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.	-2	-1	0	1	2
16	Katı kuralcıdır, kendi görüşlerini dinletmek ve kabul ettirmek ister.	-2	-1	0	1	2
17	Personelini sıkı bir şekilde izleyip denetler ve sıkça ceza yaptırımları uygular.	-2	-1	0	1	2
18	Eleştiriyi açıklar.	-2	-1	0	1	2
19	Övülmekten hoşlanır, daima konumunu olumlu etkileyecek faktörlere odaklanır.	-2	-1	0	1	2
20	Çalışanlara; görevlendirme, takdir, terfi, ceza ve ödüllendirme konularında adil davranır.	-2	-1	0	1	2
21	Personeline saygı gösterir, onları bir birey ve çalışan olarak gözetir ve gerektiğinde savunur.	-2	-1	0	1	2
22	Personeline güvenir, bilgiyi paylaşarak tecrübeli oldukları konularda fikir ve önerilerini dikkate alır.	-2	-1	0	1	2
23	Dolaylı değil, yüz yüze iletişime girmeyi tercih eder.	-2	-1	0	1	2
24	Personeliyle iletişimi çok iyidir.	-2	-1	0	1	2
25	Hata yapanı suçlamak yerine ondan çözüm üretmesini ister, doğruyu bulmasında ona yol gösterir.	-2	-1	0	1	2
26	Problemleri geçiştirmek yerine temelinde yatan sorunları irdeleyerek çözüm üretir.	-2	-1	0	1	2
27	Personelle ilgili konularda peşin hükümlü değildir, inceleyip düşünmeden haklarında karar almaz.	-2	-1	0	1	2
28	Personelin eğitim, beceri ve entelektüel gelişimi için gerekli faaliyetleri destekler.	-2	-1	0	1	2
29	Personeline karşı mesafeli olmayıp kendisine kolaylıkla ulaşılabilir ve iş konularında yardımcı olur.	-2	-1	0	1	2
30	Esnek, yeniliklere ve değişime açıktır.	-2	-1	0	1	2
31	Zekidir, geleceği öngörür, gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar alabilir.	-2	-1	0	1	2

Lütfen arka sayfadaki soruları da cevaplandırınız...

32	İnanç ve fikirlere saygılıdır.	-2	-1	0	1	2
33	Çalışanların motivasyonunu artırır, onları cesaretlendirir ve başarılarını takdir eder.	-2	-1	0	1	2
34	Çalışanların işlerinde inisiyatif kullanmalarına ve sorumluluk almalarına izin verir.	-2	-1	0	1	2
35	Kurumda güven ortamı oluşturur, takım çalışmasını destekler ve ekip uğruna kişisel risk alır.	-2	-1	0	1	2
36	Kurumun başarısı için baskı ve yönlendirmelerden uzak, bağımsız kararlar alabilir.	-2	-1	0	1	2
37	Fikirleri ile çalışanları heyecanlandırır.	-2	-1	0	1	2
38	Çalışkanlığı ve başarılarıyla çalışanlarda hayranlık, saygı ve övünç oluşturur.	-2	-1	0	1	2
<b>3. BÖLÜM - ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
39	Çalıştığım işten memnunum.	-2	-1	0	1	2
40	Kurum için yaptığım işleri önemli ve değerli buluyorum.	-2	-1	0	1	2
41	İşimi yaparken keyif alıyorum.	-2	-1	0	1	2
42	Personel iş dağılımı ve çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum.	-2	-1	0	1	2
43	Personel görev tanımı net olduğu için, görev ve sorumluluklarımı tam olarak yerine getirebiliyorum.	-2	-1	0	1	2
44	Mesleki bilgi tecrübe ve uzmanlığımın karşılığını adil bir şekilde aldığımı düşünüyorum.	-2	-1	0	1	2
45	Kurum içi güven ortamının ve iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	-2	-1	0	1	2
46	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan memnunum.	-2	-1	0	1	2
47	Kurumumuz ile ilgili konularda yeterince bilgilendirilmediğimizi düşünüyorum.	-2	-1	0	1	2
48	Kurumda gereksiz yere çok fazla tartışma ve kavga oluyor.	-2	-1	0	1	2
49	İş yükümün fazla olduğunu düşünüyorum.	-2	-1	0	1	2
50	Çoğu zaman işlerimi yetiştirmekte zorlanıyorum.	-2	-1	0	1	2
51	Yapacağım işlerin bazılarını unutuyorum.	-2	-1	0	1	2
52	İşime konsantre olamıyorum ve çoğu zaman kendimi yorgun hissediyorum.	-2	-1	0	1	2
53	Hata yaptığım söylendiği için bir işi sıklıkla yeniden yapmak zorunda kalıyorum.	-2	-1	0	1	2
54	İşimi yaparken sıkılıyor ve kendimi huzursuz hissediyorum.	-2	-1	0	1	2
55	Genellikle, verilmek istenen yeni iş ve görevleri almaktan kaçınıyorum.	-2	-1	0	1	2
56	Mesaim bana hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	-2	-1	0	1	2
57	Mesaim geç gelip erken çıkmaya çalışıyorum.	-2	-1	0	1	2
58	Düşük verimle çalıştığımı düşünüyorum.	-2	-1	0	1	2
59	Yöneticimin yanında; heyecan, korku, tedirginlik vb. hissedip, işimle ilgili ifadede güçlük çekiyorum.	-2	-1	0	1	2
60	İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan memnunum.	-2	-1	0	1	2
61	İş ortamımda baskı ve stres az olduğu için daha verimli çalışıyorum.	-2	-1	0	1	2
62	Çalışanların gösterdikleri başarılarında gerektiği şekilde takdir edilip ödüllendirildiğini düşünüyorum.	-2	-1	0	1	2
63	İyi, doğru ve kaliteli bir iş yapmak için gösterdiğimiz çabalar, bürokratik engellere genellikle takılıyor.	-2	-1	0	1	2
64	İşimde terfi etme olanaklarını adil ve tatmin edici buluyorum.	-2	-1	0	1	2
65	Kurumuma, güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlıyım.	-2	-1	0	1	2
66	İyi yönetilmesi ve çalışanlarının yüksek performansından dolayı kurumumu başarılı buluyorum.	-2	-1	0	1	2

Katılımınız için teşekkürler...

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Şerife Koçyiğit  
**Uyruğu** : T.C.  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Burdur 04.08.1974  
**Medeni Hali** : Evli  
**Adres** : Sümer Mah. Ebru Sk. No:6 BOLU  
**E-Posta Adresi** : serifekocyiğit@hotmail.com  
**İletişim (Telefon)** : 0 532 549 48 41



### EĞİTİM

**Lise** : İskenderun Demir Çelik Lisesi 1991  
**Lisans** : İstanbul Üniversitesi - İstanbul Tıp Fakültesi 1997  
**Yüksek Lisans** : Türk Hava Kurumu Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

### MESLEKİ DENEYİM

**1999:** Bolu Gerede Kazanlar Sağlık Ocağı- Hekim  
**1999:** Bolu Dr. Kemal Demir Gerede Devlet Hastanesi- Acil Servis Hekimi  
**2003:** Bolu Merkez 6 No'lu Sağlık Ocağı- Sorumlu Hekim

### Türkiye Aile Hekimliği Geçiş Dönemi Birinci Aşama Uyum Eğitimleri:

**2006:** BOLU T.C. Sağlık Bakanlığı Eğitimcisi -1  
**2006:** SAMSUN T.C. Sağlık Bakanlığı Eğitimcisi -2  
**2006:** SAMSUN T.C. Sağlık Bakanlığı Eğitimcisi -3

**2006:** Bolu Merkez 14 No'lu Aile Hekimliği Birimi- Aile Hekimi  
**2012:** Bolu Merkez Toplum Sağlığı Merkezi- Hekim  
**2012:** Bolu İl Sağlık Müdürlüğü- Şube Müdürü

**2012:** Bolu İl Sağlık Müdürlüğü- İl Sağlık Müdür Yardımcısı

**2012:** Bolu İl Kalite Koordinatörü

**2012:** Bolu CİMER İl Koordinatörü

**2012:** Bolu Organ Bağıışı İl Koordinatörü

**2015:** Bolu Akılcı İlaç Kullanımı İl Koordinatörü

**2015:** Bolu Farmakovijilans İl Koordinatörü

**2017:** Bolu Saha Koordinatörü İl Veri Temsilcisi

**2018:** Bolu İl Sağlık Müdürlüğü- Personel, Acil, Sağlık, İlaç ve Tıbbi Cihaz Hizmetleri Başkan Yardımcısı- Halen...

## **YABANCI DİL**

İngilizce