

T.C.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İZMİR İLİ KAMU SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

Dr. FATMA YEŞİLKAYALI

HALK SAĞLIĞI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İZMİR-2012

Tez kodu: DEU.HSI.MSc-2009970063

T.C.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İZMİR İLİ KAMU SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

HALK SAĞLIĞI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dr. FATMA YEŞİLKAYALI

Danışman Öğretim Üyesi: Doç. Dr. BÜLENT KILIÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Yüksek Lisans programı öğrencisi Fatma YEŞİLKAYALI “İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” konulu tezini 04/09/2012 tarihinde başarılı olarak tamamlamıştır.



Doç. Dr Bülent KILIÇ
Jüri Başkanı(Danışman)



Prof. Dr. Belgin ÜNAL TOĞRUL
Jüri Üyesi



Prof. Dr. Gül ERGÖR
Jüri Üyesi

Prof. Dr. Semih ŞEMİN
Jüri Üyesi



Doç. Dr. Yücel DEMİRAL
Jüri Üyesi

Prof. Dr. Berna MUSAL
Jüri Üyesi(Yedek)

Doç. Dr. Türkan GÜNAY
Jüri Üyesi(Yedek)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER	i
TABLO DİZİNİ	iv
ŞEKİL DİZİNİ	vii
GRAFİK	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
ÖZET	1
ABSTRACT.....	2
1.GİRİŞ ve AMAÇ	3
2.GENEL BİLGİLER	6
2.1. Liderliğin Tanımı	6
2.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	7
2.3. Liderlik Kuramları.....	8
2.3.1. Kişisel Özellikler Kuramı.....	8
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar	8
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Modeli.....	9
2.3.2.2. Michigan Modeli	10
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Kuramı.....	11
2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	13
2.3.2.5. Likert'in Sistem IV Yaklaşımı	13
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları	14
2.3.3.1. Etkin Liderlik Modeli	14

	Sayfa
2.3.3.2. Araç(yol)-Amaç Modeli	15
2.3.3.3. Herhey-Blanchard'ın Astların Olgunluğu Modeli	15
2.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli.....	16
2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Önderlik Modeli.....	17
2.3.4.Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	17
2.3.4.1.Karizmatik Liderlik	17
2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik	18
2.4. Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı.....	18
3. GEREÇ ve YÖNTEM	20
3.1. Araştırmanın Tipi	20
3.2. Araştırmanın Yeri.....	20
3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneği	20
3.4. Araştırmanın Değişkenleri	21
3.4.1. Bağımsız Değişkenler.....	21
3.4.2. Bağımlı Değişkenler.....	23
3.4.2.1. Liderlik Davranış Boyutları	23
3.4.2.1.1. İşe Yönelik Davranışlar	23
3.4.2.1.2. Çalışana Yönelik Davranışlar	24
3.4.2.2. Yönetici Tipleri.....	25
3.4.2.3. Genel Yöneticilik Değerlendirmesi	25
3.5. Veri Toplama Araçları.....	25
3.6. Araştırma Planı ve Tanımları	27

	Sayfa
3.7. Verilerin Değerlendirilmesi	27
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	29
3.9. İzinler	30
4.BULGULAR.....	31
4.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri	31
4.2. Yöneticilerin Tiplerine Göre Davranış Özellikleri.....	34
4.3. Yöneticilerin Liderlik Davranış Ölçeğinin Alt Başlıklarına Göre Değerlendirilmesi	42
5. TARTIŞMA.....	55
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	62
7. KAYNAKLAR.....	63
8. EKLER	66
8.1. Anket Formu	66
8.2. Davranış Boyutlarına Göre Sınıflanmış Ölçek Soruları	71
8.3. Ölçekteki Ters Sorular	73
8.4. Çeyreklik Dağılım Tabloları	74
8.5. İkinci Çeyrek Sınır Değerine Göre Cinsiyet ve Yönetici Tipi Analizi	75
8.6. Mesleğe Göre Tabakalama	76
8.7. Çalışılan Kuruma Göre Tabakalama	78
8.8. Etik Kurul Onayı	79
8.9. Arbis Özgeçmiş	80

TABLO DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. İzmir ili kamu sağlık yöneticilerinin görev yaptıkları kurumlara göre mevcut sayıları ve araştırmaya katılma oranları	21
Tablo 2. Araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik bulguları.....	32
Tablo 3. İşe yönelik davranış boyutu bağımlı değişkeninin alt gruplarını tanımlayıcı değerleri.....	33
Tablo 4. Çalışana yönelik davranış boyutu bağımlı değişkeninin alt gruplarını tanımlayıcı değerleri.....	33
Tablo 5. Kamu sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerine göre dağılımı	34
Tablo 6. Erkek ve kadınlarda yönetici tipi dağılımı	36
Tablo 7. Meslek gruplarına göre yönetici tipi dağılımı	36
Tablo 8. Yaş gruplarına göre yönetici tipi dağılımı	37
Tablo 9. Görev yerlerine göre yönetici tipi dağılımı	37
Tablo 10. Mezuniyet sonrası örgün eğitim alma durumuna göre yönetici tipi dağılımı	38
Tablo 11. Yönetim ile ilgili eğitim alma durumlarına göre yönetici tipi dağılımı.....	38
Tablo 12. Yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacına göre yönetici tipi dağılımı.....	38
Tablo 13. Mezuniyet sonrası toplam çalışma yılına göre yönetici tipi dağılımı	39
Tablo 14. Mezuniyet sonrası toplam yöneticilik yılına göre yönetici tipi dağılımı	39
Tablo 15. Günlük çalışma süresine göre yönetici tipi dağılımı.	40

Tablo 16. Çalışılan ast sayısına göre yönetici tipi dağılımı	40
Tablo 17. Aynı kurumda üst yönetici bulunmasına göre yönetici tipi dağılımı.....	41
Tablo 18. Yönetim ile ilgili eğitim alanlar ile almayanlar arasında yönetim eğitimi ihtiyacın karşılaştırılması	41
Tablo 19. Yöneticilerin yöneticilik düzeyi açısından kendilerini değerlendirme sonuçları.	42
Tablo 20. Bağımsız değişkenler ile yöneticinin çalışana yönelik davranışlarının karşılaştırılması	43
Tablo 21. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “üyeliğin korunması” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	44
Tablo 22. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “örgütün temsili” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	45
Tablo 23. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “aşağıdan yukarıya iletişim” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	46
Tablo 24. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “yukarıdan aşağıya iletişim” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	47
Tablo 25. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “tanıma” özelliği açısından Değerlendirilmesi.....	48
Tablo 26. Bağımsız değişkenlerin yöneticilerin işe yönelik davranışları açısından değerlendirilmesi	49

Tablo 27. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “hükmetme” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	50
Tablo 28. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “yapıyı harekete geçirme” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	51
Tablo 29. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “amaçların bütünleştirilmesi” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	52
Tablo 30. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “örgütlenme” özelliği açısından değerlendirilmesi.....	53
Tablo 31. Bağımsız değişkenlerin yöneticinin “üretim” özelliği açısından Değerlendirilmesi.....	54

ŞEKİL DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Liderlik sürecinde karar vermedeki içerilme dizini	9
Şekil 2. Ohio Liderlik Ölçeğine göre gruplama.....	10
Şekil 3. Blake ve Mouton'un yönetim ölçeğine göre sınıflaması.....	12
Şekil 4. Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeline göre lider tipleri ve özellikleri.....	16
Şekil 5. Reddin'in 3 boyutlu liderlik modeline göre liderlik tipleri	17
Şekil 6. Araştırma basamakları.....	27
Şekil 7. Çözümleme basamakları.....	29

GRAFİK DİZİNİ

Sayfa

Grafik 1 Kamu sağlık y6neticilerinin iş ve çalışan puanlarına g6re dağılımı.35

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince beni yűnlendiren, bilgi ve tecrűbeleri ile bana destek olan danıőmanım Sayın Doç. Dr. Bűlent Kılıç'a; Halk Saėlıėı Yűksek lisans űėrenimim sűresince bana yaptıkları katkılarından ve bilgi birikimlerini benimle paylaőtıklarından dolayı tűm Halk Saėlıėı Anabilim Dalı űėretim űyelerine; eėitimim boyunca birlikte çalıőmaktan ve űėrenmekten keyif aldıėım araőtırma gűrevlisi arkadaőlarıma ve çalıőanlarına; eėitimim sűresince bana her tűrlű destekte bulunan eőim Teoman Yeőilkayalı'ya ve tűm aileme sonsuz teőekkűr ederim.

Fatma YEŞİLKAYALI

İZMİR İLİ KAMU SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

ÖZET

Giriş ve Amaç: Bu araştırmada, İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarını tanımlamak ve yönetici tiplerini belirlemek amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırma, kesitsel ve analitik bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini İzmir ilinde görev yapan 395 kamu sağlık yöneticisi oluşturmaktadır. Evrenin %57'sine ulaşılabilmektedir. Araştırmada Ohio State Üniversitesinde oluşturulan ve Türkiye için Ergun tarafından TODAİ'de geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış "Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği" kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmada incelenen yöneticilerin %63'ü erkek, %37'si kadın, %64'ü doktor, %36'sı doktor dışı mesleklerdendir. Ohio State Liderlik Davranış Ölçeğine göre İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin %64'ü zayıf yönetici, %15'i güçlü yönetici, %12'si demokrat yönetici ve %8'i otokrat yönetici olarak saptanmıştır. Yönetici tipleri erkek ve kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermektedir. Kadın yöneticilerin %23'ü, erkek yöneticilerin %11'i güçlü yönetici iken (iş ve çalışan yönelimi yüksek); erkeklerin %71'i, kadınların %51'i zayıf yöneticidir (iş ve çalışan yönelimi düşük) (p=0.005). Sağlık yöneticilerinde doktor olanlarının %14'ü, doktor olmayanların ise %17'si güçlü yönetici olarak saptanmıştır (p=0.135). Görev yapılan yer (birinci, ikinci basamak, müdürlük), yaş, eğitim düzeyi, çalışılan süre, yöneticilik süresi, mezuniyet sonrası örgün eğitim alma, mesai sonrası çalışma, yöneticilik dışında ek görev varlığı, birlikte çalışılan ast sayısı, yönetim eğitimi alma durumu ve yönetim eğitimine ihtiyaç duyma değişkenleri açısından analiz yapıldığında da yöneticilik tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (p değerleri sırasıyla 0,927; 0,159; 0,173; 0,907; 0,877; 0,748; 0,834; 0,719; 0,876; 0,166; 0,187).

Sonuç ve Öneriler: Yöneticilerin büyük çoğunluğunun zayıf yönetici olması kamu sağlık yöneticilerinin işe hükmetme, yapıyı harekete geçirme, amaçların bütünleştirilmesi, örgütleme, üretim, çalışanın korunması, örgütün temsili, çalışana tanıma ve iletişim açılarından yetersiz olduklarını ortaya koymaktadır. Kamu sağlık yöneticilerinin sadece %15'i bu özellikleri yeterli olan güçlü yöneticilerdir. Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılık ise kadın yöneticilerin erkeklere göre işle/çalışan arasındaki dengeyi daha iyi sağlamalarından kaynaklanmış olabilir. Eğitim düzeyi, yöneticilik süresi, yöneticilik eğitimi alma gibi değişkenlerin yöneticilik tipini etkilememesi ise kamu sağlık yöneticilerinin seçilme, atanma ve eğitilme gibi süreçlerinin tekrar değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Davranışını Tanımlama Ölçeği, Liderlik, Lider Tipleri

Yazışma Adresi:

Fatma Yeşilkayalı,

Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı,

35340 İnciraltı-İZMİR

e-mail: fatmayesilkayali@hotmail.com

LEADERSHIP BEHAVIOR OF HEALTH MANAGERS IN İZMİR TURKEY

ABSTRACT

Introduction and Objective: The aim of this study is to identify the leadership behaviors of health managers and to determine the manager types in İzmir governmental health facilities.

Methods: This research is a cross-sectional study and target population of the study is 395 health managers who is working in İzmir province and 57% of the target was reached. In this study “Leader Behavior Description Questionnaire” which was originally prepared at Ohio State University was used. The validity and reliability of the scale was analyzed in 1981 at TODAİE by Ergun.

Findings: 63% of managers is male and 64% of the managers is physician. According to the Ohio State Leadership Behavior Scale, 64% of health managers is weak manager (work and employee orientation is very low), 15% is strong manager (work and employee orientation is very high), 12% is democrat manager (employee orientation is high and work orientation is low) and 8% is autocratic manager (work orientation is high and employee orientation is low). There is a statistically significant between male and female managers. While 23% of female managers and 11% of male managers is strong manager, 71% of male and 51% of female is weak manager ($p=0.005$). There is no statistical significance between working place (primary health care, hospitals etc), age, education, duration of employment, duration of management, having post graduate education, over working, having additional tasks, number of employee, having management training and training needs (p values are respectively 0,927; 0,159; 0,173; 0,907; 0,877; 0,748; 0,834; 0,719; 0,876; 0,166; 0,187).

Conclusions and Recommendations: This results show that governmental health managers are inadequate in terms of dominating work, mobilizing institution, integration of the objectives, organization, production, protection of employees, representation of organization, recognition of employees and communication. Only 15% of managers are enough according to these properties. The reason of difference between female and male managers may be due to provide a better balance between work and employee by female managers. The appointment of health managers and managerial training processes should be assessed and organized again.

Key Words: Leadership Behavior Description Questionnaire, Leadership, Leader Types

1.GİRİŞ ve AMAÇ

Sağlık yönetimi, bir bölgede veya kurumda sağlık hizmetleriyle ilgili durum saptaması yaparak çözülmesi gereken öncelikli sorunları ve ulaşılmaması hedeflenen amaçları belirledikten sonra saptanan hedeflere ulaşmak için kurum ve çalışanlar düzeyinde liderlik, motivasyon, örgütlenme, denetleme, yönlendirme ve planlamalar yaparak alınan kararları uygulamak veya uygulatmak ve sonuçlarını değerlendirmektir(1,2). Etkin bir sağlık yönetimi için sağlık yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin bilinmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Sağlıklı bir topluma sahip olabilmek için kamu sağlık hizmetlerinin herkese, sürekli ve kapsayıcı bir şekilde ulaştırılması gerekir. Ancak günümüzde sağlık hizmetlerinin sunumu, ekonomik nedenler, teknolojinin gelişimi ve sosyal etmenlerden dolayı giderek daha eşitsiz bir hal almaktadır. Ancak güçlü bir sağlık yöneticisi ile hizmet sunumundaki eşitsizliklerde kısmi olarak bir düzelleme sağlanabilir.

Günümüze kadar “örgütüne yön veren” olarak bilinen yöneticinin günümüzde yön verme işlemini dahil olduğu örgüt ile birlikte yapan kişi yani “lider” olması gereklidir. Bu sebeplerden dolayı günümüzde “güçlü yönetici” aynı zamanda liderlik özelliği de taşımaktadır.

Oluşturulan her örgütün belli bir amacı vardır. Sağlık hizmeti verenlerin oluşturduğu örgütün de amacı, insanların sağlıklı olarak yaşamlarını devam etmelerini sağlamaktır. Yani sağlık sektörü bu amaç için gerekli olan uygulamaları gerçekleştirmelidir. Bu uygulamaları gerçekleştirmek için de iyi bir sağlık politikası oluşturan, koruyucu ve tedavi edici bakım planları hazırlayarak bunları uygulayan bir örgüte ve bu örgütte güçlü bir yönetici (=lider)’ye ihtiyaç vardır. Bu noktada sunulan sağlık hizmetinin nitelik ve niceliğinin belirlenmesinde hizmeti sunan ve yöneten meslek gruplarının uygulamaları, verdikleri, mesleki ve stratejik kararlar önem kazanmaktadır.

Ayrıca sağlık kurumları; hastalar, yönetim kurulu, yönetim çalışanları, sağlık bakımı verenler ve destek personelinden oluşan karmaşık sosyal sistemlerdir(3). Bu sistemlerdeki işleyiş; ekonomik baskı, teknolojinin gelişimi ve değişen sosyal yapı sebeplerinden dolayı giderek karmaşık bir durum almaktadır. Bu karmaşık durum içerisinde sunulan hizmetin nitelik ve niceliğinin korunması, artırılması yine “güçlü yönetici” yani “lider” ile mümkün olabilecektir.

Davranış bilimleri literatüründe liderlik ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve örgüt içindeki yöneticilerin liderlik özellikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Özellikle lider davranışlarının örgüt performansı ve sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır (20). Son zamanlara dek yapılan liderlik araştırmaları, liderin kişilik özelliği üzerinde duran birey-odaklı yaklaşımlarda yoğunlaşmıştır. Ancak bu yaklaşımların çeşitli

değişkenler üzerinde bir tutarlılık gösterememesi, temel sınırlılıkları oluşturmuştur. Etkili liderlerin nasıl olacağı, hangi ölçütlerle belirleneceği, geliştirileceği ve etkili liderliğin nasıl ölçüleceği gibi temel sorular yanıtızsız kalmıştır(3).

Özellik yaklaşımının yetersizliğini bilen araştırmacılar, çalışmalarının alanını genişletmişlerdir(4). Klasik yaklaşımın yerini alan davranış-odaklı araştırmalarda, liderlerin bilinçli seçimi, eğitimi ve değerlendirilmesinde anlamlı bir çerçeve oluşturularak liderler yerine liderliğe yönelik araştırmalara başlanmıştır. Bunlardan biri de, Ohio Eyalet Üniversitesi'nin International Harvester Şirketi'nin çalışanlarıyla yaptığı geniş bir alan çalışmasıdır. "Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli" olarak anılan bu araştırmada, liderlerin astlarıyla ilişkilerinde benimsedikleri farklı davranış türlerinden oluşan liderlik tarzının etkileri incelenmiştir(5).

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde; Liderin izleyicileri ile etkileşim biçimi, yetki devri yaklaşımı, amaçların ve kararların ne şekilde ortaya konduğu vb. incelenir. Liderlik tarzı, yöneticinin astlarını motive etmek için yetki ve gücü kullanım biçimi, karar alma sürecindeki tutumu ve örgüt içindeki tercihlerinin bir karışımıdır(6).

"Lider yöneticilik" öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte bireysel akıl yerine ortak akıl, birey yerine ekip, emir yerine koçluk, yöneticilik yerine liderlik, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık, çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilene; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilene, söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir(6).

Günümüzde kamu sağlık hizmeti veren yöneticilerinin bir kısmının liderlik özellikleri taşımadığı düşünülmektedir. Çünkü bu yöneticilerin pek çoğu taşıdıkları liderlik özellikleri sebebiyle değil de farklı güçler sayesinde buldukları konumlara getirilmişlerdir. Liderlik aslında kişide ya vardır ya da yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir(6). Kamu sağlık hizmeti veren yöneticilerimizin liderlik vasıfları ve bu vasıfların derecesi hakkında yapılmış araştırma pek bulunmamaktadır. Liderlik vasıflarının sonradan da kazanılabileceği bilgisi doğrultusunda yöneticilerimizin ne kadarının liderlik vasıflarına, ne kadar sahip olduğunun belirlenmesi ve geliştirilmesinde gerekli olan düzenlemelerin yapılması için araştırmalar yapılmalıdır. Türkiye'de kamu sağlık yöneticilerine ait yapılmış bazı araştırmalar (21, 22) bulunmasına rağmen bu oran da oldukça azdır. İşte bu sebepten dolayı İzmir ilinde kamu sağlık hizmeti veren yöneticilerinin yani günümüzün liderlerinin hizmet sunumu sırasında gösterdikleri liderlik davranışlarını

belirlemek ve bu davranışlarına göre buldukları liderlik(=güçlü yöneticilik) tipini tespit etmek amacıyla araştırmamızı gerçekleştirdik.

Araştırmanın amacı, İzmir ili kamu sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemek ve bu davranış özelliklerine göre dahil oldukları yöneticilik tipini tanımlamaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderliğin Tanımı

İnsanoğlu amaçlarına ulaşabilmenin tek başına çok zor olduğunu hatta mümkün olmadığını keşfetmiş ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için benzer amaca ulaşmaya çalışan bireyler ile gruplar/ örgütler oluşturmuştur. Bu gruplar/örgütlerde belirlenen amaca kısa sürede ve en doğru yöntemle ulaşabilmek için kendilerine yol gösterecek, “yön verecek” bir kişiye gereksinim duyulmuştur. Gruplara/Örgütlere “yön veren” kişilere “yönetici” denmiştir. Bu yöneticiler bazen grubun içinden, kendisinde bulunan özelliklerin keşfedilmesi sonucu doğaçlama olarak belirlenmiş bazen de grup içinde kendini eğiten, etkin yönetici davranışlarını kazanan kişinin seçilmesi ile belirlenmiştir.

21. yüzyıldan önce yöneticinin görevi sadece örgütün amacını yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmek, liderlik ise örgüt ile yaygın bir iletişim kurarak fikir üretmek ve bunların eyleme dönüşmesiyle ilgilenmek şeklinde tanımlanmıştır. 21. yüzyıldan önce, lider ve yönetici aralarındaki farklılıkların olduğu iki farklı kavram şeklinde değerlendiriliyordu.

21. yüzyılda ise dünyada meydana gelen küreselleşme süreci sebebiyle örgütler arasında bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu rekabet sadece özel sektördeki örgütlerde değil, kamu sektöründe de gözlenmeye başlanmıştır. Her iki sektörde de meydana gelen rekabet ile başa çıkabilmek için her geçen gün örgütü daha üst düzeydeki amaçlara ulaştırabilecek faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yüzyıllardan beri insanların merakını uyandıran liderlik konusu başlangıçta politik ve dini alanlarla ilişkilendirilmiş, 19. yüzyıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da değişmiştir. Liderlik kavramının yaklaşık 100 yılı aşan bir geçmişe sahip literatüründe farklı birçok tanımı vardır. Bu tanımlara göz atacak olursak;

- ***Grup süreci olarak***

Liderlik, grup içi sosyal olayların kontrolü sürecinde bir veya birkaç kişinin sağladığı üstünlüktür (Mumford, 1906).

Lider, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince de grup üyelerinin ilgisini bir noktaya toplayarak onların enerjilerini istenilen doğrultuda harekete geçiren kişidir (Bernard, 1927).

- ***İkna etme açısından***

Liderlik, belirli bir işi başarmada diğer kişileri ikna edebilmek için gerekli olan özellikler bütünüdür (Tead, 1929).

Ortak amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda kişileri işbirliğine ikna etme faaliyetleridir (Koontz ve O'Donnell, 1955).

- ***Etkileme yönü ile bakılacak olursa liderlik,***

Lider ile çalışanlar arasında birbirini etkileme ile ilişkilidir. Ancak lider çalışanları, çalışanların onu etkilediğinden çok daha fazla etkiler (Gerth ve Mills, 1953).

Lider, bir ya da daha fazla kişinin tavırlarını, inançlarını ve davranışlarını etkileyebilen kişidir (Ott, 1989).

Başkalarının davranışlarını değiştirmeye çalışmak “girişimci liderlik”, başkalarının davranışlarında gerçek bir değişimin yaratılması “başarılı liderlik”, kişiler davranışlarını değiştirdikleri için ödüllendiriliyor ve bu yönde özendiriliyorsa “etkili liderlik” tir (Bass, 1960).

Yüzyıllardır süren bu liderlik tanımlamalarının hepsi göz önüne alınacak olursa genel anlamda “Lider, topluluğun/grubun ya da çalışanların önünde bulunan ve kendisini destekleyen kişilerin kendilerine olan güvenlerini ve benlik saygılarını artıran, onları etkileyerek ikna eden, motive eden ve ekip ruhunu oluşturarak hedeflerine ulaşmasını sağlayıcı bir vizyon oluşturabilen kişidir” şeklinde tanımlanabilir.

2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Örgütlerde büyüme, gelişme ve yenilik sürecinde ortaya çıkan değişiklikler fazla rahatsızlık vermezken yeni rakiplerin oluşması, teknolojik gelişmeler ve liderlik tarzındaki değişimler örgüt yaşamına köklü yenilikler getirirler. Bu durumda örgüt bir takım çalışmalar yapmak zorunda kalır. İşte bu noktada kamu yönetiminde “liderlik ve lider yöneticinin özellikleri” önem kazanmaktadır.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır.

Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. *Yetki*; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

Liderse, gücünü/izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini sürdürebilmek için, izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek durumundadır. Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır.

Lider yöneticilik, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik

yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. *Lider yöneticilik*, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekeabilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir(6).

2.3. Liderlik Kuramları

2.3.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Bu teoriye göre “Lider olunmaz lider doğulur” tanımlaması kabul edilmiş ve liderin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lider özelliği taşıyan kişilerin “boy, kilo, fiziki görünüm, eğitim düzeyi, zeka, kendine güven, bilgi, karar ve yargılama, uyum, ileriye görebilme, duygusal olgunluk, hakim olma, ,insiyatif kullanma, orijinal düşünceye sahip olma, kavrama, kararlı davranış, hırs, açık sözlülük” özellikleri değerlendirilmiştir. Bu teoriye göre tanımlanan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişi “lider(büyük adam)” olur. Bu yaklaşıma göre Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi doğal lider olarak algılanmaktadır(7). Fakat bu özelliklerin çoğu soyut kavramlardır ve soyut kavramların ölçülmesi oldukça zordur. Bu yönü ile özellikler teorisi zayıf kalmıştır. Ancak bulgular bu önemli kavramın anlaşılmasında diğer yaklaşımların da araştırılması konusunda araştırmacılara yol göstermiştir(7).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranış yaklaşımının amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve “bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır” sorusuna cevap aramaktır(7).

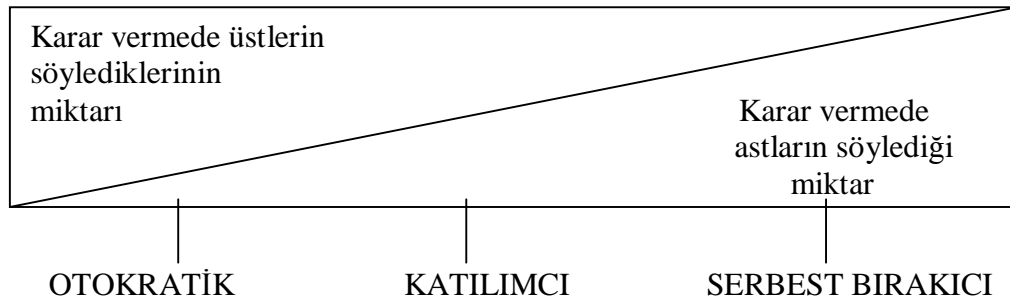
Davranışsal teoriye göre liderlikte, liderin özelliklerinden çok onun liderlik yaparken sergilediği davranışlar önemlidir. Bu durumun birkaç avantajı bulunmaktadır. Birinci avantajı, liderliği belirli mevkilerdeki bireylerin yaptıklarıyla sınırlanmasını engellemesidir. İkinci avantajı, liderlik davranışlarının belirlenmesi ile liderlerin sahip oldukları kabiliyetlerin çoğaltılmasını sağlamasıdır. Üçüncü ve son avantaj ise lider ve yönettiği kişiler arasındaki yakınlaşmanın davranış değişikliği ile ne kadar olacağını hesaplamada bizlere yardımcı olmasıdır(7).

Davranışsal modele göre liderler “otokratik”, “katılımcı” ve “serbest bırakıcı” olmak üzere 3 grupta tanımlanmışlardır. “otokratik lider” tüm karar verme aşamalarında etkin olmak ister, astlarının karar vermesine izin vermezler, kendi belirledikleri amaçları astlarına danışmadan ya da tartışmaya girmeden kendilerine vererek bunlara uyulmasını isterler.

“Katılımcı lider”, astlarıyla belirli konuları görüşür, onların konu ile ilgili görüşlerini aldıktan sonra bir takım amaçlar oluşturur. Bu amaçları astlarına bildirdikten sonra astlar bu amaç doğrultusunda kendi amaçlarını belirleyerek çalışırlar.

“Serbest bırakıcı liderlikte”, astlar herhangi bir yönlendirme olmaksızın iş ve yönetsel sonuçlar düşünülmezsizin kendi amaçlarını oluştururlar(7).

“Katılımcı liderlikte” astların iş doyumunu yüksek iken uygulamalardaki değişime direncin daha az olduğu belirlenmiştir. “Otokratik liderlikte” ise örgüt kimliğinin çok fazla öne çıktığı gözlenmiştir. Astların iş doyumunu ve performans sıralamasına bakıldığında fazladan aza doğru sırasıyla “serbest bırakıcı liderlik”, “katılımcı liderlik” ve “otokratik liderlik” şeklinde sonuç bulunmuştur.



Şekil 1. Liderlik sürecinde karar vermedeki içerilme dizini

Bu teoriyi açıklamaya çalışan pek çok model öne sürülmüştür.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Modeli

1950’li yıllarda Ohio State Üniversitesi araştırmacıları tarafından oluşturulmuştur. Liderlik davranışları “hükmetme”, “yapıyı harekete geçirme”, “üyeliğin korunması”, “örgütün temsili”, “amaçların bütünleştirilmesi”, “örgütlenme”, “iletişim”(Yukarıdan aşağıya ve Aşağıdan yukarıya) “tanıma” ve “üretim” boyutlarında incelenmiştir. Daha sonra bu davranış boyutları “işe dayalı tutum” ve “çalışana dayalı tutum” şeklinde iki gruba indirgenmiştir. Liderin davranışları bu iki grup açısından değerlendirilmiştir.

“İşe dayalı tutum” gösteren liderlik grup hedeflerini tanımlama ve grup etkinliklerini örgütlenme davranışlarını içermektedir. Bu tür davranış gösteren lider, her astın yapması gereken faaliyetleri tanımlar, görevleri değiştirir, geleceği planlar, işlerin yapılış biçimini ayrıntılı biçimde belirler, astlarından belirli başarı standartlarına ulaşmalarını bekler, işin zamanında yapılmasına ağırlık verir, problemleri çözümler, kaynakların verimli kullanımı için baskıda bulunur, üyelerin kurallara uymalarını ister(8).

“Çalışana dayalı tutum” gösteren liderlik, liderin grup üyelerinin mutluluk ve refahına özen göstermesidir. Bu tür davranış sergileyen lider, başarılı astlarını övmekte, onurlandırmakta, eşit muamele ederek astların öz saygılarını korumalarını sağlamakta, onlara özgürlük tanımakta, planlama etkinliklerine astların katılımını sağlamakta, ekip çalışmasını teşvik ederek bireysel ve örgütsel sorunları çözümlenmeye çalışmaktadır(8).

Bu model kullanılarak yapılan araştırmalarda farklı biçimlerde sonuçlar elde edilmiştir. İlk biçimde çalışana yönelik ve işe yönelik davranışın aynı anda bir yöneticide bulunamayacağıdır. Bu davranışların birisi yüksek iken diğeri düşük oranlarda yöneticide bulunur. İkinci biçimde ise bu iki davranışın da farklı oranlarda yöneticide bulunabileceğidir. Yani her iki davranış yüksek de olabilir, birisi yüksek birisi düşük de olabilir. Her iki davranış biçimi de yüksek olan yönetici “etkin lider” olarak tanımlanmıştır. Üçüncü biçimde ise davranışsal model için yapılan araştırma sonuçları şekil 3’de görülmektedir(7).

Yöneticinin işe yönelik davranışları

		Yüksek		Düşük	
		Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yöneticinin çalışana yönelik davranışları	Yüksek	Yüksek performans Düşük şikayet oranı Düşük iş-devir hızı	Düşük performans Düşük şikayet oranı Düşük iş-devir hızı		
	Düşük	Yüksek performans Yüksek şikayet oranı Yüksek iş-devir hızı	Düşük performans Yüksek şikayet oranı Yüksek iş-devir hızı		

Şekil 2: Ohio Liderlik Ölçeğine göre gruplama

Yapılan araştırmalar sonucu liderin çalışana yönelik davranışları arttıkça personel devir hızı ve iş devamsızlığı azalmakta, liderin işe yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır(9). Ancak Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları lider etkinliği açısından iki boyutun da eşit olduğu sonucuna varmıştır(10).

2.3.2.2. Michigan Modeli

Michigan Üniversitesi tarafından yapılmış bir modeldir. Grup üyelerinin iş doyumunu ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla çalışmalar yapılmıştır.

Verimlilik, iş doyumu, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır. Kişiyeye yönelik ve işe yönelik gruplaması yapılmıştır.

Bu modelde kullanılan ölçeğe göre yapılan araştırmalarda “ Bir yönetici ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacaktır” sonucuna ulaşılmıştır. Bu Ohio State araştırmalarından farklı bir durumdur(10).

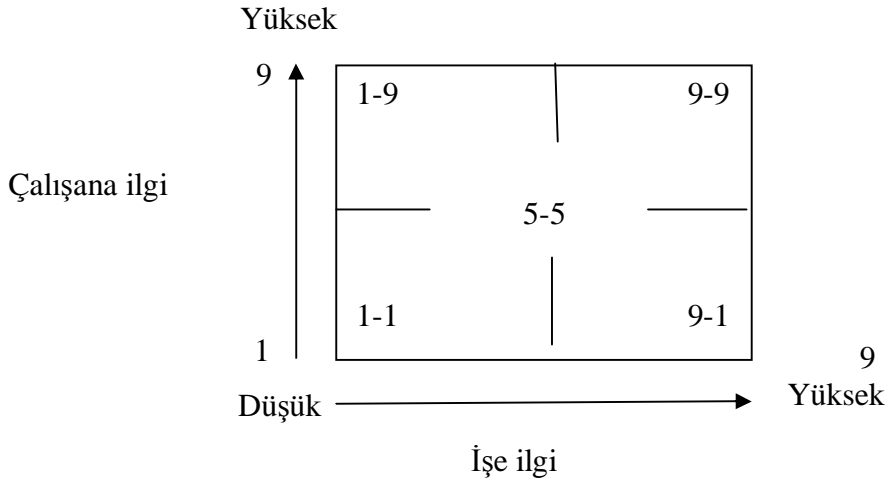
İşe yönelik liderlikte birincil amaç yüksek üretim seviyesine ulaşmak için gerekli olan yöntemleri belirlemektir ve lider bunu yaparken çalışanlara baskı uygular. Çalışana yönelik liderlikte lider, çalışanın refahını düşünür, onların sosyal ve duygusal olarak ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinir, karşılıklı olarak doğruluk ve saygı çerçevesinin oluşturulmasını ister.

Bowers ve Seashore(1966) yaptıkları çalışmalarda liderin 4 davranış özelliğinin olması gerektiğini saptamışlardır. Bu 4 özelliğe göre lider; çalışanları değerli hissettirmeli (destek), karşılıklı olarak yaklaşmayı sağlayarak grup üyelerini cesaretlendirebilmeli (karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma), grup amaçlarına ulaşabilmek için bireysel çabaları teşvik edebilmeli (amacın vurgulanması) ve uygun koşullar altında amaçların gerçekleştirilmesinde doğrudan yardımcı olmalıdır (iş kolaylaştırma). Bu davranış özelliklerinden ilk ikisi “çalışan merkezli” diğer ikisi ise “görev merkezli” olarak ele alınmıştır.

Morse ve Reimer 1956 yılında yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışan merkezli davranış özelliği gösteren liderlik durumunda çalışanlar arasında daha fazla olumlu tutum gerçekleştiği, işe yönelik davranış gösteren liderlikte ise verimliliğin daha fazla olduğu belirlenmiştir(7).

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Kuramı

Bu kuram da yöneticilerin davranışlarını üretime ve çalışana ilgisine göre 2 gruba ayırmıştır. Üretime ilgi, liderin kararlarının, işlem ve süreçlerin, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve yapılan işin miktarı gibi konulara ilişkin tutumlarını ifade etmektedir. İnsana ilgi, hedeflerin başarılmasına yönelik bireysel bağlanma, personelin saygınlığını koruma, güvene dayalı sorumluluk dağıtma, iyi çalışma koşulları sağlama ve doyum sağlayıcı kişiler arası ilişkileri geliştirme gibi olguları içerir. Bu ölçekte tüm değişkenler 1-9 arasında bir puan alır. Bu sınıflamada ilk puan yöneticinin üretime ilgisini, ikinci puan ise çalışana ilgisini göstermektedir.



Şekil 3: Blake ve Mouton'un Yönetim ölçeğine göre sınıflama

Bu ölçeğe göre 5 tip liderlik tarzı vardır (11).

1.1 Cılız -Korkak Lider: Bu tip yöneticilerde başarısızlık korkusu vardır. Bütün vakitlerini başarısızlığa uğrama endişesi içerisinde geçirirler. Örgüt üyeliğini korumak için de en az çabayı gösterirler.

1.9 Şehir Kulübü Üyesi: Arkadaşça örgüt atmosferi oluşturan, çalışma düzeni ve rahatlığını yönetecek ilişkilerin tatmini için insan ihtiyaçlarına, saygıya dikkat eden yöneticidir.(7) Yönetici olarak yaptıkları şeylere karşı çevrelerindeki kişilerin tepkileri ile ilgilenirler, onların kendilerini sevmelerini ve işlerinde mutlu olmalarını isterler.

9.1 Görev Liderliği: Komutan tipi yöneticilerdir. Çalışma koşullarının düzenleyerek en fazla verimi elde etmeye çalışır. Lider, denetimi elinde bulundurmak ister, çevresindekiler de bunu bilmelidir.

5.5 Orta Yolcu Önder: Kurnaz liderlerdir. Bunlara göre yeterli bir örgütse performans, işi yaptırmak zorunluluğu ile insanların morallerini doyurucu bir düzeyde tutmanın değerlendirilmesi ile sağlanır.

9.9 Ekip Liderliği: Başarıya dönük liderdir. Doğruluk ve saygı ilişkisi içerisinde, örgütsel amaçlar doğrultusunda, ortak ödül kazanma isteğiyle işin başarılması için çalışanlarını cesaretlendiren liderlerdir.

Yönetim ızgarası modeli, yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme boyutlarının birlikte ve değişik oranlarda olabileceğini göstermesi açısından önemlidir (12).

2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Mc Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt uç noktayı temsile eden X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır.

X Teorisine göre çalışanlar, iş yapmayı sevmezler, çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. Bu teoriye inanan yöneticiler de çalışanları yakından kontrol etmek, gerekirse zorlamak ve ceza vermek gerekir diye düşünürler. Kısaca bu yöneticiler otoriter bir tarz benimserler.

Y Teorisine göre insanlar doğuştan tembel değildirler, gerekli koşullar sağlandığı takdirde işi eğlence kadar doğal görürler, kendi kendilerini kontrol edebilirler, potansiyellerini geliştirebilirler ve sorumluluk almayı öğrenebilirler. Bu inançtaki yöneticiler demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler. Kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.

2.3.2.5. Likert'in Sistem IV Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi Müdürlerinden Rensis Likert, kuramında dört temel yönetim tarzından söz eder.

Sistem 1 (Sömürücü-Otoriter Liderlik): Bütün kararları yöneticiler verir, kimin, ne zaman ve nasıl bir işi yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yönetimin çalışanlarına güveni çok azdır.

Sistem 2 (Babacan Otoriter Liderlik): Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler.

Sistem 3 (Danışmalı Liderlik): Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışırlar. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir.

Sistem 4 (Katımlı Liderlik): Likert' in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar(13).

Bu yaklaşıma göre örgüt sistem 1'den sistem 4'e dönüştükçe lider de iş merkezli den kişi merkezliye dönüşmektedir.

Dört tipi ölçmek için kendine özgü anket geliştiren yazar, liderlerin işe ya da çalışana yönelik eğilimlerini değerlendirerek, en iyi iş başarısı gösteren liderlerin, astların sorunlarının

insan yönlerine ağırlık veren ve yüksek iş başarımını amaç edinen, etkili gruplar kurabilen liderler olduğunu bulmuştur.

.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Bu teorinin temel gerekçesi, tek bir liderlik davranış türünün bütün durumlarda geçerli olmayacağı ve değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektiğinin düşünülmesi sebebiyle bu tür bir yaklaşım oluşturulmuştur. Liderin özellikleri ve içinde bulunulan durum liderlik etkililiğini etkileyen iki faktördür. Lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkarak pek çok araştırma yapılmıştır.

2.3.3.1. Etkin Liderlik Modeli (Fied Fiedler)

Fiedler, 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' olarak adlandırılan ölçek yardımıyla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir. Bu modelin temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışı değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.

Liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- ▼ Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler; lider ile çalışma grubu arasındaki ilişkilerin yapısını vurgulamaktadır. Eğer lider ve grup arasında saygı, güven ve dayanışma varsa ilişkiler iyidir. Eğer az oranda güven, saygı ve dayanışma varsa ilişkiler zayıftır. İyi ilişkiler olumlu bir ortam olduğunu, zayıf ilişkiler ise olumsuz ortam yaratıldığını ifade eder.
- ▼ Başarılacak işin niteliği; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmamış nitelikteki işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.
- ▼ Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi; liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyonda çalışan liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Bu durumda liderin fazla güce sahip olması olumlu olarak nitelendirilirken az güce sahip olması olumsuz olarak nitelendirilebilir (9).

Fiedler'e göre; en olumlu durumlarda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir, en olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan işe yönelik bir davranış göstermesi lideri daha başarılı yapacaktır.

2.3.3.2. Araç (Yol) – Amaç Modeli (Robert House)

İzleyiciler, lider tarafından iki konuda güdülenir. Bunlar liderin izleyicilerin bekleliğini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin amaçlarını etkileme derecesidir. Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir

Bu teoriye göre lider dört liderlik davranışının birini gösterebilir. Bunlar; “otoriter liderlik”, “destekleyici liderlik”, “katılımcı liderlik” ve “başarıya yönelik liderlik”tir.

Bu davranışların uygunluğu izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği tarafından etkilenecektir (9).

2.3.3.3.Hershey-Blanchard'ın Astların Olgunluğu Modeli

Hershey-Balanchard tarafında geliştirilen durumsallık teorisi, Ohio araştırmalarında kullanılan “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” kavramlarından hareket ederek “görev davranışı” ve “ilişki davranış” kavramlarını geliştirmiştir. Temel liderlik davranışı bu iki kavramın şiddetine göre tanımlanmıştır (10).

1.Emreden (anlatıcı) Liderlik Biçimi

Liderlerin astlarına her tür yol ve yöntemi ayrıntılı biçimde anlattığı liderlik biçimidir. Hershey ve Blanchard bunu, 'yüksek görev, düşük ilişki' şeklinde ifade etmişlerdir. Bu liderlik biçimi olgunluk düzeyi düşük astlar için uygundur.

2.İkna Edici Liderlik Biçimi

Liderin dikkatli bir biçimde astlarına, kararların nedenlerini, tatmin olmalarını sağlamak amacıyla anlattığı liderlik tarzıdır.”Yüksek görev, yüksek ilişki” şeklinde adlandırılan liderlik biçimi, hevesli fakat işi bağımsız olarak yerine getirecek kadar yetenekli olmayan astlar için uygundur.

3.Katılımcı Liderlik Biçimi

Liderin fikirleri paylaştığı ve kararların biçimlenmesine astları etkin bir biçimde kattığı liderlik biçimidir.'Yüksek ilişki, düşük görev' olarak adlandırılan yaklaşım, yetenekli fakat hali hazırda isteksiz astlar için uygundur.

4.Temsil Edici Liderlik Biçimi

Lider astlarına karar alma ve uygulama konusunda tam otorite verir. 'Düşük görev, düşük ilişki' şeklinde tanımlanan bu liderlik biçimi, sadece gerekli olgunluk düzeyine ulaşmış astlar için uygundur.

Olgunluk kuramı, örgütsel politikalar ve grup etkilerini göz ardı ettiği için ve yüksek yeteneğe sahip olan bir bireyin kendine güveni olmayabileceği gibi karmaşık durumları dikkate almadığı için eleştirilmiştir.

Dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stiline belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard' a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır.

2.3.3.4.Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli

Modele göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Bu kurama göre; kararın etkinliği, kararın niteliği ve astlarca kabul edilmesine dayalıdır (11). Lider durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır. Vroom ve Yetton katılımcı karar vermeyle ilgili beş düzey tanımlamaktadır. Beş düzeyin sınıflaması şekil 5'de gösterilmiştir.

LİDERLİK TİPİ	ÖZELLİK
Otoriter Lider 1	Lider kararı tek başına alır
Otoriter Lider 2	Lider astlarından bilgi alır ancak kararı tek başına verir. Astlarını durumla ilgili olarak isterse bilgilendirir.
Danışan Lider 1	Lider durumu astlarına açıklar, bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. Astlar grup olarak toplanmazlar ve lider tek başına karar verir.
Danışan Lider 2	Lider ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar fakat kararı lider tek başına verir.
Katılımcı Lider	Lider ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ve ortak karar verilir.

Şekil 4: Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeline göre lider tipleri ve özellikleri

2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Ohio liderlik modelinden etkilenen Reddin, liderlik konusunda iki boyut (göreve ve ilişkilere dönüklük) üzerinde “İlgili”, “bütünleşmiş”, “kopuk” ve “adamış” olmak üzere dört yaklaşım belirlenmiştir.Üçüncü boyut olarak etkililik (işlerin başarıma derecesi) eklenmiştir. Bu model yararlı bir kurumsal modelde çeşitli davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır (14).

ANA YAKLAŞIM	ETKİSİZ YAKLAŞIM	ETKİLİ YAKLAŞIM
Kopuk	Terk eden(İlgisiz)	Bürokrat
İlgili	Görev yönelimli	Geliştirici
Birleştirici	Uzlaştırıcı	Yürütücü
Adamış	Otoriter	Babacan

Şekil 5: Reddin'in üç boyutlu liderlik modeline göre liderlik tipleri

2.3.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Durumsallık liderlik teorilerinin devamı niteliğinde olan çağdaş liderlik yaklaşımları, durumsallık teorilerinde olduğu gibi liderlik süreci içerisinde lider, izleyici ve durumsallık koşulları etkileşimini incelemektedir. Özellikle liderlik özellikleri ve izleyiciler daha önemli bir hale gelmiştir (10).

2.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Astlardan beklenen performansı artıracak şekilde onları motive etme yeteneğine sahip olan kişidir.

İlk kez Weber bu tanımlamayı yapmıştır. Weber'e göre liderin astları üzerindeki etkisi otorite ya da gelenekten kaynaklanmaz, astlar liderlerinin olağanüstü özelliklere sahip olduklarını düşünürler ve ona bağlılık gösterirler.

Weber karizmatik liderlik teorisinde izleyicilerin lidere istisnai özellikleri nasıl atfettiğini açıklarken House, Conger ve Kanungo izleyiciler üzerinde liderin sahip olduğu etki ve ortaya çıkan lider-izleyici ilişkisine dayandırılarak karizmatik liderliği tanımlamışlardır(10). Bu araştırmacılar karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere

uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statüyü korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

2.3.4.2.Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik

Dönüşümcü liderlik, “izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmiş olmaları durumudur”(15).

Dönüşümcü liderler çalışanları tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (16).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir.

Dönüşümcü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Kısacası vizyon örgütsel yaşamı 'anamlı' hale getirir, çalışanların heyecanını körükler.

Dönüşümsel liderlik biçiminde lider, karizma, geleceği görmek (vision), empati yapabilmek gibi özelliklere sahiptir.

Dönüşümcü liderler karizmatik liderlere benzerler fakat yenilik ve değişim getirme konusundaki özel yetenekleri ile ayrılırlar

İşlerin devamlılığına önem veren geleneksel liderler, geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek, bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurken, dönüşümsel liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek, grup ve örgüt başarısını artırıcı bir rol oynarlar.

2.4. Türkiye Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı

Katı hiyerarşi özelliklerine dayalı bürokratik yapının, merkezi planlama, merkezi otorite ve disiplin, komuta birliği, biçimsel kurallara bağlılık gibi temel özellikleri; toplumsal değişim taleplerine ve birey önceliklerine duyarlı özerk ve bağımsız odakların ortaya çıkmasına imkan vermediği gibi, kamu örgütlerinde katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişmesini de engellemektedir(17).

Türkiye kamu yönetiminde geçerli olan yönetim kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda üst düzey yöneticilerin özellikleri; aşırı merkezilik ve karar yetkisinin hiyerarşinin üst

düzeylerinde toplanması nedeniyle ayrıntılara boğulma, yasaların özünden çok sözüne bağlı olup mevzuat kurallarını araç olmaktan çok amaç olarak değerlendirme alışkanlığı ve zamanı etkin kullanamama şeklinde belirlenmiştir(18). Ayrıca son zamanlarda siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel alanlarda meydana gelen gelişmelere paralel olarak gelişen Türkiye Kamu Yönetiminde değişimler yeterli değildir.

Türkiye'deki kamu yönetimi işleyişi içinde *liderlik* kavramına verilen önem ve çağın getirdiği yeni kavramlardan birisi olan *lider yöneticiliğe* yönelme yok denecek kadar azdır. Diğer yandan uzun yılların birikintisi olan bürokratik yapılanma/işleyiş sorunlarının, merkeziyetçilik olgusunun ve siyaset-yönetim ilişkilerinde siyasilerin sistemi yıpratıcı uygulamalarının sonucu Türkiye kamu personel yönetimi sistemi; içinden çıkılmaz ve reform çabalarıyla zor düzeltilebilir bir yapıya dönüşmüştür (19). Türkiye'de kamu kuruluşlarında üst ve orta düzey yöneticiler genellikle tepeden atanmakta; bu konuda, ilgili kurumdaki personelin (özellikle astların) görüşü sorulmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla üst ve orta düzey yöneticiler, kendilerini sadece atandıkları üst kişi/kurumlara karşı sorumlu hisseder bir yönetim politikası uygulamaktadırlar. Sonuçta üst/orta düzey yöneticiler, astlarına ve vatandaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaktadır. Böylece otoriter, kararlara katılımın olmadığı/olamadığı, kararların gizli alındığı, hakkında karar alınan ilgili personele bile durumdan haber/bilgi verilmediği bir Kamu Personel Yönetimi anlayışı ile karşı karşıya kalınmaktadır. Ast personelin “hakkındaki bir konu ile ilgili” yöneticilerine soru bile sormadığı, unvanı ne olursa olsun, kıdem ve unvan açısından yükselse de başarılar ve kurumuna katkılar getirse de; yine o atanmış üstlerince dikkate alınmadığı bir yapı oluşmuştur(6). İşte bunlar kamu kurumlarında *lider yöneticiliğin* olmamasının sonuçlarıdır. Bu gerekçeyle *liderlik ve lider yöneticilikle* ilgili bir araştırma planlanmıştır.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma, İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranış Boyutlarını değerlendirerek liderlik tiplerini belirleyen “kesitsel ve analitik” bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Yeri

Araştırma İzmir ilinde bulunan İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı kamu sağlık hizmeti veren birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşları ile İzmir İl Sağlık Müdürlüğü'nde yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneği

Araştırma evrenini İzmir ilinde kamu sağlık hizmeti veren tüm basamaklardaki sağlık kuruluşlarının yöneticileri oluşturmaktadır. Sağlık yöneticileri olarak İl Sağlık Müdürlüğü'nde Sağlık Müdür'ü, Sağlık Müdür Yardımcıları ve Şube Müdürleri, Toplum Sağlığı Merkezi'nde Toplum Sağlığı Sorumlu Hekimi ve yardımcısı/yardımcıları, Ana-Çocuk Sağlığı Merkezi, Verem Savaş Dispanseri, Deri ve Zührevi Hastalıklar Dispanseri, Sıtma Savaş Dispanseri, Kuduz Tedavi Merkezi'nde görev yapan Başhekimler, ikinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşu olan hastanelerde Başhekim, Başhekim Yardımcısı/Yardımcıları, Müdür ve Müdür Yardımcısı/Yardımcıları araştırmaya alınmıştır. Araştırmaya katılma oranının düşük olabileceği kaygısından dolayı ayrıca örnek alınmamış, evreni oluşturan tüm kamu sağlık yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir. Örnek toplam 395 yöneticiden oluşmaktadır (Bkz tablo 1). Araştırmada 227 kişiye ulaşılmıştır ve katılım oranı %57.5'dir.

Tablo 1: İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin görev yaptıkları kurumlara göre mevcut sayıları ve araştırmaya katılma oranları

<i>GÖREV YERİ</i>	<i>GÖREV</i>	<i>HEDEF</i>	<i>ULAŞILAN</i>	<i>%</i>
İL SAĞLIK MÜD.	MÜDÜR	1	0	0.0
	MÜDÜR YRD	15	11	73.3
	ŞUBE MÜDÜRÜ	24	21	87.5
HASTANE	BAŞHEKİM	29	14	48.3
	BAŞHEKİM YRD.	110	56	50.9
	MÜDÜR	29	17	58.6
	MÜDÜR YRD.	89	41	46.1
TSM	TSM SORUMLU HEKİMİ	30	17	56.7
	TSM HEKİMİ	24	22	91.7
AÇSAP	BAŞHEKİM	5	5	100.0
VSD	BAŞHEKİM	3	3	100.0
DİĞER DİSPANSERLER (Sıtma-savaş dispanseri, Kuduz tdv, Deri ve zührevi hst.)	BAŞHEKİM	3	2	66.7
ACİL YARDIM	BAŞHEKİM	1	0	0.0
	BAŞHEKİM YRD.	2	2	100.0
	MÜDÜR	1	1	100.0
	MÜDÜR YRD.	1	1	100.0
AĞIZ-DİŞ SAĞLIĞI MRK	BAŞHEKİM	4	2	50.0
	BAŞHEKİM YRD.	10	5	50.0
	MÜDÜR	4	2	50.0
	MÜDÜR YRD.	6	2	33.3
HALK SAĞLIĞI LAB.	MÜDÜR	4	3	75.0
TOPLAM		395	227	57.5

3.4. Araştırmanın Değişkenleri

3.4.1. Bağımsız Değişkenler

1. Yaş: 30-39 yaş, 40-49 yaş, 50 ve üzeri yaş olarak 3 gruba ayrılmıştır.
2. Cinsiyet: Kadın ve Erkek
3. Meslek: Doktor olan ve olmayan şeklinde 2 gruba ayrılmıştır. Doktor olmayan grubu sağlık memuru, sağlık yöneticisi, hemşire oluştururken dış hekimleri doktor sınıfına dahil edilmiştir.

4. Çalışılan kurum: Çalışılan kurumlar İl Sağlık Müdürlüğü, Birinci, İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık kuruluşları şeklinde ayrıştırılmıştır. Birinci Basamak Sağlık Kuruluşları Toplum Sağlığı Merkezleri, Verem Savaş Dispanserleri, Ana-Çocuk Sağlığı ve Aile Planlama Merkezleri, Deri ve Zührevi Hastalıklar Dispanseri, Sıtma Savaş Dispanseri, Kuduz Tedavi Merkezi, Halk Sağlığı Laboratuvarlarından oluşurken İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık Kuruluşları İlçe Devlet Hastaneleri, Eğitim- Araştırma Hastaneleri, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri ve Diş Hastanesinden meydana gelmektedir.
5. Eğitim düzeyi: Üniversite ve Yüksek okul olmak üzere 2 gruptan meydana gelmektedir.
6. Çalışma süresi: Mezun olunduktan sonraki toplam çalışma yılı olarak tanımlanmıştır. 1-20 yıl, 21yıl ve üzeri olmak üzere toplam 2 gruba ayrılmıştır.
7. Yöneticilik süresi: Mezun olduktan şimdiki zaman kadar yapılmış olan yöneticilik yıllarının toplamı olarak tanımlanmıştır. 1-20 yıl, 21 yıl ve üzeri şeklinde tanımlanmıştır.
8. Çalışma saati: Günlük çalışma saati 8 saate kadar olan mesai süresi ve 8 saatten fazla olmak üzere 2 grup şeklinde değerlendirilmiştir.
9. Diğer görevleri: Yöneticilik dışında kurumunda yapılan ek görev varlığı olarak tanımlanmıştır. Var- Yok şeklinde değerlendirilmiştir.
10. Yönetilen kişi sayısı: 0-10 kişi ile 10 kişiden fazla olmak üzere 2 grupta değerlendirilmiştir.
11. Üst yönetici varlığı: Kurumda kendisinden üst yöneticinin olup olmama durumu olarak tanımlanmıştır. Var- Yok şeklinde değerlendirilmiştir.
12. Yönetim eğitimi: Günümüze kadar yönetim ile ilgili bir eğitim alıp almama durumu olarak tanımlanmıştır. Aldım-Almadım şeklinde değerlendirilmiştir.
13. Yönetim eğitimi ihtiyacı: Yönetim ile ilgili bir eğitime ihtiyaç duyup duymama durumu şeklinde belirtilmiştir. İhtiyaç var- İhtiyaç yok şeklinde değerlendirilmiştir.

3.4.2. Bağımlı Değişkenler

3.4.2.1. Liderlik Davranış Boyutları

3.4.2.1.1. İşe Yönelik Davranışlar:

5 farklı davranıştan oluşmaktadır. “Zayıf-Güçlü” şeklinde değerlendirilmiştir.

Hükmetme: Grubun ya da üyelerin işi yaparken, karar verirken ya da bir öneride bulunurken davranışlarının yönetici tarafından kısıtlanması. Bu özelliği taşıyan yönetici; astlarını kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakmaz, astların görevlerini onlara danışmadan değiştirir, astlarının kendisine bazı konularda yol göstermesine izin vermez, astlarına danışmadan iş görür, üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşur, astlarının kurum içi kararlara katılmasına izin vermez.

Yapıyı Harekete Geçirme: Yöneticinin yeni düşünceler ve yeni uygulamalar yaratması, bu tür düşünce ve uygulamaları kolaylaştırması ya da bunlara karşı direnç göstermesi. Böyle bir özelliği olan yönetici; kurumda uygulamaya koyacağı yeni fikirler için uygulama olanağını önceden araştırır, astlarından kurum kurallarına uymalarını bekler, çalışmalara ön ayak olur, yeni fikirleri kabul etmekte aceleci değildir.

Amaçların Bütünleştirilmesi: Bireysel amaçların grubun amaçlarına yaklaştırılması, liderin bireysel davranışları dikkate alması ve örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları azaltmaya çalışması. Bu özelliği olan yönetici astlarıyla ekip çalışması yapar, astlarının kurum içinde ve dışında mutlu olmalarını ister, astlarının da bir ekip gibi davranmalarını ister, ekip içerisinde ortaya çıkan dedikoduları önlemeye çalışır, kuruma mal olmuş faaliyetlerin astlar tarafından bireysel olarak eleştirilmesini istemez, söz verdiği konuları gerçekleştirir.

Örgütlenme: Yöneticinin kendi görevini ve işini, diğer üyelerin görevlerini ve işlerini ve işlerin yapılmasında üyeler arasındaki ilişkileri tanımlaması ve örgütlenmesi. Bu davranış özelliğine sahip yönetici; yapacağı işleri planlar, astları değerlendirmede ve yaptıkları uygulamalarda standart yöntemleri kullanır daha sonra var olan uygulamalarda gerekliyse yenilik yapılması gerektiğini belirtir.

Üretim: Yöneticinin çaba gösterme ya da başarıya ulaşma ölçütleri koyması ya da üyeleri daha büyük çaba ve başarı için zorlaması. Bu tür davranış özelliği gösteren yönetici; çalışanlarının çalışma tempolarına karışır, işin miktarına ve kalitesine önem verir, astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını ister, belli bir süre içerisinde yapılması gereken iş miktarını astlarına bildirir, çok çalışarak astlarına örnek olur.

3.4.2.1.2. Çalışana Yönelik Davranışlar

5 farklı davranıştan oluşmaktadır. “Zayıf-Güçlü” şeklinde değerlendirilmiştir.

Üyeliğin Korunması: Yöneticinin astlarıyla, astların da yöneticiyle kurdukları ilişkilerin yakınlığı ve sıklığını içerir. Bu davranışa sahip yönetici; astlarıyla yaptığı toplantılarda dostça şakalar ve yorumlar yapar, kendisine yönetici sıfatı ile değil de adı ile hitap edilmesini ister, astlarına da adlarıyla hitap eder, çıkar söz konusu olduğunda çalışanın çıkarı yönünde tercihte bulunur, astlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenir, astları tarafından veya kurumca düzenlenen sosyal faaliyetlere katılır.

Örgütün Temsili: Yöneticinin grubunu saldırılara karşı koruması, grubun çıkarlarını gözetmesi ve grup çıkarları doğrultusunda eylemlerde bulunması özellikleri vardır. Bu özelliği olan yöneticiler; kurumunu eleştirilere karşı her ortamda savunur, kurumunun ne kadar önemli olduğunu her ortamda belirtir, kurum dışında kurumun bir temsilcisi gibi davranır, kurumu için özel avantajlar sağlamaya çalışır.

Yukarıdan Aşağıya İletişim: Yöneticinin üyelere bilgi sağlaması, bilgi alışverişini kolaylaştırmasıdır. Bu tür davranış özelliği gösteren yönetici; astlarına her türlü konuda bilgi verir, astları tarafından tartışılmış fakat sonuçlandırılmamış sonuçlar için astlarını tekrar bir araya getirir, astların haberleşmelerini kolaylaştırmak için gerekli olan uygulamaları yapar, astlarına kendilerinden ne beklediğini söyler, astlarının kendisiyle konuşurken rahat olmalarını sağlar, aynı zamanda kurumdaki yerinin ve ağırlığının kurumdaki astlar tarafından bilinmesini ister.

Aşağıdan Yukarıya İletişim: Astlarından her türlü konuda bilgi alma, grubu ilgilendiren sorunlardan haberdar olma durumudur. Bu tür özelliği olan yönetici; Kurumda yapılan işler hakkında ve astların aldıkları kararlar hakkında sürekli olarak bilgi almak ister, her işten kimin sorumlu olduğunu bilir, kurumda astlar arasında meydana gelen çatışmalardan haberi olur, astlarının çeşitli konularda düşündükleri ve hissettiklerinden haberi olur.

Tanuma: Yöneticinin grup üyelerinin davranışlarını onaylaması ya da onaylamayacağını belirten davranış içinde olması durumudur. Bu özelliği olan yönetici; astlarından birisi iyi bir iş yaptığında onu hem kuruma tanıtır hem de takdirini çeşitli şekillerde belirtir, astını kişisel olarak eleştirmektense onun davranışını eleştirir ve eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar, gerekli zamanlarda astlarını farklı ortamlarda över, hata yapan astını uyarır.

3.4.2.2. Yönetici Tipleri

Otoriter Lider: İşe yönelik davranışı var, çalışana yönelik davranışı yok

Demokrat Lider: İşe yönelik davranışı yok, çalışana yönelik davranışı var.

Güçlü Lider: İşe yönelik davranışı var, çalışana yönelik davranışı var.

Zayıf Lider: İşe yönelik davranışı yok, çalışana yönelik davranışı yok.

3.4.2.3. Genel Yöneticilik Değerlendirmesi

Yöneticilerden “kendi yöneticilik özelliklerini değerlendirmeleri” istenmiştir. Değerlendirme sonuçları “mükemmel”, “iyi”, “orta”, “zayıf” olarak kayıt edilmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Örnek grubunda bulunan her yöneticiye birer anket uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, araştırma kapsamına alınan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri yer almaktadır. Bu bölümle ilgili sorular araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

İkinci bölümde, Stogdill ve Coons önderliğinde Ohio State University tarafından 1955-1974 yılları arasında oluşturulmuş olan “Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ))” kullanılmıştır (Ek1). **Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği**’nin Türkçe çevirisi Prof. Dr. Turgay ERGUN tarafından (TODAİE-1981) yapılmıştır. Orjinalinde 150 soru olan ölçek Ergun tarafından TODAİE Yönetim Psikolojisi Bölümündeki öğretim üyelerinin de uzman görüşleri alınarak 60 soruya indirilmiş ve faktör analizi uygulanmıştır (4). Aynı ölçek Saatli tarafından da hemşirelerde yapılan bir araştırmada kullanılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır (3).

Ölçeğin bu bölümünde yöneticilerin hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyeliğin korunması, örgütün temsili, amaçların bütünleştirilmesi, aşağıdan yukarıya iletişim, yukarıdan aşağıya iletişim, örgütlenme, üretim ve tanıma boyutlarında liderlik davranışı düzeyleri ölçülmektedir. Her davranış boyutu için 6 soru vardır.

Ölçekte yer alan 10, 20, 30, 40, 42 ve 52. sorular yöneticilerin “hükmetme”;

4, 14, 24, 34, 50 ve 60. ifadeler “yapıyı harekete geçirme”;

5, 15, 25, 35, 45 ve 55. ifadeler “üyelik” ;

9, 19, 29, 39, 47 ve 57. ifadeler “örgütün temsili” ;

7, 17, 27, 37, 49 ve 59. ifadeler “amaçların bütünleştirilmesi” ;

3, 13, 23, 33, 41 ve 51. ifadeler “örgütlenme” ;

6, 16, 26, 36, 43 ve 53. ifadeler “yukarıdan aşağıya iletişim” ;

1, 11, 21, 31, 44 ve 54. ifadeler “aşağıdan yukarıya iletişim” ;

2, 12, 22, 32, 46 ve 56. ifadeler “tanıma” ve

8, 18, 28, 38, 48 ve 58. ifadeler “üretim” boyutlarının belirlenmesine yöneliktir (Ek 2).

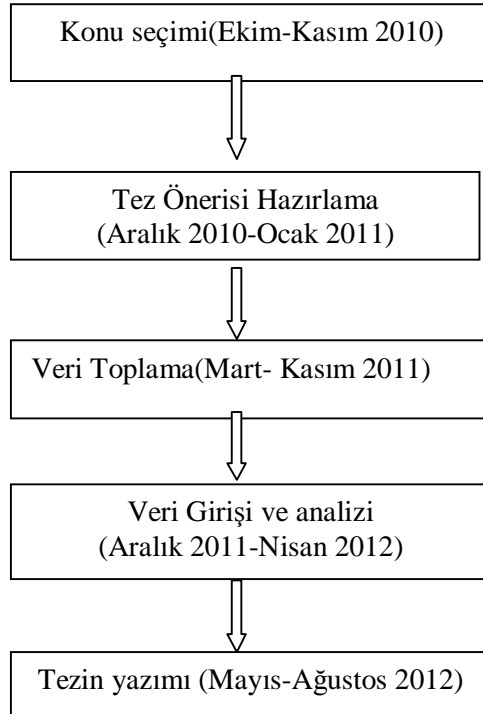
8, 10, 24, 25, 30, 41, 52 ve 60. sorular ters şekilde kurulmuş cümleler içermektedir (Ek 3). Bu nedenle düz soruların puanlanması “Her zaman:4, Genellikle:3, Bazen:2, Nadiren:1, Hiçbir zaman: 0” şeklinde yapılırken ters anlam içeren soruların puanlaması “Her zaman:0, Genellikle:1, Bazen:2, Nadiren:3, Hiçbir zaman:4” şeklinde yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise tek bir “genel değerlendirme” sorusu bulunmaktadır. Bu soruda yöneticinin kendisine yöneticilik becerisi açısından 1 ile 4 arasında bir puan vermesi istenmiştir.

Araştırmanın verileri, yöneticilere yapılan ziyaretler sırasında yüz yüze görüşme yoluyla veya kendilerine anket formu verilerek toplanmıştır. Kendilerine anket formu verilen yöneticilerin formları aynı ziyaret sırasında geri alınmıştır. Çok az sayıda olmakla birlikte bazı yöneticilerin formları ise yapılan 2. bir ziyarette alınmıştır. Anket formunun doldurulması yaklaşık 30 dakika sürmektedir. Etik kurallara uygun olarak anketi dolduran kişinin kimlik bilgileri herhangi bir yere kayıt edilmemiş ve kimlik bilgilerini ortaya çıkartacak özellikli soru sorulmamıştır.

3.6.Araştırma Planı ve Takvimi

Araştırma Ocak 2011- Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın aşamaları aşağıdaki gibi uygulanmıştır.



Şekil 6: Araştırma Basamakları

3.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Elde edilen veriler SPSS 16.0 programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Veri analizi için dağılım ortalamaları, çeyreklikler ve Ki-kare analizi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan tüm yöneticilerden ölçekteki soruları eksiksiz bir şekilde doldurmaları istenmiştir. Ancak yanıtlanmadan bırakılan sorularda verinin kayıp olmasını önlemek amacıyla ölçeğin ilgili bölümündeki ifadelerin ortancalarına bakılarak eksik veriler tamamlanmıştır. Böylece her yöneticinin 10 davranış boyutuna ait puanları oluşturulmuştur. Bu 10 davranış boyutu daha sonra “işe yönelik davranış boyutları” ve “çalışana yönelik davranış boyutları” şeklinde beşer bölümden oluşan iki gruba ayrılmıştır.

Daha sonra bu iki bölüme ait puan ortalamaları elde edilerek tüm katılımcıların puan ortalamaları çeyrekliklere ayrılmış ve o davranış boyutunun varlığına karar vermek için üçüncü çeyreğe denk gelen puan kesim noktası olarak alınmıştır. Bu araştırma sonucunda “güçlü” olan yönetici tipini saptamak amaçlandığı için ikinci çeyrek yerine üçüncü çeyrek kesim noktası olarak tercih edilmiştir. (Ek-4).

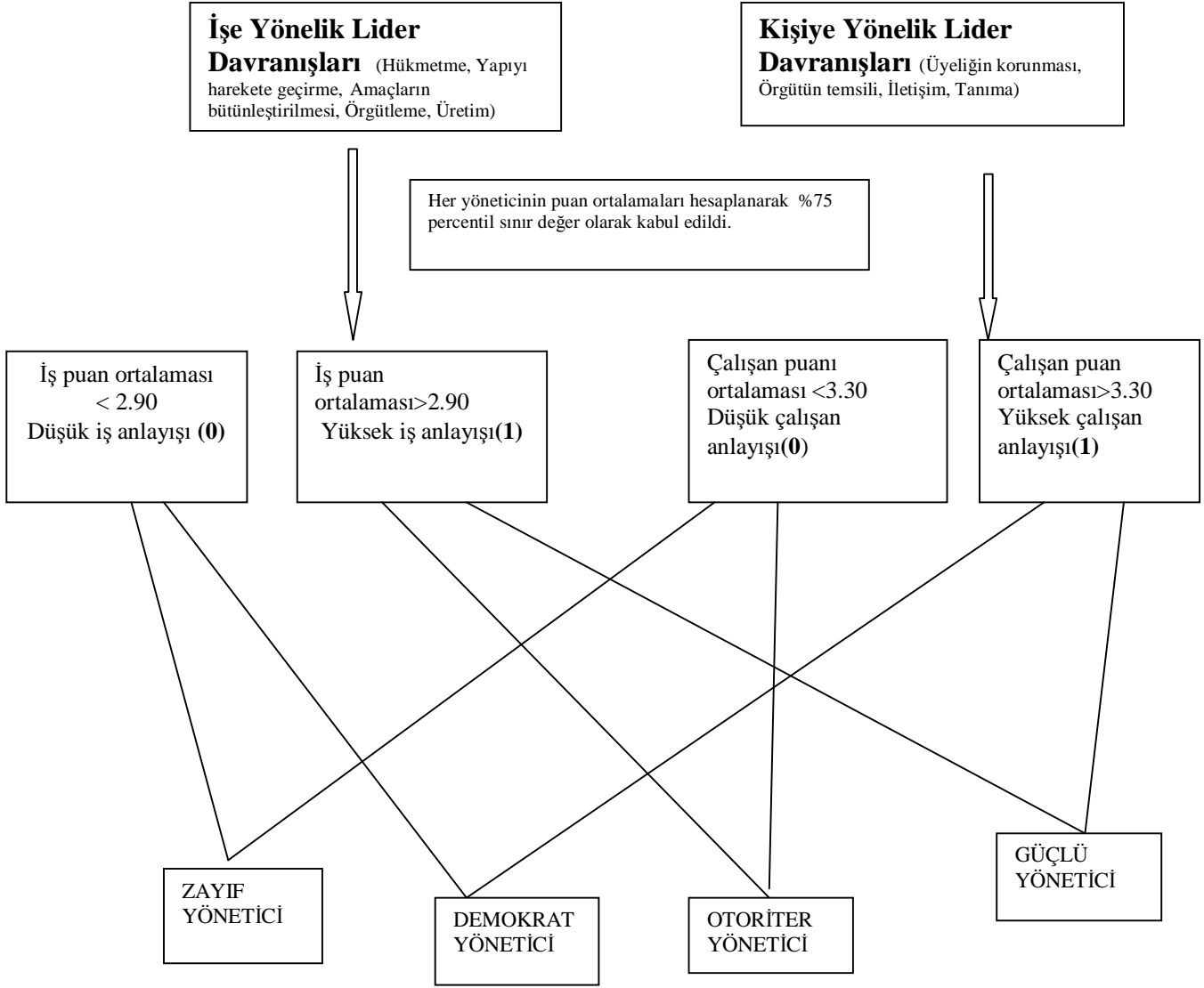
İşe yönelik puanda üçüncü çeyreğe denk gelen puan 4 üzerinden “2.91”, çalışana yönelik puanda ise üçüncü çeyreğe denk gelen puan “3.30” olarak saptanmıştır. Böylece

yöneticinin işe yönelik puan ortalaması 2.91'den küçük ise o yöneticinin iş puanı 0 (DÜŞÜK), 2.91 ve daha yüksek ise iş puanı 1 (YÜKSEK) olarak yeniden tanımlanmıştır. Yöneticinin çalışana yönelik puan ortalaması 3.30'dan küçük ise o yöneticinin çalışan puanı 0 (DÜŞÜK), 3.30 ve daha üzeri ise çalışan puanı 1 (YÜKSEK) olarak yeniden belirlenmiştir.

Bu kesim noktaları göz önüne alınarak araştırmaya katılan her yöneticiye “işe yönelik” ve “çalışana yönelik” olmak üzere “YÜKSEK” (1) veya “DÜŞÜK” (0) şeklinde puan verilmiştir. Bu değerler elde edildikten sonra iş ve çalışan puanları kullanılarak 4 değişik yönetici tipi tanımlaması yapılmıştır.

Yöneticinin; hem iş hem de çalışan puanı 0 ise o yönetici “zayıf yönetici” olarak, iş puanı 1, çalışan puanı 0 ise “otoriter yönetici” olarak, iş puanı 0, çalışan puanı 1 ise “demokrat yönetici” olarak ve hem iş hem de çalışan puanı 1 ise “güçlü yönetici” olarak tanımlanmıştır (şekil 7).

Ayrıca yöneticilerin işe ve çalışana yönelik davranış özelliklerini oluşturan 10 alt davranış şekillerinin de puan ortalamaları alınmış ve bu ortalamaları çeyrekliklere ayrılmıştır. Her bir davranış şekli için üçüncü çeyreğe karşılık gelen değer kesim noktası alınarak yöneticinin söz konusu davranış şekli kesim noktasındaki değerden büyük ise “YÜKSEK”, kesim noktasındaki değerden küçük ise “DÜŞÜK” şeklinde tanımlama yapılmıştır.



Şekil 7: Çözümleme basamakları

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılmak istemeyen yöneticiler katılmama nedeni olarak çoğunlukla “çalışma tempolarının çok yoğun olmasını” göstermişler, bu yüzden anket için ayıracakları zamanlarının olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmada kullanılan anketin tüm İzmir’deki kamu sağlık yöneticilerine uygulanması işi araştırmacı tarafından yüz yüze gerçekleştirildiğinden dolayı genellikle yöneticiler sadece bir kez ziyaret edilebilmiş bu da ulaşılabilirlik oranının düşük olmasına yol açmıştır. Ayrıca ikinci kez ziyaret edilerek katılımcılardan anketin geri alınması yöntemi de denenmesine rağmen çoğunlukla ilk ziyarette verilen ankete ikinci ziyarette ulaşılammıştır.

Araştırmanın sürdüğü tarihlerde birinci basamak sağlık kuruluşları çatısı altında bulunan Ana- Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Poliklinikleri, Verem Savaş Dispanserleri ve diğer Dispanserlerin başhekimlik kadroları Sağlık Bakanlığı tarafından kaldırılmış, bu görev kurumun bağlı bulunduğu Toplum Sağlığı Merkezi Sorumlu Hekimlerine verilmiştir. Bu sebepten dolayı söz konusu kurumlardaki eski başhekimler, bu sıfat ile anketi cevaplamak istememişler ya da Toplum Sağlığı Merkezi Sorumlu Hekimleri söz konusu kurumlarda görev yapan eski başhekimler ile görüşülmesini onaylamamışlardır.

3.9.Etik Kurul Onayı

Anket çalışmasının sürdürülebilmesi için Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'nun 26.05.2011 tarihinde yapmış olduğu 2011/17-23 no'lu karar ile araştırma onayı alınmıştır (Ek 8).

Ayrıca İzmir İl Sağlık Müdürlüğü ve anketin uygulanacağı hastanelerin başhekimliklerinden yazılı olarak gerekli izinler alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Araştırma Grubunun Tanımlayıcı Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin 84'ü kadın (%37.0), 143'ü erkek (%63.0), %64.0'ı (146) doktor, %35.7'si (81) doktor dışı meslek gruplarındandır. Diğer meslek grupları tanımlaması içerisinde Sağlık İdarecisi ve Sağlık Memuru girmektedir.

Yaş grupları olarak baktığımızda araştırmaya katılan yöneticilerin %53.3'ü(121) 40-49 yaş grubu içerisinde olup %30.4'ü (69) 50 yaş ve üzeri, %16.3'ü (37) de 30-39 yaş grubu içerisinde bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %65.6'sı (149) 21 yıl ve üzeri, %34.4'ü (78) 1-20 yıldır görev yapmakta iken %88.4'ü (199) 1-20 yıldır yöneticilik yapmaktadır.

Yöneticilerin %54.2'si (123) yöneticilik dışında herhangi bir görev üstlenmezken %45.8'i (104) yöneticilik dışında da ek bir görev üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilik dışındaki ek görev çoğunlukla görev yaptıkları kurumlarda poliklinik hizmeti vermeleri şeklinde açıklanmıştır.

Yöneticilerin 128 tanesinin (%56.4) yönetim ile ilgili ek bir eğitim almış olduğu, 99'unun (%43.6) ise bu tür bir eğitim almadığı ayrıca 118 yöneticinin (%52.0) yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacı duyduğu, 109'unun (48.0) ise bu tür bir eğitim alma ihtiyacı duymadığı saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin tanımlayıcı özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik bulguları

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		(n=227)	(%)
CİNSİYET	KADIN	84	37.0
	ERKEK	143	63.0
MESLEK	DOKTOR	146	64.0
	DİĞER	81	35.7
YAŞ	30-39	37	16.3
	40-49	121	53.3
	50 ve üzeri	69	30.4
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	78	34.4
	21 yıl ve üzeri	149	65.5
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	199	88.4
	21 yıl ve üzeri	26	11.6
YÖNETİCİLİK DIŞI GÖREV	EVET	104	45.8
	HAYIR	123	54.2
YÖNETİM EĞİTİMİ ALMA	EVET	128	56.4
	HAYIR	99	43.6
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	118	52.0
	HAYIR	109	48.0
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	107	47.1
	2.ve 3. BASAMAK	92	40.5
	İLSAĞLIK MÜD.	28	12.3
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	223	98.2
	DİĞER	4	1.8
MEZUNİYET SONRASI ÖRGÜN EĞİTİM	EVET	103	45.4
	HAYIR	124	54.6
ÇALIŞILAN AST SAYISI	1-10 KİŞİ	76	35.2
	11 KİŞİ ve ÜZERİ	140	64.8
ÜST YÖNETİCİ VARLIĞI	EVET	189	83.3
	HAYIR	38	16.7
MESAI SONRASI ÇALIŞMA	EVET	104	45.8
	HAYIR	123	54.2

Kamu sağlık yöneticilerinin iŖe ve alıŖana yönelik davranıŖ özelliklerinin alt gruplarına ait 3. eyrek sınır değerleri tablo 3 ve tablo 4’de gösterilmektedir (Tablo 3 ve 4’e ait SPSS sonuçları için bkz Ek 4).

Tablo 3: İŖe Yönelik DavranıŖ Boyutu Bağımlı DeęiŖkenlerinin Tanımlayıcı Değerleri

İŖE YÖNELİK DAVRANIŖ öZELLİğİ (n=227)	3.ÇEYREK SINIR DEğERİ	SINIR DEğERİ GEÇENLER	YÜZDE (%)
<i>1)HÜKMETME</i>	≥ 2.5	60	26.4
<i>2)YAPIYI HAREKETE GEÇİRME</i>	≥ 3.16	75	33.0
<i>3)AMAÇLARIN BTNLEŖTİRİLMESİ</i>	≥ 3.5	88	38.8
<i>4)ÖRGÜTLEME</i>	≥ 2.8	97	42.7
<i>5)ÜRETİM</i>	≥ 3.0	73	32.2
TOPLAM İŖE YÖNELİK DAVRANIŖ	≥ 2.9	66	29.1

Tablo 4:alıŖana Yönelik DavranıŖ Boyutu Bağımlı DeęiŖkenlerinin Tanımlayıcı Değerleri

ALIŖANA YÖNELİK DAVRANIŖ öZELLİğİ (n=227)	3. ÇEYREK SINIR DEğERİ	SINIR DEğERİ GEÇENLER	YÜZDE (%)
<i>1)ÜYELİK</i>	≥ 3.0	75	33.0
<i>2)TEMSİL</i>	≥ 3.5	84	37.0
<i>3)YUKARIDAN AŖAęIYA İLETİŖİM</i>	≥ 3.3	64	28.2
<i>4)AŖAęIDAN YUKARIYA İLETİŖİM</i>	≥ 3.6	70	30.8
<i>5)TANIMA</i>	≥ 3.5	85	37.4
TOPLAM ALIŖANA YÖNELİK DAVRANIŖ	≥ 3.3	63	27.8

4.2. Yönetici Tiplerine Göre Davranış Özellikleri

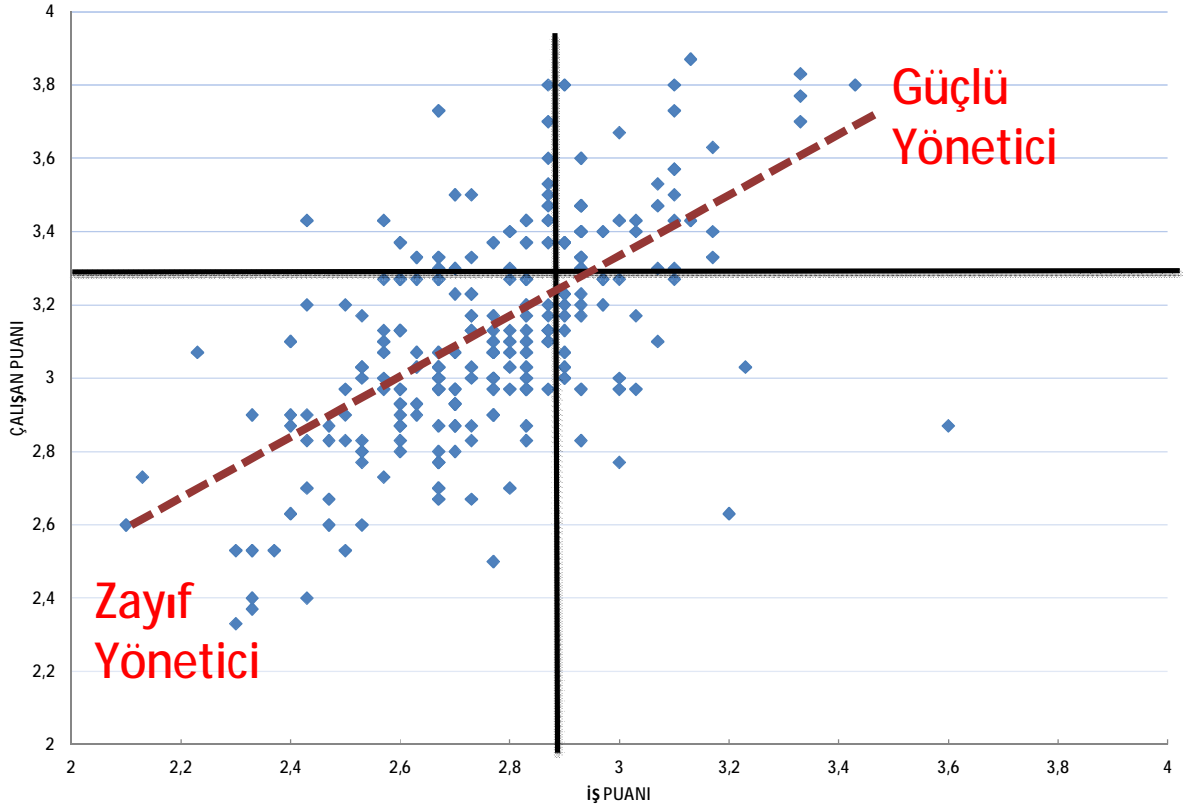
Kamu Sağlık Yöneticilerinin aldıkları iş ve çalışan puanları ikinci, üçüncü çeyrekler ve 3 puan sınır değerlerine göre kesilerek liderlik tiplerine göre dağılımı üç ayrı durum için de Tablo 5’de verilmiştir. Ancak bir yöneticide aranan özellik hem iş hem çalışan açısından yüksek bir skora sahip olması olduğundan bundan sonraki tüm analizler sadece 3. Çeyrek değerler üzerinden yapılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %63.9’u (145) zayıf yönetici, %15.4’ü (35) güçlü yönetici, %12.3’ü demokrat yönetici ve %8.4’ü otokrat yönetici olarak bulunmuştur (Tablo 5). Güçlü yönetici oranı 3 puan üzerinden kesim yapıldığında %12.8’e düşmekte, ikinci çeyrekte kesim yapıldığında %37.9’a çıkmaktadır.

Tablo5: Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine Göre Dağılımı

<i>YÖNETİCİ TİPİ</i>	<i>3.ÇEYREK DEĞERİ</i>		<i>2.ÇEYREK DEĞERİ</i>		<i>3 PUAN</i>	
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
GÜÇLÜ YÖNETİCİ	35	15.4	86	37.9	29	12.8
DEMOKRAT YÖNETİCİ	28	12.3	33	14.5	121	53.3
OTOKRAT YÖNETİCİ	19	8.4	33	14.5	5	2.2
ZAYIF YÖNETİCİ	145	63.9	75	33.0	72	31.7
<i>TOPLAM</i>	227	100.0	227	100.0	227	100.0

Kamu sağlık yöneticilerinin iş ve çalışan yönelimi puanları birbiriyle doğru orantılı ve yüksek düzeyde koreledir (Pearson korelasyon: 0.606). Yöneticilerin iş ve çalışan puanlarının dağılımı ise Grafik-1’de verilmiştir.

İŞ ve ÇALIŞAN PUANLARI DAĞILIMI



Pearson korelasyon: 0.606

Grafik 1: Kamu sağlık yöneticilerinin iş ve çalışan puanlarına göre dağılımı

Kadın ve erkek yöneticiler arasında yönetici tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin %23'ü, erkek yöneticilerin %11'i güçlü yönetici iken (iş ve çalışan yönelimi yüksek); erkeklerin %71'i, kadınların %51'i zayıf yöneticidir (iş ve çalışan yönelimi düşük) ($p=0.005$) (Tablo 6). Bu farklılık erkek yöneticilerin kadınlara göre daha yüksek oranda zayıf yönetici tipi içermesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca aynı analizler ikinci çeyrek değerden kesilerek de yapılmış ve cinsiyet farklılığının devam ettiği görülmüştür (bakınız Ek-5).

Tablo 6: Erkek ve kadınlarda yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
CİNSİYET	KADIN	43	51.2	6	7.1	16	19.0	19	22.6	84	37	0.005
	ERKEK	102	71.3	13	9.1	12	8.4	16	11.2	143	63	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100	

İzmir ili kamu sağlık yöneticilerinde doktor olanlarının %14'ü, doktor olmayanların ise %17'si güçlü yönetici olarak saptanmıştır. Doktor olan ve olmayanlar arasında yönetici tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p=0.135$) (Tablo 7).

Tablo 7: Meslek gruplarına göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	
MESLEK	DOKTOR	100	68.5	12	8.2	13	8.9	21	14.4	146	64.0	0.14
	DİĞER	45	55.6	7	8.6	15	18.5	16	17.3	83	35.7	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

Analizler varsa karıştırıcı faktörleri de belirlemek için meslek ve çalışılan kuruma göre de tabakalanarak tekrar yapıldığında (Mantel-Haenszel analizi) varolan cinsiyet farklılığının devam ettiği görülmüştür. Bu analizlerde öncelikle yönetici tipi güçlü ve diğerleri şeklinde iki gruba ayrılarak kaba OR değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra analizler meslek ve çalışılan kurumlara göre tabakalanarak tekrarlanmış ve cinsiyet farkı üzerinden düzeltilmiş OR değerleri elde edilmiştir. Kaba ve düzeltilmiş OR değerleri arasında fark olmadığından cinsiyetin yönetici tipini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yapılan Mantel-Haenszel analiz sonuçları ek 6 ve 7'de verilmiştir.

Yaş grupları arasında yönetici tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p=0.16) (Tablo 8).

Tablo 8: Yaş gruplarında yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										P
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39 yaş	19	51.4	3	8.1	8	21.6	7	18.9	37	16.3	0.16
	40-49 yaş	87	71.9	9	7.4	11	9.1	14	11.6	121	53.3	
	50 yaş ve üzeri	39	56.5	7	10.1	9	13.0	14	20.3	69	30.4	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

Görev yapılan yerler arasında yöneticilik tipleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p=0.93) (Tablo 9).

Tablo 9: Görev yerlerine göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
GÖREV YERİ	1.Basamak	70	65.4	8	7.5	14	13.1	15	14.0	107	47.1	0.93
	2.ve3. Basamak	60	65.2	8	8.7	10	10.9	14	15.2	92	40.5	
	İl Sağlık Müdürlüğü	16	53.6	3	10.7	4	14.3	6	21.4	28	12.3	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

Mezuniyet sonrası örgün eğitim alan ve almayanlar arasında yöneticilik tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p=0.75$) (Tablo 10).

Tablo 10: Mezuniyet sonrası örgün eğitim alma durumuna göre yöneticilik tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										P
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
ÖRGÜN EĞİTİM		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	0.75
	EVET	68	66.0	9	8.7	10	9.7	16	15.5	103	45.4	
	HAYIR	77	62.1	10	8.1	18	14.5	19	15.3	124	54.6	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

Yönetim ile ilgili eğitim alan ve almayanlar arasında yöneticilik tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p=0.17$) (Tablo 11).

Tablo 11: Yönetim ile ilgili eğitim alma durumuna göre yöneticilik tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										P
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
YÖNETİM EĞİTİMİ VARLIĞI		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	0.17
	EVET	81	63.3	7	5.5	16	12.5	24	18.8	128	56.4	
	HAYIR	64	64.6	12	12.1	12	12.1	11	11.1	99	43.6	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

Yöneticilik tipi ile yönetim eğitimi alma ihtiyacı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ($p=0.19$) (Tablo 12).

Tablo 12: Yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacına göre yöneticilik tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
YÖNETİM EĞİTİMİ İHTİYACI		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	0.19
	EVET	78	66.1	7	5.9	18	15.3	15	12.7	118	52.0	
	HAYIR	67	61.5	12	11.0	10	9.2	20	18.3	109	48.0	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

20 yıldan az ve çok çalışanlar arasında yöneticilik tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p=0.86) (Tablo 13).

Tablo 13: Mezuniyet sonrası çalışma yılına göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
TOPLAM ÇALIŞMA YILI	1-20 yıl	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	0.86
		52	66.7	6	7.7	10	12.8	10	12.8	78	34.4	
	21 yıl ve üzeri	93	62.4	13	8.7	18	12.1	25	16.8	149	65.6	
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

20 yıldan az ve çok süredir yöneticilik yapanlar arasında yönetici tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p=0.77) (Tablo 14).

Tablo 14: Mezuniyet sonrası toplam yöneticilik yılına göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
TOPLAM YÖNETİCİLİK YILI	1-20 yıl	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	0.7
		127	63.8	16	8.0	26	13.1	30	15.1	199	88.4	
	21 yıl ve üzeri	16	61.5	3	11.5	2	7.7	5	19.2	26	11.6	
TOPLAM		143*	63.6	19	8.4	28	12.4	35	15.6	227	100.0	

*2 yöneticinin yöneticilik süresine ulaşamamıştır.

Günlük çalışma saati 8 saatten az ve çok olan yöneticiler arasında yöneticilik tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p=0.9) (Tablo15).

Tablo 15: Günlük çalışma süresine göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
GÜNLÜK ÇALIŞMA SÜRESİ	8 saat	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	0.9
	8 saat üzeri	89	63.1	11	7.8	19	13.5	22	15.6	141	88.4	
56	65.1	8	9.3	9	10.5	13	15.1	86	11.6			
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

Ekipte bulunan ast sayısı 10'dan az ve çok olan yöneticiler arasında yönetici tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p=0.35) (Tablo 16).

Tablo 16: Çalışılan ast sayısına göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		TOPLAM		
ÇALIŞILAN AST SAYISI	1-10 kişi	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	0.35
	11 ve üzeri kişi	54	71.1	6	7.9	9	11.8	7	9.2	76	35.2	
85	60.7	13	9.3	18	12.9	24	17.1	140	64.8			
TOPLAM		139	64.4	19	8.8	27	12.5	31	14.4	216*	100.0	

*11 yöneticinin çalıştığı astların sayısına ait bilgi eksiktir.

Mesai sonrası çalışan ve çalışmayanlar arasında yöneticilik tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p=0.83). Yöneticilik dışında üstlenilen görevi olan ve olmayan yöneticiler arasında yönetici tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p=0.71).

Aynı kurumda üst yöneticisi olan ve olmayan yöneticiler arasında yönetici tipi dağılımı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır($p=0.07$) (Tablo 17).

Tablo 17: Aynı kurumda üst yönetici bulunmasına göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ										p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRA T		GÜÇLÜ		TOPLAM		
ÜST YÖNETİCİ VARLIĞI	EVET	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	0.07
		HAYIR	119	63.0	19	10.1	26	13.8	25	13.2	189	
	26	68.4	0	0.0	2	5.3	10	26.3	38	16.7		
TOPLAM		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	227	100.0	

Yönetim eğitimi alanlar ile almayanlar arasında yönetim eğitimi ihtiyacı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur($p=0.68$) (Tablo 18).

Tablo 18: Yönetim ile ilgili eğitim alanlar ve almayanlar arasında yönetim eğitimi ihtiyacı oranı

		YÖNETİM EĞİTİMİ İHTİYACI					
		HAYIR		EVET		p	
YÖNETİM EĞİTİMİ ALMA DURUMU	HAYIR	n	%	n	%	0.68	
		46	46.5	53	53.5		
	EVET	63	49.2	65	50.8		

Araştırmaya katılan yöneticilere “kendi yöneticilik yeteneklerini değerlendirmeleri” istendiğinde yöneticilerin %1.3’ü “zayıf yöneticilik yeteneğine”, %13.7’si “orta yöneticilik yeteneğine”, %82.4’ü “iyi yöneticilik yeteneğine” sahip olduğunu belirtirken %2.6’sı “mükemmel yöneticilik yeteneğine” sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler genel yöneticilik değerlendirmesi ve yönetici tiplerine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 19).

Tablo 19: Genel yöneticilik yeteneğine göre yönetici tipi dağılımı

DEĞİŞKEN		YÖNETİCİ TİPİ								p
		ZAYIF		OTORİTER		DEMOKRAT		GÜÇLÜ		
GENEL YÖNETİCİLİK YETENEĞİ	ZAYIF	n	%	n	%	n	%	n	%	0.08
	ORTA	2	66.7	0	0.00	1	33.3	0	0.0	
	İYİ	17	54.8	5	16.1	7	22.6	2	6.5	
	MÜKEMMEL	123	65.8	14	7.5	20	10.7	30	16.0	
TOPLAM		3	50.0	0	0.0	0	0.0	3	50.0	
		145	63.9	19	8.4	28	12.3	35	15.4	

4.3. Yöneticilerin Liderlik Davranış Ölçeğinin Alt Başlıklarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde bağımsız değişkenler öncelikle işe ve çalışana yönelik davranışlar olarak daha sonra da 10 ayrı davranış özelliği açısından analiz edilmiştir.

Yöneticilerin mezuniyetten sonra toplam çalışma süreleri, toplam yöneticilik süreleri, aynı kurumda üst yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumları, yönetim eğitimi ihtiyaçları ve birlikte çalışılan ast sayısı değişkenleri ile çalışana yönelik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 20).

Yaş grupları arasında çalışana yönelik davranışlar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p=0.03$). Bu fark orta yaş grubu (40- 49 yaş) yöneticilerinin çalışana yönelik davranışlarının zayıf olmasından kaynaklanmaktadır ($p=0.01$) (Tablo20).

Erkek ve kadın yöneticiler arasında çalışana yönelik davranışlar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p=0.001$) (Tablo20). Bu fark erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre çalışana yönelik davranışlarının zayıf olmasından kaynaklanmaktadır.

Meslek, eğitim düzeyi ve görev yeri değişken grupları arasında çalışana yönelik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır (Tablo 20).

Tablo 20: Bağımsız değişkenler ile yöneticinin çalışana yönelik davranışlarının karşılaştırılması

DEĞİŞKEN		ÇALIŞANA YÖNELİK DAVRANIŞLAR				p
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	22	5.5	15	40.5	0.03
	40-49	96	79.3	25	20.7	
	50 ve üzeri	46	66.7	23	33.3	
CİNSİYET	KADIN	49	58.3	35	41.7	0.01
	ERKEK	115	80.4	28	19.6	
MESLEK	DOKTOR	112	76.7	34	23.3	0.06
	DİĞER	52	64.2	29	35.8	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	16	73.1	60	26.9	0.07
	DİĞER	1	25.0	3	75.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	78	72.9	29	27.1	0.6
	2.ve3.BASAMAK	68	73.9	24	26.1	
	İLSAĞLIK MÜD.	18	64.3	10	35.7	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	58	74.4	20	25.6	0.72
	21 yıl ve üzeri	106	71.1	43	28.9	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	143	71.9	56	28.1	1.00
	21 yıl ve üzeri	19	73.1	7	26.9	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	138	73.0	51	27.0	0.56
	YOK	26	68.4	12	31.6	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	88	68.8	40	31.2	0.24
	HAYIR	76	76.8	23	23.2	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	85	72.0	33	28.0	0.94
	HAYIR	79	72.5	30	27.5	
ÇALIŞILAN KİŞİ SAYISI	1-10 KİŞİ	60	78.9	16	21.1	0.21
	11 ve ÜZERİ	98	70.0	42	30.0	

Erkekler ile kadınlar arasında örgütteki üyeliğin korunması açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p=0.004$) (Tablo 21). Kadınlar örgüt içerisindeki üyelik kavramını daha fazla benimsemektedirler.

Yaş grubu, meslek, eğitim düzeyi, görev yeri, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, kurumda üst yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumu, yönetim eğitimi ihtiyacı ve çalışılan ast sayısı değişkenleri ile örgüt içindeki üyeliğin korunması davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tablo 21).

Tablo 21: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin üyeliğin korunması özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		ÜYELİĞİN KORUNMASI				P
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	22	59.5	15	40.5	0.44
	40-49	85	70.2	36	29.8	
	50 ve üzeri	45	65.2	24	34.8	
CİNSİYET	KADIN	46	54.8	38	45.2	0.004
	ERKEK	106	74.1	37	25.9	
MESLEK	DOKTOR	100	68.5	46	31.5	0.61
	DİĞER	52	64.2	29	35.8	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	151	67.7	72	32.3	0.11
	DİĞER	1	25.0	3	75.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	68	63.6	39	36.4	0.15
	2.ve 3. BASAMAK	68	73.9	24	26.1	
	İLSAĞLIK MÜD.	16	57.1	12	42.9	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	57	73.1	21	26.9	0.20
	21 yıl ve üzeri	95	63.8	54	36.2	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	134	67.3	65	32.7	0.71
	21 yıl ve üzeri	16	61.5	10	38.5	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	122	64.6	67	35.4	0.13
	YOK	30	78.9	8	21.1	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	80	62.5	48	37.5	0.14
	HAYIR	72	72.7	27	27.3	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	79	66.9	39	33.1	1.00
	HAYIR	73	67.0	36	33.0	
ÇALIŞILAN KİŞİ SAYISI	1-10 KİŞİ	53	69.7	23	30.3	0.65
	11 ve ÜZERİ	92	65.7	48	34.3	

Yaş grupları arasında örgütün temsil edilmesi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p=0.02$) (Tablo 22). Bu fark orta yaş grubunun (40-49 yaş) örgüt temsilinde daha az etkili olmasından kaynaklanmaktadır.

Yöneticinin çalışma hayatındaki toplam yöneticilik süresi 20 yıldan az ve çok olanlar arasında örgütün temsil edilmesi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p=0.003$) (Tablo 22). Yirmi yılı aşan süredir yöneticilik yapan yönetici daha az düzeyde örgütünü temsil etmektedir.

Cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi, görev yeri, çalışma süresi, kurumda üst yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumu, yönetim eğitimi ihtiyacı ve çalışılan ast sayısı değişkenleri ile örgütün temsil edilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (Tablo 22).

Tablo 22: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin örgütün temsili özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		ÖRGÜTÜN TEMSİLİ				p
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	21	56.8	16	43.2	0.02
	40-49	86	71.1	35	28.9	
	50 ve üzeri	36	52.2	33	47.8	
CİNSİYET	KADIN	48	57.1	36	42.9	0.21
	ERKEK	95	66.4	45	33.6	
MESLEK	DOKTOR	98	67.1	48	32.9	0.11
	DİĞER	45	55.6	36	44.4	
EĞİTİM DÜZETİ	ÜNİVERSİTE	141	63.2	82	36.8	0.63
	DİĞER	2	50.0	2	50.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	69	64.5	38	35.5	0.67
	2.ve3. BASAMAK	55	59.8	37	40.2	
	İL SAĞLIK MÜD.	19	67.9	9	32.1	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	54	69.2	24	30.8	0.21
	21 yıl ve üzeri	89	59.7	60	40.3	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	132	66.3	67	33.7	0.003
	21 yıl ve üzeri	9	34.6	17	65.4	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	123	65.1	66	34.9	0.21
	YOK	20	52.6	18	47.4	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	81	63.3	47	36.7	1.00
	HAYIR	62	62.6	37	37.4	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	73	61.9	45	38.1	0.82
	HAYIR	70	64.2	39	35.8	
ÇALIŞILAN KİŞİ SAYISI	1-10 KİŞİ	53	69.7	23	30.3	0.20
	11 ve ÜZERİ	84	60.0	56	40.0	

Kadın ve erkek arasında aşağıdan yukarıya iletişim açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır(p=0.004) (Tablo 23). Bu fark erkeklerin kadınlara göre astlarıyla daha zayıf iletişim içerisinde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 23: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin aşağıdan yukarıya iletişim özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		AŞAĞIDAN YUKARIYA İLETİŞİM				P
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	22	59.5	15	40.5	0.30
	40-49	88	72.7	33	27.3	
	50 ve üzeri	47	68.1	22	31.9	
CİNSİYET	KADIN	48	57.1	36	42.9	0.004
	ERKEK	109	76.2	34	23.8	
MESLEK	DOKTOR	108	74.0	38	26.0	0.05
	DİĞER	49	60.5	32	39.5	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	155	69.5	68	30.5	0.59
	DİĞER	2	50.0	2	50.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	73	68.2	34	31.8	0.77
	2.ve 3. BASAMAK	63	68.5	29	31.5	
	İL SAĞLIK MÜD.	21	75.0	7	25.0	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	56	71.8	22	28.2	0.64
	21 yıl ve üzeri	101	67.8	48	32.2	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	139	69.8	60	30.2	0.81
	21 yıl ve üzeri	17	65.4	9	34.6	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	135	71.4	54	28.6	0.15
	YOK	22	57.9	16	42.1	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	88	68.8	40	31.2	0.99
	HAYIR	69	69.7	30	30.3	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	88	74.6	30	25.4	0.09
	HAYIR	69	63.3	40	36.7	
ÇALIŞILAN KİŞİ SAYISI	1-10 KİŞİ	56	73.7	20	26.3	0.34
	11 ve ÜZERİ	93	66.4	47	33.6	

Kadın ve erkekler arasında yukarıdan aşağıya iletişim açısından istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır ($p=0.003$) (Tablo 24). Bu fark erkek yöneticilerin çalışanlarıyla daha az iletişimde olmalarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 24: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin yukarıdan aşağıya iletişim özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		YUKARIDAN AŞAĞIYA İLETİŞİM				P
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	25	67.6	12	32.4	0.82
	40-49	88	72.7	33	27.3	
	50 ve üzeri	50	72.5	19	27.5	
CİNSİYET	KADIN	50	59.5	34	40.5	0.003
	ERKEK	113	79.0	30	21.0	
MESLEK	DOKTOR	104	71.2	42	28.8	0.92
	DİĞER	59	72.8	22	27.2	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	161	72.2	62	27.8	0.32
	DİĞER	2	50.0	2	50.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	74	69.2	33	30.8	0.66
	2.ve3.BASAMAK	69	75.0	23	25.0	
	İL SAĞLIK MÜD.	20	71.4	8	28.6	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	56	71.8	22	28.2	1.00
	21 yıl ve üzeri	107	71.8	42	28.2	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	142	71.4	57	28.6	1.00
	21 yıl ve üzeri	19	73.1	7	26.9	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	141	74.6	48	25.4	0.06
	YOK	22	57.9	16	42.1	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	90	70.3	38	29.7	0.67
	HAYIR	73	73.7	26	26.3	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	86	72.9	32	27.1	0.82
	HAYIR	77	70.6	32	29.4	
ÇALIŞILAN KİŞİ SAYISI	1-10 KİŞİ	57	75.0	19	25.0	0.47
	11 ve ÜZERİ	97	69.3	43	30.7	

Kadın ve erkekler arasında çalışanı ekip içerisinde tanıma özelliği açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p=0.001) (Tablo 25). Bu fark erkek yöneticilerin astlarını kadın yöneticilere göre daha az tanımalarından kaynaklanmaktadır.

Yaş grubu, meslek, eğitim düzeyi, görev yeri, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, kurumda üst yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumu, yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacı ve birlikte çalışılan ast sayısı değişkenleri ile yöneticinin çalışanı ekip içerisinde tanıma davranış özelliği arasında istatistiksel bir fark bulunmamaktadır (Tablo 25).

Tablo 25: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin tanıma özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		TANIMA				P
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	26	70.3	11	29.7	0.57
	40-49	74	61.2	47	38.8	
	50 ve üzeri	42	60.9	27	39.1	
CİNSİYET	KADIN	39	46.4	45	53.6	0.01
	ERKEK	103	72.0	40	28.0	
MESLEK	DOKTOR	96	65.8	50	34.2	0.23
	DİĞER	46	56.8	35	37.4	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	141	63.2	82	36.8	0.15
	DİĞER	1	25.0	3	75.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	69	64.5	38	35.5	0.78
	2.ve3.BASAMAK	55	59.8	37	40.2	
	İL SAĞLIK MÜD.	18	64.3	10	35.7	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	52	66.7	26	39.6	0.43
	21 yıl ve üzeri	90	60.4	59	39.6	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	123	61.8	76	38.2	0.89
	21 yıl ve üzeri	17	65.4	9	34.6	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	115	60.8	74	39.2	0.32
	YOK	27	71.1	11	28.9	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	81	63.3	47	36.7	0.91
	HAYIR	61	61.6	38	38.4	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	74	62.7	44	37.3	1.00
	HAYIR	68	62.4	41	37.6	
ÇALIŞILAN KİŞİ SAYISI	1-10 KİŞİ	49	64.5	27	35.5	0.93
	11 ve ÜZERİ	88	62.9	52	37.1	

Yaş grubu, cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi, görev yeri, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, kurumda üst yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumu, yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacı, kurumda birlikte çalışılan kişi sayısı ile yöneticinin işe yönelik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (Tablo 26).

Tablo 26:Bağımsız değişkenlerin yöneticilerin işe yönelik davranışları açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		<i>İŞE YÖNELİK DAVRANIŞLAR</i>				p
		<i>DÜŞÜK</i>		<i>YÜKSEK</i>		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	27	73.0	10	27.0	0.18
	40-49	98	81.0	23	19.0	
	50 ve üzeri	48	69.6	21	30.4	
CİNSİYET	KADIN	59	70.2	25	29.8	0.15
	ERKEK	114	79.7	29	20.3	
MESLEK	DOKTOR	113	77.4	33	22.6	0.69
	DİĞER	60	74.1	21	25.9	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	171	76.7	52	23.3	0.24
	DİĞER	2	50.0	2	50.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	84	78.5	23	21.5	0.50
	2.ve3.BASAMAK	70	76.1	22	23.9	
	İL SAĞLIK MÜD.	19	67.9	9	32.1	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	62	79.5	16	20.5	0.50
	21 yıl ve üzeri	111	74.5	38	25.5	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	153	76.9	46	23.1	0.54
	21 yıl ve üzeri	18	69.2	8	30.8	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	145	76.7	44	23.3	0.85
	YOK	28	73.7	10	26.3	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	97	75.8	31	24.2	0.99
	HAYIR	76	76.8	23	23.2	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	96	81.4	22	18.6	0.08
	HAYIR	77	70.6	32	29.4	
ÇALIŞILAN KİŞİ SAYISI	1-10 KİŞİ	63	82.9	13	17.1	0.17
	11 ve ÜZERİ	103	73.6	37	26.4	

Yaş grubu, cinsiyet, meslek, görev yeri, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, üst düzey yönetici varlığı, yönetim eğitimi alma durumu, yönetim eğitimi ihtiyacı değişkenleri ile hükmetme davranış boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tablo 27).

Tablo 27: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin hükmetme özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		HÜKMETME				p
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	27	73.0	10	27.0	0.82
	40-49	91	75.2	30	24.8	
	50 ve üzeri	49	71.0	20	29.0	
CİNSİYET	KADIN	66	78.6	18	21.4	0.24
	ERKEK	101	70.6	42	29.4	
MESLEK	DOKTOR	109	74.7	37	25.3	0.73
	DİĞER	58	71.6	23	28.4	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	165	74.0	58	26.0	0.29
	DİĞER	2	50.0	2	50.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	79	73.8	28	26.2	0.09
	2.ve3.BASAMAK	72	78.3	20	21.7	
	İL SAĞLIK MÜD.	16	57.1	12	42.9	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	59	75.6	19	24.4	0.72
	21 yıl ve üzeri	108	72.5	41	27.5	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	148	74.4	51	25.6	0.75
	21 yıl ve üzeri	18	69.2	8	30.8	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	138	73.0	51	27.0	0.83
	YOK	29	76.3	9	23.7	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	94	73.4	34	26.6	1.00
	HAYIR	73	73.7	26	26.3	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	93	78.8	25	21.2	0.09
	HAYIR	74	67.9	35	32.1	

Yaş grubu, meslek, eğitim düzeyi, görev yeri, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, kurumda üst yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumu, yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacı değişkenleri ile yöneticinin yapıyı harekete geçirme davranış özelliği arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tablo 28).

Tablo 28: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin yapıyı harekete geçirme davranış özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		YAPIYI HAREKETE GEÇİRME				p
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	24	64.9	13	35.1	0.94
	40-49	81	66.9	40	33.1	
	50 ve üzeri	47	68.1	22	31.9	
CİNSİYET	KADIN	46	54.8	38	45.2	0.004
	ERKEK	106	74.1	37	25.9	
MESLEK	DOKTOR	103	70.5	43	29.5	0.16
	DİĞER	49	60.5	32	39.5	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	149	66.8	74	33.2	1.00
	DİĞER	3	75.0	1	25.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	73	68.2	34	31.8	0.72
	2.ve3.BASAMAK	59	64.1	33	35.9	
	İL SAĞLIK MÜD.	20	71.4	8	28.6	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	52	66.7	26	33.3	1.00
	21 yıl ve üzeri	100	67.1	49	32.9	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	131	65.8	68	34.2	0.61
	21 yıl ve üzeri	19	73.1	7	26.9	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	128	67.7	61	32.3	0.72
	YOK	24	63.2	14	36.8	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	89	69.5	39	30.5	0.43
	HAYIR	63	63.6	36	36.4	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	76	64.4	42	35.6	0.48
	HAYIR	76	69.7	33	30.3	

Kadın ve erkek arasında amaçların bütünleştirilmesi davranışı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($p=0.005$) (Tablo 29).

Yaş grubu, meslek, eğitim düzeyi, görev yeri, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, kurumda üst yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumu, yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacı değişkenleri ile amaçların bütünleştirilmesi davranış özelliği açısından anlamlı fark bulunmamaktadır (Tablo 29).

Tablo 29: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin amaçların bütünleştirilmesi davranış özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		AMAÇLARIN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ				p
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	18	48.6	19	51.4	0.22
	40-49	78	64.5	43	35.5	
	50 ve üzeri	43	62.3	26	37.7	
CİNSİYET	KADIN	41	48.8	43	51.2	0.005
	ERKEK	98	68.5	45	31.5	
MESLEK	DOKTOR	94	64.4	52	35.6	0.24
	DİĞER	45	55.6	36	44.4	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	138	61.9	85	38.1	0.30
	DİĞER	1	25.0	3	75.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	71	66.4	36	33.6	0.33
	2.ve3.BASAMAK	52	56.5	40	43.5	
	İL SAĞLIK MÜD.	16	57.1	12	42.9	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	50	64.1	28	35.9	0.62
	21 yıl ve üzeri	89	59.7	60	40.3	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	124	62.3	75	37.7	0.81
	21 yıl ve üzeri	15	57.7	11	42.3	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	118	62.4	71	37.6	0.52
	YOK	21	55.3	17	44.7	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	82	64.1	46	35.9	0.39
	HAYIR	57	57.6	42	42.4	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	73	61.9	45	38.1	0.95
	HAYIR	66	60.6	43	39.4	

Yaş grubu, cinsiyet, meslek, görev yeri, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, üst düzey yönetici varlığı, yönetim ile ilgili eğitim alma durumu, yönetim ile ilgili eğitim ihtiyacı değişkenleri ile örgütleme davranış boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 30).

Tablo 30: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin örgütleme davranış özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		ÖRGÜTLEME				p
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	20	54.1	17	45.9	0.91
	40-49	70	57.9	51	42.1	
	50 ve üzeri	40	58.0	29	42.0	
CİNSİYET	KADIN	43	51.2	41	48.8	0.20
	ERKEK	87	60.8	56	39.2	
MESLEK	DOKTOR	83	56.8	63	43.2	0.98
	DİĞER	47	58.0	34	42.0	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	128	57.4	95	42.6	1.00
	DİĞER	2	50.0	2	50.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	59	55.1	48	44.9	0.68
	2.ve3.BASAMAK	53	57.6	39	42.4	
	İL SAĞLIK MÜD.	18	64.3	10	35.7	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	45	57.7	33	42.3	1.00
	21 yıl ve üzeri	85	57.0	64	43.0	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	115	57.8	84	42.2	0.86
	21 yıl ve üzeri	14	53.8	12	46.2	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	110	58.2	79	41.8	0.65
	YOK	20	52.6	18	47.4	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	76	59.4	52	40.6	0.55
	HAYIR	54	54.5	45	45.5	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	73	61.9	45	38.1	0.19
	HAYIR	57	52.3	52	47.7	

Yönetim ile ilgili eğitim alma ve almama durumu arasında yöneticinin üretim davranış özelliği açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p=0.002) (Tablo 31).

Yaş grubu, cinsiyet, meslek, görev yeri, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, toplam yöneticilik süresi, kurumda üst düzey yönetici varlığı, yönetim eğitimi alma durumu, yönetim eğitimi ihtiyacı değişkenleri ile yöneticinin üretim davranış boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 31).

Tablo 31: Bağımsız değişkenlerin yöneticinin üretim davranış özelliği açısından değerlendirilmesi

DEĞİŞKEN		ÜRETİM				p
		DÜŞÜK		YÜKSEK		
		n	%	n	%	
YAŞ GRUBU	30-39	27	73.0	10	27.0	0.74
	40-49	80	66.1	41	33.9	
	50 ve üzeri	47	68.1	22	31.9	
CİNSİYET	KADIN	10351	60.7	33	39.3	0.11
	ERKEK	1003	72.0	40	28.0	
MESLEK	DOKTOR	98	67.1	48	32.9	0.87
	DİĞER	56	69.1	25	30.9	
EĞİTİM DÜZEYİ	ÜNİVERSİTE	150	67.3	73	32.7	0.31
	DİĞER	4	100.0	0	0.0	
GÖREV YERİ	1.BASAMAK	77	72.0	30	28.0	0.19
	2.ve3.BASAMAK	62	67.4	30	32.6	
	İL SAĞLIK MÜD.	15	53.6	13	46.4	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-20 yıl	56	71.8	22	28.2	0.44
	21 yıl ve üzeri	98	65.8	51	34.2	
YÖNETİCİLİK SÜRESİ	1-20 yıl	135	67.8	64	32.2	0.98
	21 yıl ve üzeri	17	65.4	9	34.6	
ÜST YÖNETİCİ	VAR	124	65.6	65	34.4	0.16
	YOK	30	78.9	8	21.1	
YÖNETİM EĞİTİM ALMA	EVET	78	60.9	50	39.1	0.02
	HAYIR	76	76.8	23	23.2	
YÖNETİM EĞİTİM İHTİYACI	EVET	84	71.2	34	28.8	0.33
	HAYIR	70	64.2	39	35.8	

5.TARTIŞMA

Ohio State Liderlik Davranış Ölçeğine göre İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin %64'ü zayıf yönetici, %15'i güçlü yönetici, %12'si demokrat yönetici ve %8'i otokrat yönetici olarak saptanmıştır. Yönetici tipleri erkek ve kadınlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermekte ve bu fark tabakalı analizlerde de devam etmektedir. Kadın yöneticilerin %23'ü, erkek yöneticilerin %11'i güçlü yönetici iken (iş ve çalışan yönelimi yüksek); erkeklerin %71'i, kadınların %51'i zayıf yöneticidir (iş ve çalışan yönelimi düşük) (p=0.005). Bu farklılık erkek yöneticilerin kadınlara göre daha yüksek oranda zayıf yönetici tipi içermesinden kaynaklanmaktadır.

İzmir ili kamu sağlık yöneticilerinde doktor olanlarının %14'ü, doktor olmayanların ise %17'si güçlü yönetici olarak saptanmıştır. Her iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur (p=0.135). Benzer şekilde görev yapılan yer, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan süre, yöneticilik süresi, mezuniyet sonrası örgün eğitim alma, mesai sonrası çalışma, yöneticilik dışında ek görev varlığı, birlikte çalışılan ast sayısı, yönetim eğitimi alma durumu ve yönetim eğitimine ihtiyaç duyma değişkenleri açısından analiz yapıldığında da yöneticilik tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

İleri analizler yapıldığında ise yaş grupları arasında yöneticilerin çalışana yönelik olumlu davranış özellikleri açısından anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0.028). Gruplar arasındaki bu fark orta yaş (40-49) grubunun çalışanlara yönelik davranış özelliklerinin daha zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde erkek yöneticilerde de kadınlara göre çalışana yönelik davranış özellikleri anlamlı olarak zayıf bulunmuştur (p=0.001).

Bu Araştırmada belirlenen yönetici tiplerine bakıldığında İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin yarısından fazlasının “zayıf yönetici”, dördte biri kadarının ise “güçlü yönetici” olduğu belirlenmiştir. Türkiye’de kamu yönetiminde en önemli sorunlardan biri kamuda liyakatin çökmesi olarak belirtilmektedir. Yüksek 2009 yılında yapmış olduğu araştırma sonucunda *“Belirli bir göreve gelmede etkili olanın yalnızca siyasal iktidar olduğunu söylemek, doğru fakat eksik bir saptamadır. Özellikle sermayenin dolaylı yönetimden doğrudan yönetime geçtiği yapısal uyum döneminde kamuda belirli görevlere gelmede ya da bu görevleri muhafaza etmede sermayeye hizmet de önemli bir koşul olsa gerekir. Bunların yanında belli bir sivil toplum örgütünün bir üyesi olmanın da kamuda terfi yolunu açan bir anahtar olduğunun vurgulanmasında yarar vardır”* demektedir (38). Bu nedenle Türkiye’deki kamu yöneticilerinin de belli bir gruba ya da siyasal iktidara uyum göstermesi beklenebilir. Ayrıca üst düzey kamu yöneticisi atamaları dikkate alındığında iktidarla uyumlu

yönetici atamaları beklenen bir olgudur. Öte yandan ülkemizde “etkin ve verimli kamu yöneticisi” tanımına uygun atamalar yapılmamaktadır (39). Bu nedenlerle kamudaki sağlık yöneticileri çoğunlukla “zayıf yönetici” olarak saptanmış olabilir.

Ergun tarafından 1981 yılında yapılan araştırmada Türkiye’deki kamu çalışanlarının büyük çoğunluğunun “otoriter yönetici” olduğu bulunmuştur (4). Yapılan bir araştırmada erkek yöneticiler “rekabet, hiyerarşi, akılcı, duygusuz, analitik, stratejik ve kontrol edici” özellikler taşımaktadır (35). Bu özellikler daha çok otoriter yönetici tipinde görülmektedir. Kadın yöneticiler ise “kavrayıcı, takım çalışması yapan, sezgisel, yüksek performans odaklı, empatik, işbirlikçi” özelliklerini taşımaktadır (35). Kısacası kadın yöneticilerin çoğunluğu otoriter yönetici tipinde değildir. Bizim araştırmamızda “otoriter yönetici” oranının önceki yıllara oranla az çıkmasının sebebi günümüzde kadın yönetici sayısının giderek artması olabilir.

Yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması beklenen bir sonuçtur. Kadınların yönetici olmaları ülkemiz ve dünya koşullarında oldukça engelleri olan bir yoldur. Kadınların yönetici olabilmeleri için erkeklere göre daha üstün özellikler sergilemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bu üstün yetenekleri gösteren kadın yöneticilerin “güçlü yönetici” olma ihtimali de artmaktadır. Araştırmada “güçlü yönetici” oranlarına baktığımızda kadınların daha yüksek orana sahip olduğunun görülmesi bu düşüncüyü desteklemektedir. Araştırma analizi sırasında sınır değer olarak kullanılan 3. çeyrek değeri yerine 2. Çeyrek değeri kullanılarak bu sonuçtaki değişiklik incelenmiştir. Kadın ve erkekler arasında 2. çeyrek sınır değerine göre belirlenen yönetici tipi açısından da istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (ek 5). 2. çeyrek değere göre hem kadın hem de erkek yöneticilerde “güçlü yönetici” oranları artmış fakat bu artış daha fazla kadınlarda görülmüştür. Sonuç olarak 2. çeyrek değerinde de “güçlü kadın yönetici” oranı “güçlü erkek yönetici” oranına göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticiler hem meslek açısından hem de çalışılan kuruma göre de tabakalandığında kadın yöneticilerdeki farklılık devam etmiştir (Ek 6 ve 7). Bu durum cinsiyetin anlamlı şekilde etkili olduğunu göstermektedir.

İzmir ilindeki kamu sağlık yöneticilerinin büyük çoğunluğu kendi yöneticilik yeteneğini “iyi” olarak tanımlamaktadır. Fakat bu araştırmada çoğu yönetici Ohio State ölçeğine göre “zayıf yönetici” olarak saptanmıştır. Hem Ergun hem de Yüksek’in yaptıkları araştırma sonuçlarında da kamu yöneticileri kendi yöneticilik yeteneklerini “mükemmel yakın” olarak değerlendirmişlerdir (38). Bu sonucun değişmemesinin nedeni kamu sağlık yöneticilerinin kendilerini değerlendirmede yanılğı yaşamaları veya “iyi yönetici” olma koşullarının neler olduğunu bilmemeleri olabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda (40-49 yaş) oldukları belirlenmiştir. Jurkiewicz ve Bradley'in yapmış oldukları araştırmaya göre 50 yaş üzeri yönetici sayısının beklenenden az olması bu yaştaki yöneticilerin kültürel değerlerinin günümüz koşullarına fazla uymaması sebebiyle ve çağdaş yöneticilik becerilerinin yetersiz kalmasından ötürü olabilir (23). Ayrıca genç yöneticiler de tecrübelerinin az olmasından dolayı tercih edilmiyor olabilirler. Ancak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) hastane yöneticileri arasında yapılan araştırmalarda yöneticilerin %70 oranında 50 yaş ve üzerinde oldukları gösterilmiştir (24,25). ABD'de yönetici yaşının büyük olması bu yöneticilerin kısa zaman sonunda emekli olacaklarını ve Amerika'da emekli olan yöneticilerin yerine yeterli sayıda yönetici bulunmayacağı tartışmalarını başlatmıştır (24). İzmir ili kamu sağlık yöneticileri bu açıdan değerlendirildiğinde emekli olacak yöneticilerin yerine yeterli sayıda genç ve orta yaş gruplarındaki yöneticilerin yerleşebileceği düşünülebilir.

Bu çalışmada yaş değerlendirmesi yapılırken çoğunluğu oluşturan 40-49 yaş grubu yöneticinin çalışana yönelik davranış özelliklerinin zayıf olduğu belirlenmiştir. Bu yaş grubu yönetici hem entelektüel anlamda hem de yoğun iş temposuna ayak uydurabilecek vücut direncine sahip olması anlamında en tepede olduğu dönemdedir. Bu dönemde yaptığı çalışmalar sayesinde bulunduğu konumdan daha yüksek bir konuma çıkabilecek ve bu yüksek konumdan emekli olduğunda emeklilik döneminde maddi anlamda da rahatlayacaktır. Bu nedenle 40-49 yaş grubu yöneticilerin çalışanlardan çok işe önem verdiği ve iş yoğunluğu sebebiyle çalışana yönelik davranışlarında daha zayıf davrandığı düşünülebilir. Yapılan bir araştırmada bulunan "yaş ilerledikçe yöneticinin işe yönelik davranış özelliği güçlenmektedir" iddiası bu bulguyu kısmen destekler niteliktedir (21).

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından çoğu 20 yıldan daha fazla bir süredir çalışma yaşamında bulunmakta iken %90'ının 20 yıldan daha az bir süredir yöneticilik görevini üstlenmeleri yöneticilerin çoğunluğunun çalışmaya başladıktan uzun bir süre sonra yöneticilik görevini üstlendiklerini düşündürmektedir. Bu sonuç yöneticilerin büyük çoğunluğunun doktor olması, sağlık idarecisi sayısının ise az olmasından kaynaklanmış olabilir.

Yöneticilerin yarısından çoğu 40 yaş üzerindedir ve 10 yıldan az bir süredir yöneticilik yapmaktadırlar. Yapılan bir araştırmaya katılan tüm doktor- yöneticilerin karar vermede en önemli esas faktörün bireysel mesleki deneyim olduğunu belirtmeleri bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir (56).

Bu araştırmada yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması başka araştırmalarla da uyumludur. Örneğin 1996 yılında İzmir'de birinci basamak yöneticilerinde yapılan bir

araştırmada da erkek yönetici oranı %63.3 olarak belirlenmiştir (21). Ancak zaman içinde kadınların çalışma hayatına katılma oranlarının yıllar içerisinde giderek arttığı, kadınların işgücüne yönelik algı ve tutumlarının giderek geliştiği de belirtilmiştir (27). Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadın yönetici sayısı erkeklere oranla oldukça azdır. “Sağlık Bakanlığı Merkez Örgütü 1992 yılı sicil kayıtları verilerine göre üst düzey yöneticilerin %82’si erkek iken %18’i kadın, orta düzey yöneticilerin %68.2’si erkek iken %31.8’i kadın ve alt düzey yöneticilerin %63.3’ü erkek iken %36.7’si kadın yöneticilerde oluşmuştur (28). Kadın yöneticileri yönetimin tüm basamaklarında erkek yöneticilere göre oldukça az sayıda bulunmaktadır. Aynı sonuca TÜİK Yayınlarından “İstatistiklerle kadın 2011” isimli yayından da edinebiliriz (29). Türkiyede’ki İl Sağlık Müdürleri ve Müdür Yardımcıları arasında yapılan araştırmada da erkek yöneticiler %90.7 iken kadın yöneticiler oldukça az sayıda (%9.3) bulunmuştur (30). Aynı durum diğer dünya ülkelerinde de geçerlidir.2008 yılında yapılan bir araştırmada kadınların tüm çalışanlar arasındaki ve yöneticiler arasındaki oranları sıra ile İsviçre’de %48.0, %30.5, Amerika’da %46.6, %46.0, Almanya’da %44.0, %26.9 ve Japonya’da %41.0 ve %8.9 şeklinde bulunmuştur (27). Japonya gibi ekonomi ve teknolojinin ileri düzeyde olduğu bir ülkede kadın yönetici sayısının az olması dikkat çekicidir. Bu durumda Türkiye’de de eğitim düzeyi, kültürel değerlerin de kadın yöneticiler ile ilgili oranları etkiledikleri düşünülebilir.

Yine Amerika’daki hastane yöneticileri arasında yapılan araştırmada kadın yönetici oranı %26 olarak bulunmuştur (25). Bunun sebebi olarak da kadınların günümüzde bile çocuklarının bakıcısı oldukları ve göreve gelmelerini sağlayan temel iş becerilerinin eksik olduğunun düşünülmesinden kaynaklandığı sunulmuştur. Bu sebepten dolayı da kadınların aynı konumdaki erkek yöneticilere göre %19 daha düşük maaşla çalıştıkları belirtilmiştir. Kadın yöneticilerin iş becerilerinin yetersiz olduğunu sebep olarak sunan bu araştırmaya karşı bir diğer araştırmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla dikkatli, şaşkıncu ve yapıyı harekete geçirici olduklarını belirlenmiştir (31). Kadınlar şimdiye kadar lider olmaktan çok liderleri destekleyen takipçiler olarak kabul edilmiştir. Kadınların kendilerini lider olarak görmelerini sağlayacak arzu eksikliği olduğu düşünülmektedir (27). Ayrıca kadınların kurumsal alanda çalışmaları sırasında karşılaştıkları güçlükler karşısında duygusal ve dayanıksız olmaları da düşünülmektedir (27). Oysa ki kadınlar anlayış, şeffaflık, çağdaş sağlık hizmeti oluşturmada takım çalışmasını destekleyici liderlik özellikleri nedeniyle önemli bir görev görmektedirler (32). Yine bir araştırmada doktor-yöneticilerin karar vermesinde cinsiyet farklılığının etkisinin olmadığı belirlenmiştir (26).

Bu araştırmada cinsiyet farklılığının yöneticinin davranış özelliklerini etkilediği ve erkek yöneticilerin çalışana yönelik davranışlarının zayıf olduğu belirlenmiştir. Yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin çalışan yönelimli davranışlarının daha yüksek oranda grldği belirtilirken erkek yöneticilerin de iş yönelimli davranışlarının daha fazla gözlendiği belirtilmiştir (33). Sonuçlar bu şekilde açıklanırken bir yandan da Finlandiya’da kamu dış sağlığı hizmetlerinde çalışan yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada kadın yöneticilerin erkeklere göre daha fazla çalışan yönelimli, daha az iş yönelimli olduğu belirlenmiştir (34). Ayrıca İzmir ilinde birinci basamak sağlık hizmeti veren yöneticiler arasında yapılan araştırmada da kadınların çalışana yönelik davranışlarının daha zayıf olduğu belirtilmiştir (21). Araştırmanın sonucunu destekleyen ve karşıt görüşü savunan araştırmaların olması bu konuda yöneticilerin yaş grupları, görev yaptıkları yönetim derecesi, görev yapılan kurum özellikleri gibi değişkenlerin de sonucu etkileyici faktörler olduğunu dşndrebilir.

Davranış zelliklerinin alt gruplarına baktığımızda kadın yöneticilerde daha fazla oranda “yeliğin korunması” özelliği taşıdıkları bulunmuştur. Liderlik davranışları tanımlama ölçeğinde üyeliğin korunması bölümü ile ilgili olarak sorulan sorulara bakıldığında kadın yöneticilerin daha fazla oranda astlarıyla sosyal faaliyetlere katıldığı, astlarıyla yaptıkları toplantılarda dostça şakalar ve sohbetler yaptığı, astlarından iş yerindeki sıfatıyla değil de adı ile hitap etmelerini ister, onlara da kendi adlarıyla hitap eder, çıkar söz konusu olduğunda kendi çıkarlarını ikinci plana atarak astlarının çıkarlarına öncelik verir, astlarının kişisel sorunlarını kendileriyle tartıştığı düşünülebilir.

Çalışılan ekip içerisinde yöneticilerin “alışanı tanıma” davranış özelliğinin kadınlarda daha fazla oranda grldği yapılan araştırmada tespit edilmiştir. Liderlik davranışlarını tanımlama ölçeğinde tanıma davranışı ile ilgili olarak sorulan sorulara bakıldığında kadın yöneticiler, astları iyi işler yaptığında onları farklı yerlerde çeşitli şekillerde ver, kuruma astını tanıtır, astları kişisel olarak değil yaptıkları işleri eleştirir, eleştiri yaptığında da nedenini açıklar. Araştırma sonuçlarına bakıldığında kadın yöneticilerde her iki yönlü iletişim özelliğinin de daha fazla grldği belirlenmiştir. Bu davranış özelliklerinin güçlü olmasından dolayı kadın yöneticiler astlarından yapılan işler alınan kararlar, kurumdaki gelişmeler hakkında bilgi almayı isterler, hangi işten kimin sorumlu olduğunu bilirler, astları arasında olan tartışmalardan haberdar olurlar, astlarına kurum hakkında olan gelişmelerle ilgili bilgi verir, astlarına kendilerinden ne beklediğini söyler, astları arasındaki iletişimin kolaylaşmasını sağlar ayrıca kurum içinde yerinin ve ağırlığının astları tarafından bilinmesini isterler.

Yöneticilerin %56.4'ü yönetim ile ilgili bir eğitim aldıklarını belirtmelerine rağmen bunların yarısı tekrar yönetim ile ilgili eğitim alma ihtiyacı duymaktadırlar. Elde edilen bu sonuç verilen yönetim eğitimlerinin içeriklerinin yetersiz olduğunu veya eğitimlerin sıklıkla güncellenmesi gerektiğini düşündürmektedir. Urla'da yapılan bir araştırmada araştırmaya katılanların %49'u hizmet içi eğitimlerin unutulmuş bilgi ve becerilere yönelik olarak organize edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (36). Yapılan bir araştırmada yöneticilere verilen uzun ve kısa dönem eğitimlerin etkileri karşılaştırılmış ve sonuç olarak hem kısa dönem eğitimlerin hem de uzun dönem eğitimlerin yöneticilere uygulanması gerektiği ve bu eğitimlerin birbirlerini tamamladıkları ve karma bir şekilde verilmesinin sağlık yöneticilerinin hem iş odaklı hem de çalışan odaklı liderlik özelliklerini desteklediği ve güçlendirdiği belirlenmiştir (35).Yine sağlık yöneticilerinde yapılan bir araştırmada öğrencilerin klasik yöntemlerin kullanıldığı eğitim yöntemlerini tercih ettikleri bu yöntemlerden de özellikle seminer, sunum ve bireysel çalışma şeklinde yapılanların yani öğrencilerin dahil oldukları yöntemler olduğu belirtilmiştir (35). Yine Urla'daki araştırmada katılımcılar en yararlı buldukları eğitim yöntemini kurs programı olarak belirtmişlerdir (36). Klasik yöntemlerin en fazla tercih edilmesinin yanı sıra eğitimcilerin de en iyi bildiği yöntemler olması da önemli bir avantajdır. Amerika'daki hastane yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada da eğitimde e-öğrenme, deneysel öğrenme ve gerçek zamanda sorunları çözme şeklindeki uygulamaların uygun bir karışım şeklinde kullanılması gerektiği sonucu elde edilmiştir. Aynı araştırmada yöneticilere eğitim veren kişilerin de danışmanlar, uzmanlar ve uygulama yapanlardan oluşan karışık bir grup olması gerektiği ve yöneticilerin yaşamları boyunca koçları ya da diğer alanlardaki uzmanlardan destek alarak öğrenmeye devam etmeleri gerektiği belirtilmiştir (24). Urla'daki araştırmada da katılımcılar eğitim düzenlemesinin yöneticileri tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir (36).

Araştırmaya katılım oranı düşük olması araştırmanın kısıtlılıklarındandır. Araştırmaya katılım oranlarına kurum düzeyinde bakılacak olursa İl Sağlık Müdürlüğü yöneticileri %80, birinci basamak sağlık hizmeti veren kurumların yöneticileri %75, hastane yöneticileri %50 oranlarında araştırmaya katılmışlardır. Hastanede verilen hizmetlerin çok yoğun olması katılım oranının az olmasına sebep olmuş olabilir. Daha fazla oranda hastanedeki yöneticiler olmak üzere yöneticiler "çalışma tempolarının çok yoğun olmasını" katılmama nedeni olarak belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin ziyaret edilerek anketi doldurmaları istendiğinden her yönetici sadece bir kez ziyaret edilebilmiş bu da yoğun iş temposu olan yöneticilerin anketi doldurmalarını engellemiştir. İkinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşları arasındaki farklılığa baktığımızda ise 3. basamak sağlık kuruluşu yöneticilerinin %53 oranında, 2.

Basamak sağlık kuruluğu yöneticilerinin ise %47 oranında araştırmaya katıldıkları belirlenmiştir. İkinci basamak sağlık kuruluşlarında da şehir merkezinde bulunan hastane yöneticileri %28 gibi düşük bir oranda araştırmaya katılmışlardır. Bu durum yöneticilerin katılmama sebebi olarak gösterdikleri “yoğun iş temposu” mazeretinin gerçeklik payının olduğunu düşündürmektedir. İzmir ilindeki tüm ilçelerde bulunan hastanelerin tek tek ziyaret edilerek anketin hastane yöneticilerine uygulanması araştırmaya katılım oranına müdahale etmek açısından taraf tutmayı engelleyici bir unsur olmuştur. Özellikle şehir merkezinde bulunan hastanelerde yapılacak olan bu tür araştırmalarda yöneticinin iş yoğunluğunun az olduğu saatlerin belirlenerek planlanan ziyaretlerin yapılması katılım oranını arttırabilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin pek çoğunun yöneticilik dışında da hastane içerisinde görev yapması (özellikle poliklinik hizmeti olmak üzere) yöneticilerin iş yoğunluğunun fazla olmasına neden olmaktadır.

Araştırmanın sürdüğu tarihlerde birinci basamak sağlık kuruluşları çatısı altında bulunan Ana- Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Poliklinikleri, Verem Savaş Dispanserleri ve diğer Dispanserlerin başhekimlik kadroları Sağlık Bakanlığı tarafından kaldırılmış, bu görev kurumun bağlı bulunduğu Toplum Sağlığı Merkezi Sorumlu Hekimlerine verilmiştir. Bu sebepten dolayı söz konusu kurumlardaki eski başhekimler, bu sıfat ile anketi cevaplamak istememişler ya da Toplum Sağlığı Merkezi Sorumlu Hekimleri söz konusu kurumlarda görev yapan eski başhekimler ile görüşülmesini onaylamamışlardır. Bu durum da araştırmanın kısıtlılıkları arasında bulunmaktadır. Araştırmanın diğer bir kısıtlılığı da yöneticilerin araştırmaya tereddütle bakmalarıdır. Yöneticiler anketi uygulamaları sonucunda kendilerine nasıl bir geri dönüş olacağı, gerek İl Sağlık Müdürlüğü gerekse Sağlık Bakanlığı tarafından bir zarar görme ihtimallerinin olup olmadığını düşünerek araştırmaya katılmak istememişlerdir. Yöneticiler yapılan ziyaretler sırasında bu konu ile ilgili olarak araştırma etik kurallarına uyulacağı konusunda bilgilendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlik-güvenirlik çalışmalarının oldukça eski olması ve yeni analiz tekniklerinin kullanılmaması da araştırmanın kısıtlılıklarındandır.

6.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçlarına göre öncelikle kamu sağlık yönetimi alanında kadın yönetici sayısını arttırmak önerilmektedir. Bu amaçla kadın yöneticilere yönelik uygun çalışma koşullarının sunulması, olanakların sağlanması ve desteklenmesi önerilmektedir.

Ayrıca yöneticilere verilen yönetim eğitimlerinin içeriklerinin sorgulanması gerekmektedir. Yöneticinin yönetim unsurları doğrultusunda eksikleri belirlenmeli, eğitimler bu eksiklikler doğrultusunda sistematik olarak düzenlenerek ve “güçlü yönetici” yetiştirebilecek içerikli olarak hazırlanmalıdır.

Günümüzde yönetim ve liderlik ile ilgili çok hızlı gelişmeler ve değişimler meydana gelmektedir. Yöneticinin bu değişim ve gelişmeleri takip edebilmesi ve bunları davranış değişikliğine dönüştürebilmesi için yönetim ile ilgili eğitimlerin belirli aralıklar şeklinde kısa ve uzun dönemler şeklinde değişik eğitim yöntemleri kullanarak ve eğitici grubunu hem uzman hem de sahadan kişiler şeklinde oluşturularak düzenlenmesi gerekmektedir. Verilen eğitimlerin sonuçlarının da belgelendirilmesi, hatta hizmet puanına ek olarak puanlandırılması yöneticiyi motive eden bir unsur olarak kullanılmalıdır. Yöneticilerin eğitimden elde ettiklerinin değerlendirilmesi için de ayrı bir yöntem uygulanmalıdır.

Yöneticilerimizin çoğunluğunun orta yaş grubunda olmaları sebebiyle bunların emeklilik dönemlerine gelmeleri için kısa bir zaman diliminin olduğu göz önünde tutulmalı ve hem var olan genç yöneticilerin hem de yeni yöneticiliğe başlayacak olan kişilerin eğitimlerinde çoğunluğun sahip olduğu entelektüel bilgi birikimini değerlendirmek adına eğitimlere bir an önce başlanmalı hatta yönetici eğitimi bir proje şeklinde düzenlenmelidir. Ayrıca yeni yönetici adaylarını yetiştiren okullara önem verilerek bu okullardan mezun olan genç yönetici adaylarına bazı ayrıcalıklar tanınarak yöneticilik görevlerine bir an önce başlamaları sağlanmalıdır.

Bizim yaptığımız araştırmaya katılım oranı düşük olabilir fakat bu araştırma sağlık yönetimi adına atılmış önemli bir adımdır. Bu tür araştırmalara katılımın fazla olmasını sağlamak için Sağlık Bakanlığının yönetim ile ilgili yapılan araştırmalara karşı yöneticileri yüreklendirecek uygulamalar içerisine girmesi ve araştırma yapanları desteklemesi gerekmektedir. Böylece ülke genelindeki yöneticileri de değerlendirebileceğimiz sonuçlar elde edilebilir, eksiklikler belirlenebilir ve o yönde çalışmalar daha kolay şekilde gerçekleştirilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ancak bu geçerlilik güvenilirlik çalışmaları güncellenmeli (ICC ve Cronbach Alpha analizleri), soru sayısı azaltılmalı ve sağlık yönetimi konusunda yeni ölçekler geliştirilmelidir.

7. KAYNAKLAR

1. Kılıç B. Neoliberal sağlık reformlarının sağlık yönetiminde denetleme üzerine etkisi. Sağlık Reformlarının Sağlık Yönetimine Etkileri Sempozyum Kitabı, Bursa, 2009, s:72.
2. Kılıç B, Ünal B. (*editörler*) “Toplum Yönelimli Sağlık –TOYS- Hizmetleri Yönetimi”;3. Baskı. Dokuz Eylül Hastanesi Matbaası, İzmir, 2012, s:6-10.
3. Saatli G. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, 1.baskı, İzmir, Hemşirelikte yönetim yüksek lisans tezi, 1998, s: 2-3, 30-32.
4. Ergun T. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara, 1981, s:40
5. Öktem M.K. Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve TODAİE’de bir uygulama, Amme İdaresi Dergisi, cilt 26, sayı 2, Haziran, 1993, s: 95-100.
6. Özsalmanlı A.Y. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Sosyal Bilimler Dergisi, yardammanas.kg/ekitap/pdf/manasdergi/sbd13/sbd-13-13-13pdf, s:137-145, 20.03.2012.
7. Keçecioğlu T. Liderlik ve Liderler, Kal-Der Yayınları no:24, İstanbul, 1998, s 25.
8. Ataman G. İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, 1. baskı, İstanbul, 1995, s 276-296.
9. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 1. baskı, İstanbul, 1993, s 334-344.
10. Tezcan Y. Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s 20.
11. Can H. Organizasyon ve Yönetim, 7. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s 265.
12. Budak G. Liderlik ve Liderlik Kavramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2003, s 63.
13. Kutanis R.Ö. Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003, s 130.
14. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın, 8. baskı, 2004, İstanbul,s 453.
15. Aykut B. Dönüşümsel ve Etkleşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 2000, 11(36), s 1-25.
16. Erdal M. İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ocak 2007.

17. Saran U. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, AtlasYayıncılık, 1. baskı, Ankara, 2004, s 353.
18. Şahin A. Temizel H. Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı, Mailye Dergisi, Temmuz-Aralık 2007, s 153.
19. C.S. Burke, K.C.Stagl, C. Klein, G.F.Goodwin, E.Salas, S.M. Halpin, What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis, The Leadership Quarterly, 17(2006), s 288-307.
20. Özbek K., İzmir İli Birinci Basamak Sağlık Kuruluşları Yönetici Profili, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enst., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1996.
21. Keskin G., Çınar Z., Alparslan Ö.,Özmercan V.,Türkiye'deki İl Sağlık Müdürlüklerinin Liderlik Davranışlarının İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkileri, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt 2, s:102, 2010.
22. C.L.Jurkiewicz, D.B.Bradley, Generational Ethics: Age Cohort and Healthcare Executives Values, H.E.C.Forum, 2002,14(2), s 148-171.
23. Anonymous, Reinventing Healthcare Leadership, Modern Healthcare, Bulletin of the National Center for Healthcare Leadership, Nov 2008, s 7-8.
24. SK. Collins, EP. Matthews, RC. McKinnies, KS.Collins, SC.Jensen, Chief executive officers in US hospitals: an examination of workforce demographics and educational issues, The Healthcare Management, 2009 Apr-Jun, 28(2), s 134-141.
25. V.Elina, L.Juhani, T.J.Tiina et al., Doctor-managers as decision maker in hospitals and health centers, Journal of Health Organization and Management, vol 20, no 2, 2006, s 85-94.
26. Women Leadership, <http://ssrn.com/abstract=1795325>, 03.03.2012
27. Acuner S., Sallan S. Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar, Amme İdaresi Dergisi, Eylül 1993, cilt 26, sayı 3.
28. <http://www.tuik.gov.tr> , İstatistiklerle Kadın 2011, TÜİK Yayınları 2011, s 139, 20.05.2012.
29. Öncel S., Aksu T., Tezcan s., İl Sağlık Müdürlükleri ve Müdür Yardımcılarının Nitelikleri ve Yönetim Eğitimi İhtiyaçları,Toplum ve Hekim Dergisi, Ocak- Şubat 1996, cilt 11, sayı 71, s 20-24.

30. H.Emmerik, H.Wendt, M.C.Euwema, Gender ratio societal culture, and male and female leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010,83, 895-914.
31. Fontenot T., *Leading Ladies: Women in Healthcare Leadership*, *Frontiers of Health Services Management*, 2012.
32. Kabacoff R., *Gender Differences in Organizational Leadership*, s 1-7
33. Alestalo P., Widstrom E. Women Leadership in the Public Dental Service in Finland, *Oral Health Dent. Manag.*, 2012 Jun, 11(2), 74-82.
34. Isaac CA., Women leaders: the social world of health care, *Journal of health organization and management*, 2011, 25(2), 159-175.
35. G.G.Petrova, T.N.Popov, Teaching methods in the healthcare management major, *Folia Medica*, Jul-Sep 2009, 51,3,60-66.
36. Velipaşaoğlu S., Kılıç B., Aksakoğlu G. Urla Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesi'nde Birinci Basamak Sağlık Personelinin Hizmet İçi Eğitimleri ve Etkileyen Etmenler, *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 2005, cilt 14,sayı 12, s 260-267.
37. A.Ormancı, Yönetici hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarının belirlenmesi, yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üni. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, 2005, Sivas.
38. A.E.Yüksek, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, cilt 4, sayı 10, 2009/10, s 158-195.
39. Ö.F.Günay, Türkiye'de Kamu Yöneticisi Yetiştiriminin Gerekliliği ve Anayasamızdaki Yeri, *Amme İdaresi Dergisi*, cilt 40, sayı 2, Haziran 2007, s57-78.

8. EKLER

8.1. EK-1: Araştırmada kullanılan anket formu

Sayın Sağlık Yöneticisi,

Bu form, “**yönetici**” konumunda çalışan sağlık personelinin liderlik özellikleri hakkında bilgi toplamak için hazırlanmıştır. Bu anket formunun eksiksiz doldurulması değerlendirmenin niteliği bakımından önemlidir. Toplanan bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen forma isim-soyisim veya çalıştığınız kurumun adını yazmayınız. Anket yaklaşık 15-20 dakikanızı alacaktır.

Liderlikle ilgili sorularda doğru seçenek yoktur ve bu anketin sonunda sizin yöneticilik özelliğinizin iyi ya da kötü olduğu gibi bir değerlendirme amaçlanmamaktadır. İçtenlikle yanıtladığınız ve zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Araştırma Grubu adına: Dr. Fatma YEŞİLKAYALI (Karabağlar Toplum Sağlığı Merkezi- Tel:0.232.2372575)

SIRA No:

BÖLÜM I- SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız :.....

2. Cinsiyetiniz :

1.Erkek 2.Kadın

3. Mesleğiniz:

1.Doktor

2.Diğer (lütfen açıklayınız):.....

4. Yönetici olarak hangi görevi yapıyorsunuz?

1.Sağlık Müdürlüğü Müdür Yardımcısı

2.Sağlık Müdürlüğü Şube Başkanı

3.Sağlık Grup Başkanı

4.Toplum Sağlığı Merkezi Hekimi

5.Hastane Başhekim

6.Hastane Başhekim Yardımcısı

7.Hastane Müdürü

8.Hastane Müdür Yardımcısı

9.AÇSAP Başhekim

10.Dispanser Başhekim

11.Diğer:.....

5. Eğitim Düzeyiniz?

1.Üniversite:..... /Fakülte:.....

2.Yüksek Okul (2 yıllık okullar):.....

3.Diğer (Açıklayınız):.....

6. Mezuniyet sonrası örgün eğitim aldınız mı?(birden fazla işaretlenebilir)

0.Yok

1.Tıpta uzmanlık (Açıklayınız):.....

2.Bitirilmiş Yüksek lisans/Doktora (Açıklayınız):.....

3.Devam eden Yüksek lisans/Doktora öğrenciliği (Açıklayınız):.....

4.Diğer (Açıklayınız).....

7. Ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? (mezun olduktan sonraki toplam çalışma süreniz)

Yıl:.....

Süre 1 yıldan az ise ay olarak:..... ay

8. Ne kadar zamandır yönetici olarak çalışıyorsunuz? (toplam yöneticilik süreniz-diğer kurumlar ve geçici görevler dahil)

Yıl:.....

Süre 1 yıldan az ise ay olarak:..... ay

9. Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? :..... saat/gün

10. Mesai saatleri sonrasında (hafta sonları da dahil) yöneticilik göreviniz nedeniyle fazladan çalıştığınız oluyor mu?

0.Hayır

1.Evet : Ayda ortalama..... saat (ayda fazladan çalıştığınız saat toplamı-yaklaşık)

11. Bu sağlık kurumunda yöneticilik dışında üstlendiğiniz göreviniz ya da sorumluluklarınız var mı?

0.Hayır

1.Evet: (Lütfen belirtiniz):.....

12. Bu kurum içinde toplam kaç kişilik bir ekibe yöneticilik yapıyorsunuz? (İşlerinizi ilk aşamada ilettiğiniz, size doğrudan bağlı çalışan kişi sayısı-astlarımız) :..... kişi

13. Bu kurumda (bu hastane veya bu TSM vb) sizin üstünüzde yer alan yönetici var mı?

0.Hayır

1.Evet:..... kişi

14. Mezuniyet sonrası dönemde yönetimle ilgili bir eğitim aldınız mı?

0.Hayır

1.Evet

15. Yanıtınız “Evet”se aşağıdaki seçeneklerden uygun olanları işaretleyiniz

(birden fazla seçenek işaretlenebilir):

1.Kurs:.....

2.Kurumda hizmet içi eğitim programı

3.Konferans/Sempozyum/Panel Katılımı (dinleyici olarak)

4.Diğer:.....

16. Yönetimle ilgili ek bir eğitim gereksinimi duyuyor musunuz?

0.Hayır

1.Evet

BÖLÜM II- LİDERLİK DAVRANIŞLARINI TANIMLAMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatle okuyunuz ve en uygun seçeneğin hizasına “X” işareti koyunuz (lütfen her soruda tek bir seçenek işaretleyiniz ve boş bırakmayınız)

	DAVRANIŞ SIKLIĞI				
	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç zaman
1.Yapılan işler hakkında sürekli olarak bana bilgi verilmesini isterim.					
2.Emrimde çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belirtirim.					
3.Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacağımı planlarım.					
4.Kurumumda yeni fikirlerimin kabul ve uygulama olanağı olup olmadığını araştırırım.					
5.Astlarımla yaptığım toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yaparım.					
6.Astlarıma her türlü konuda bilgi veririm.					
7.Astlarımla zaman zaman ekip çalışması yaparım.					
8.Astlarımla çalışma tempolarına karışmam.					
9.Kurumumu eleştirilere karşı savunurum.					
10.Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakırım.					
11.Astlarımla tarafından alınan kararlarla ilgili bilgi sahibi olmayı isterim.					
12.Eleştiriye bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım.					
13.Var olan uygulamalarda yenilik yapılması gerektiğini belirtirim.					
14.Astlarımdan kurumun kurallarına uymalarını beklerim.					
15.Bana “Müdür bey”, “Başkanım”, “Başhekimim” vb demeleri yerine adıyla hitap etmelerini tercih ederim (Ör: Ahmet Bey).					
16.Astlarımla daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için bir araya getiririm.					
17.Astlarımla kurum içinde ve dışarıda kişisel olarak mutlu olmalarına dikkat ederim.					
18.Benim için çıkarılan işin miktarı önemlidir.					
19.Kurumun dışındaki kişilere kurumumun ne kadar önemli olduğunu belirtirim.					
20.Astlarımla görevlerini onlara danışmadan değiştiririm.					
21.Kurumumdaki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinirim.					

	DAVRANIŞ SIKLIĞI				
	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç zaman
22.Gerektiği zaman astlarımdan odalarına giderek, başkalarının yanında överek vb. onurlandırırım.					
23.Ne yapılması gerekiyorsa önceden hesaplarım.					
24.İşlerin yapılma yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm.					
25.Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım.					
26.Astlarımdan birbirleriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlarım.					
27.Astlarımdan bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm.					
28.Astlarımdan yapabileceklerinden fazlasını isterim.					
29.Kurumum dışındaki davranışlarımda kurumun bir temsilcisi gibi hareket ederim.					
30.Astlarımdan belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım.					
31.Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim.					
32.Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştiririm.					
33.Standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.					
34.Çalışmalara önyak olan ilk ben olurum.					
35.Astlarıma adlarıyla hitap ederim.					
36.Astlarıma kendilerinden ne beklediğimi söylerim.					
37.Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım.					
38.Belli bir süre içinde elde bulunan yapılması gerekli iş miktarını astlarıma bildiririm.					
39.Kurumum için özel avantajlar sağlamaya çalışırım.					
40.Astlarıma danışmadan iş görürüm.					
41.Bir plana dayanmadan çalışırım.					
42.Üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşurum.					

	DAVRANIŞ SIKLIĞI				
	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç zaman
43.Astlarımın benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.					
44.Kurumumda astlarım arasında meydana gelen çatışmalardan haberim olur.					
45.Astlarımın kişisel sorunlarını kendileriyle tartışırım.					
46.Hata yapan astımı uyarırım.					
47.Kendimi üstlerimce seilmeyen kişi yapacağımı bilsem de kurumumu savunurum.					
48.Çok çalışarak astlarıma örnek olurum.					
49.Kuruma mal olmuş faaliyetlerin astlarımca kişisel olarak eleştirilmesini istemem.					
50.Kurumumda değişme yapmaya ve yeniliklere karşı istekliyimdir.					
51.Astlarımı değerlendirmede standart bir yöntem kullanırım.					
52.Astlarımın kurum içi kararlara katılmalarını sağlarım.					
53.Kurumumdaki yerimin ve ağırlığının astlarımca anlaşıldığından emin olmak isterim.					
54.Çeşitli konularda astlarımın ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberim olur.					
55.Astlarımca ve kurumca düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım.					
56.Belirli bir işi iyi yapan astımı kuruma tanıtırım.					
57.Kurumuma yardımcı olabilecek kişilerle temas kurarım.					
58.Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem veririm.					
59.Söz verdiğim şeyleri yerine getiririm.					
60.Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmam.					

BÖLÜM III- GENEL DEĞERLENDİRME

“Genel olarak kendi yöneticilik yeteneğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?”

4.Mükemmel

3.İyi

2.Orta

1.Zayıf

8.2. EK-2: Davranış Boyutlarına Göre Sınıflandırılmış Ölçek Soruları

İŞE YÖNELİK DAVRANIŞ BOYUTLARINA İLİŞKİN SORULAR

HÜKMETME:

- ✓ Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakırım.
- ✓ Astlarımın görevlerini onlara danışmadan değiştiririm.
- ✓ Astarımın belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım.
- ✓ Astlarıma danışmadan iş görürüm.
- ✓ Üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşurum.
- ✓ Astlarımın kurum içi kararlara katılmalarını sağlarım.

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME:

- ✓ Kurumumda yeni fikirlerimin kabul ve uygulama olanağı olup olmadığını araştırırım.
- ✓ Astlarımdan kurumun kurallarına uymalarını beklerim.
- ✓ İşlerin yapılma yöntemlerindeki değişmelere karşı direnme gösteririm.
- ✓ Çalışmalara önyak olan ilk ben olurum.
- ✓ Kurumumda değişme yapmaya ve yeniliklere karşı istekliyimdir.
- ✓ Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmam.

AMAÇLARIN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ:

- ✓ Astlarımla zaman zaman ekip çalışması yaparım.
- ✓ Astlarımın kurum içinde ve dışarıda kişisel olarak mutlu olmalarına dikkat ederim.
- ✓ Astlarımın bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm.
- ✓ Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım.
- ✓ Kuruma mal olmuş faaliyetlerin astlarımla kişisel olarak eleştirilmesini istemem.
- ✓ Söz verdiğim şeyleri yerine getiririm.

ÖRGÜTLEME:

- ✓ Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne yapacağımı planlarım.
- ✓ Var olan uygulamalarda yenilik yapılması gerektiğini belirtirim.
- ✓ Ne yapılması gerekliyse önceden hesaplarım.
- ✓ Standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.
- ✓ Bir plana dayanmadan çalışırım.
- ✓ Astlarımla değerlendirilmede standart bir yöntem kullanırım.

ÜRETİM:

- ✓ Astlarımın çalışma tempolarına karışmam.
- ✓ Benim için çıkarılan işin miktarı önemlidir.
- ✓ Astlarımdan yapabileceklerinden fazlasını isterim.
- ✓ Belli bir süre içinde elde bulunan yapılması gerekli iş miktarını astlarıma bildiririm.
- ✓ Çok çalışarak astlarıma örnek olurum.
- ✓ Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem veririm.

ÇALIŞANA YÖNELİK DAVRANIŞ BOYUTLARINA İLİŞKİN SORULAR

ÜYELİĞİN KORUNMASI:

- ✓ Astlarımla yaptığım toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yaparım.
- ✓ Bana “Müdür bey”, “Başkanım”, “Başhekimim” vb demeleri yerine adımla hitap etmelerini tercih ederim (Ör: Ahmet Bey).
- ✓ Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım.
- ✓ Astlarıma adlarıyla hitap ederim.
- ✓ Astlarımın kişisel sorunlarını kendileriyle tartışırım.
- ✓ Astlarımla ve kurumca düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım.

ÖRGÜTÜN TEMSİLİ:

- ✓ Kurumumu eleştirilere karşı savunurum.
- ✓ Kurumun dışındaki kişilere kurumumun ne kadar önemli olduğunu belirtirim.
- ✓ Kurumum dışındaki davranışlarımda kurumun bir temsilcisi gibi hareket ederim.
- ✓ Kurumum için özel avantajlar sağlamaya çalışırım.
- ✓ Kendimi üstlerimce seilmeyen kişi yapacağını bilsem de kurumumu savunurum.
- ✓ Kurumuma yardımcı olabilecek kişilerle temas kurarım.

YUKARIDAN AŞAĞIYA İLETİŞİM:

- ✓ Astlarıma her türlü konuda bilgi veririm.
- ✓ Astlarımı daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için bir araya getiririm.
- ✓ Astlarımın birbirleriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlarım.
- ✓ Astlarıma kendilerinden ne beklediğimi söylerim.
- ✓ Astlarımın benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.
- ✓ Kurumumdaki yerimin ve ağırlığının astlarımla anlaşıldığından emin olmak isterim.

AŞAĞIDAN YUKARIYA İLETİŞİM:

- ✓ Yapılan işler hakkında sürekli olarak bana bilgi verilmesini isterim.
- ✓ Astlarım tarafından alınan kararlarla ilgili bilgi sahibi olmayı isterim.
- ✓ Kurumumdaki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinirim.
- ✓ Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim.
- ✓ Kurumumda astlarım arasında meydana gelen çatışmalardan haberim olur.
- ✓ Çeşitli konularda astlarımın ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberim olur.

TANIMA:

- ✓ Emrimde çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belirtirim.
- ✓ Eleştiride bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım.
- ✓ Gerektiği zaman astlarımın odalarına giderek, başkalarının yanında överek vb. onurlandırırım.
- ✓ Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştiririm.
- ✓ Hata yapan astımı uyarırım.
- ✓ Belirli bir işi iyi yapan astımı kuruma tanıtırım.

8.3.EK-3: Ölçekte Ters Puan Verilen Sorular

1. Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakırım (10.soru).
2. Astlarımın belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım (30.soru).
3. Astlarımın kurum içi kararlara katılmalarını sağlarım (52. Soru).
4. İşlerin yapılma yöntemlerindeki değişmelere karşı direnme gösteririm(24.soru).
5. Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmam(60.soru).
6. Bir plana dayanmadan çalışırım(41.soru).
7. Astlarımın çalışma tempolarına karışmam(8.soru).
8. Kendi çıkarlarıma aykırı olacak hareketlerden kaçınırım(25.soru).

8.4. EK-4: Liderlik Davranış Boyutlarının Çeyreklik Değerleri

Genel olarak Çalışana ve İşe Yönelik Davranışları

		İŞ.PUAN.ORT	ARKADAŞ PUAN.ORT
N		227	227
Std. Error of Mean		,01534	,02000
Std. Deviation		,23108	,30138
Minimum		2,10	2,33
Maximum		3,60	3,87
Percentiles	25	2,6000	2,9000
	50	2,7667	3,1000
	75	2,9000	3,3000

İşe Yönelik Davranış Boyutları

		HÜKMETME.ORT	YHG.ORT	AMAÇBÜTÜN. ORT	ÖRGÜTLEME. ORT	ÜRETİM. ORT
N	Valid	227	227	227	227	227
	Missing	0	0	0	0	0
Percentiles	25	2,0000	2,6667	3,0000	2,5000	2,5000
	50	2,1667	3,0000	3,3333	2,6667	2,6667
	75	2,5000	3,1667	3,5000	2,8333	3,0000

Çalışana Yönelik Davranış Boyutları

		ÜYELİK.ORT	TEMSİL.ORT	YA.İLETİŞİM. ORT	AY.İLETİŞİM. ORT	TANIMA.ORT
N	Valid	227	227	227	227	227
	Missing	0	0	0	0	0
Percentiles	25	2,3333	2,8333	2,6667	3,1667	3,0000
	50	2,6667	3,1667	3,0000	3,3333	3,3333
	75	3,0000	3,5000	3,3333	3,6667	3,5000

8.5. EK 5:

İkinci çeyrek sınır değere göre cinsiyet ve yönetici tipi analizi

cinsiyet * MANAGER3 Crosstabulation

			MANAGER3				Total
			1	2	3	4	
cinsiyet	Erkek	Count	54	2	72	15	143
		% within cinsiyet	37,8%	1,4%	50,3%	10,5%	100,0%
	Kadın	Count	18	3	49	14	84
		% within cinsiyet	21,4%	3,6%	58,3%	16,7%	100,0%
Total		Count	72	5	121	29	227
		% within cinsiyet	31,7%	2,2%	53,3%	12,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,798 ^a	3	,050
Likelihood Ratio	7,959	3	,047
Linear-by-Linear Association	6,220	1	,013
N of Valid Cases	227		

8.6. EK 6: Mesleğe göre tabakalayıarak cinsiyet ve yönetici tipi arasında yapılan Mantel-Haenszel (MH) analiz sonuçları (MH analizlerinde yöneticiler 2 gruba ayrılmıştır: 1=Güçlü Yönetici, 0= zayıf, demokrat, otokrat yöneticiler)

cinsiyet * MH Crosstabulation

			MH		Total
			.00	1.00	.00
cinsiyet	Erkek	Count	127	16	143
		% within cinsiyet	88.8%	11.2%	100.0%
	Kadın	Count	65	19	84
		% within cinsiyet	77.4%	22.6%	100.0%
Total		Count	192	35	227
		% within cinsiyet	84.6%	15.4%	100.0%

Mantel-Haenszel Common Odds Ratio Estimate

Estimate			2.320
ln(Estimate)			.842
Std. Error of ln(Estimate)			.372
Asymp. Sig. (2-sided)			.024
Asymp. 95% Confidence Interval	Common Odds Ratio	Lower Bound	1.119
		Upper Bound	4.810
	ln(Common Odds Ratio)	Lower Bound	.113
		Upper Bound	1.571

cinsiyet * MH * meslek Crosstabulation

meslek				MH		Total
				.00	1.00	.00
Doktor	cinsiyet	Erkek	Count	83	11	94
			% within cinsiyet	88.3%	11.7%	100.0%
	Kadın	Count	42	10	52	
		% within cinsiyet	80.8%	19.2%	100.0%	
	Total	Count	125	21	146	
		% within cinsiyet	85.6%	14.4%	100.0%	
Diğer	cinsiyet	Erkek	Count	44	5	49
			% within cinsiyet	89.8%	10.2%	100.0%
	Kadın	Count	23	9	32	
		% within cinsiyet	71.9%	28.1%	100.0%	
	Total	Count	67	14	81	
		% within cinsiyet	82.7%	17.3%	100.0%	

Risk Estimate

meslek		Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper	Lower
Doktor	Odds Ratio for cinsiyet (Erkek / Kadın)	1.797	.706	4.569
	For cohort MH = .00	1.093	.939	1.272
	For cohort MH = 1.00	.609	.277	1.336
	N of Valid Cases	146		
Diğer	Odds Ratio for cinsiyet (Erkek / Kadın)	3.443	1.033	11.478
	For cohort MH = .00	1.249	.986	1.583
	For cohort MH = 1.00	.363	.134	.985
	N of Valid Cases	81		

Mantel-Haenszel Common Odds Ratio Estimate

Estimate		2.307	
ln(Estimate)		.836	
Std. Error of ln(Estimate)		.372	
Asymp. Sig. (2-sided)		.025	
Asymp. 95% Confidence Interval	Common Odds Ratio	Lower Bound	1.112
		Upper Bound	4.785
	ln(Common Odds Ratio)	Lower Bound	.106
		Upper Bound	1.565

8.7. EK 7: Çalışılan kuruma göre tabakalayarak cinsiyet ve yönetici tipi arasında yapılan Mantel-Haenszel (MH) analiz sonuçları (MH analizlerinde yöneticiler 2 gruba ayrılmıştır: 1=Güçlü Yönetici, 0= zayıf, demokrat, otokrat yöneticiler) Çalışılan kurum da hastaneler ve diğer kurumlar olarak iki gruba ayrılmıştır.

cinsiyet * MH * kurum Crosstabulation

Kurum				MH		Total
				.00	1.00	.00
Diğer	cinsiyet	Erkek	Count	47	5	52
			% within cinsiyet	90.4%	9.6%	100.0%
	Kadın	Count	31	9	40	
		% within cinsiyet	77.5%	22.5%	100.0%	
	Total	Count	78	14	92	
		% within cinsiyet	84.8%	15.2%	100.0%	
Hastane	cinsiyet	Erkek	Count	80	11	91
			% within cinsiyet	87.9%	12.1%	100.0%
	Kadın	Count	34	10	44	
		% within cinsiyet	77.3%	22.7%	100.0%	
	Total	Count	114	21	135	
		% within cinsiyet	84.4%	15.6%	100.0%	

Mantel-Haenszel Common Odds Ratio Estimate

Estimate			2.362
ln(Estimate)			.860
Std. Error of ln(Estimate)			.376
Asymp. Sig. (2-sided)			.022
Asymp. 95% Confidence Interval	Common Odds Ratio	Lower Bound	1.131
		Upper Bound	4.934
	ln(Common Odds Ratio)	Lower Bound	.123
		Upper Bound	1.596

8.8. EK 8:ETİK KURUL ONAYI

KARAR BİLGİLERİ	Karar No:2011/17-23	Tarih:26.05.2011
	Doç.Dr.Bülent KILIÇ sorumluca Yük.Lis.Öğr.Fatma YEŞİLKAYALI proje yürütücüsü olduğu "İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları" isimli klinik araştırmaya ait başvuru dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekece, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, etik açıdan çalışmanın gerçekleştirilmesinin uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.	
ETİK KURUL BİLGİLERİ		
ÇALIŞMA ESASI	Dokuz Eylül Üniversitesi Etik Kurullar Yönetmeliği, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu	
ETİK KURUL ÜYELERİ		

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsi yet	Araştırma ile ilişkili mi?		İmza
Prof.Dr.Banu ÖNVURAL (Başkan)	Tıbbi Biyokimya	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Biyokimya Anabilim Dalı	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Ph.D.Besti ÜSTÜN (Başkan Yardımcısı)	Ph.D.Yüksek Hemşire	DEU Hemşirelik Yüksekokulu	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Osman AÇIKGÖZ	Fizyoloji	DEU Tıp Fakültesi Fizyoloji Anabilim Dalı	Erkek	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Mehtap MALKOÇ	Ph.D.Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon	DEU Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Ph.D.Zuhal BAHAR	Ph.D. Yüksek Hemşire, Halk Sağlığında doktora	DEU Hemşirelik Yüksekokulu	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Nejat SARIOSMANOĞLU	Kalp Damar Cerrahisi	DEU Tıp Fakültesi Kalp Damar Cerrahisi Anabilim Dalı	Erkek	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Ömer Selahattin TOPALAK	İç Hastalıkları (Gastroenteroloji)	DEU Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı	Erkek	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Ece BÖBER	Pediyatrik Endokrinoloji	DEU Tıp Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Hüseyin BASKIN	Mikrobiyoloji	DEU Tıp Fakültesi Mikrobiyoloji Anabilim Dalı	Erkek	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.Dr.Servet AKAR	İç Hastalıkları (Romatoloji)	DEU Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Doç.Dr.Mukaddes GÜNELİ	Tıbbi Farmakoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Farmakoloji Anabilim Dalı	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Doç.Dr.Ayşe Aydan ÖZKÜTÜK	Mikrobiyoloji	DEU Tıp Fakültesi Mikrobiyoloji Anabilim Dalı	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Doç.Dr.İşıl TEKMEN	Histoloji ve Embriyoloji	DEU Tıp Fakültesi Histoloji ve Embriyoloji Anabilim Dalı	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof.PhD.Meltem Kutlu GÖRSEL	Hukuk	D.E.Ü Hukuk Fakültesi İdare Hukuku Anabilim Dalı	Kadın	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
İhsan ÇELİKDEMİR	Sağlık mensubu olmayan üye	75. Yıl Özel İktisat Okulu Müdür Yrd.	Erkek	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	

8.9.EK 9: Arbis Özgeçmiş

ADI SOYADI: Fatma YEŞİLKAYALI

TC Kimlik No / Pasaport No:	31753873894
Doğum Yılı:	1975
Yazışma Adresi :	Huzur mah. Öğretmenler sok. No:7 d:lojman 5-B Narlıdere Huzurevi Narlıdere-İZMİR
Telefon :	5326559551
Faks :	-
e-posta :	fatmayesilkayali@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Ülke	Üniversite	Fakülte/Enstitü	Öğrenim Alanı	Derece	Mezuniyet Yılı
Türkiye	Dokuz Eylül Üniversitesi	Tıp Fakültesi	Tıp Doktorluğu		2000

AKADEMİK/MESLEKTE DENEYİM

Kurum/Kuruluş	Ülke	Şehir	Bölüm/Birim	Görev Türü	Görev Dönemi
Sağlık Bakanlığı	Türkiye	Artvin	Sağlık Ocağı	Hekim	2001-2002
Sağlık Bakanlığı	Türkiye	İzmir	Sağlık Ocağı	Hekim	2002-2007
Sağlık Bakanlığı	Türkiye	İzmir	Toplum Sağlığı Merkezi	Yönetici	2007-2011
Sağlık Bakanlığı	Türkiye	İzmir	112 Acil Yardım	Hekim	2011-