

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İZMİR İLİ KAMU VE ÖZEL HASTANE
YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
TARZLARININ LİDER-İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ
KALİTESİ BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

S. SİBEL ALTINTOP GÜLEÇ

**SAĞLIKTA KALİTE GELİŞTİRME VE
AKREDİTASYON ANA BİLİMDALİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İZMİR-2010

DEÜ.HSL.MSc-2007970102

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İZMİR İLİ KAMU VE ÖZEL HASTANE
YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
TARZLARININ LİDER-İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ
KALİTESİ BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**SAĞLIKTA KALİTE GELİŞTİRME VE
AKREDİTASYON ANA BİLİMDALİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

S. SİBEL ALTINTOP GÜLEÇ

Danışman Öğretim Üyesi: Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN

DEÜ.HSLMSc-200797010

DEÜ.HSI.MSc-2007970102

Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sibel Altıntop GÜLEÇ tarafından hazırlanan ve danışmanlığını Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN'in yaptığı "İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi" isimli bu tez 3.09.2010 tarihinde tarafımızdan değerlendirilerek tamamlanmıştır.

Jüri Başkanı
Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN

Jüri Üyesi
Prof. Dr. Osman Yılmaz

Jüri Üyesi
Doç. Dr. Özlem Doğan

Jüri Üyesi
Doç. Dr. Vildan Mevsim

Jüri Üyesi
Doç. Dr. Özkan Tütüncü

İÇİNDEKİLER

İçindekiler	I
Tablolar Listesi	IV
Kısaltmalar	V
Teşekkür	VI
Özet	1
Summary	3

GİRİŞ

1.1. PROBLEM TANIMI.....	5
1.2. AMAÇ VE ÖNEM	7
1.3. PROBLEM CÜMLESİ	8
1.4. VARSAYIMLAR	8
1.5. SINIRLILIKLAR	8

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK.....	10
2.1.1. Liderlik Tanımları.....	10
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	12
2.1.2.1. Büyük İnsan Kuramı.....	12
2.2.2.2. Özellikler Kuramı	13
2.1.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	14
2.1.2.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	17
2.1.2.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	20
2.2. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	21
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi	21
2.2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modelleri	23
2.2.2.1. Burns'ün Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	23
2.2.2.2. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	23

2.2.2.3. Tichy ve Devanna'nın Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı....	24
2.2.2.4. Bass'ın Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	26
2.3. LİDER-İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ VE HASTANELERDE LİDERLİK .	31
2.3.1. Lider-İzleyici İlişkileri Kavramı.....	31
2.3.2. Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Kavramı	31
2.3.3. Kaliteli Lider-İzleyici Etkileşimi Çıktıları	32
2.3.4. Hastane Yöneticiliği ve Liderlik	33
2.3.5. Hastanelerde Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi	34
2.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE LİDER-İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ	35

YÖNTEM

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	38
3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	39
3.2.1. Veri Toplama Aracının Belirlenmesi	39
3.2.2. Veri Toplama Aracı	40
3.2.3. Ön Araştırma	41
3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	41
3.3.1. Güvenilirlik Analizleri	41
3.3.2. Geçerlilik Analizi	44
3.4 VERİ ÇÖZÜMLEME TEKNİKLERİ	47

BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK VERİLER.....	48
4.2. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	52
4.3. ÇAPRAZ TABLO KAPPA İSTATİSTİĞİ ANALİZLERİ	54
4.3.1. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Genel Kappa İstatistikleri	54
4.3.2. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Hastane Türü Kappa İstatistikleri	58
4.3.3. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Görev Kappa İstatistikleri.....	65
4.3.4. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Cinsiyet Kappa İstatistikleri.....	76
4.3.5. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Yaş Kappa İstatistikleri.....	82

4.3.6. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Öğrenim Kappa İstatistikleri	91
4.3.7. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa İstatistikleri...	100

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR.....	110
5.1.1. Liderlik Boyutları, Genel, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar	110
5.1.2. Liderlik Boyutları, Hastane Türü, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar	111
5.1.3. Liderlik Boyutları, Görev, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar	113
5.1.4. Liderlik Boyutları, Cinsiyet, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar.....	115
5.1.5. Liderlik Boyutları, Yaş, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar.....	116
5.1.6. Liderlik Boyutları, Öğrenim, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar.....	117
5.1.7. Liderlik Boyutları, Sağlıkta İş Tecrübesi, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar	119
5.2. TARTIŞMA.....	120
5.3. ÖNERİLER	123
5.3.1. Yöneticilere İlişkin Öneriler	123
5.3.2. Bilimsel Çalışmalara İlişkin Öneriler	124
KAYNAKLAR.....	125
EKLER	133

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları

Tablo 2.2: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Tablo 2.3: Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri

Tablo 2.4: Çeşitli Bilim Adamlarının Dönüşümcü Liderlik Davranış Tarzlarına Yaklaşımları

Tablo 2.5: Tichy ve Devanna'ya göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Tablo 2.6: Bass'a Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modelinin Boyutları

Tablo 2.7: Bass'a Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Tablo 3.1: Çalışma Örnekleme

Tablo 3.2: MLQ Boyutlar ve Boyutlara Düşen Soru Maddeleri

Tablo 3.3: MLQ-yönetici (Lider) Cronbach Alfa Katsayısı

Tablo 3.4: MLQ-yönetici (Lider) Boyutlar Bazında Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.5: MLQ-ast (İzleyici) Cronbach Alfa Katsayısı

Tablo 3.6: MLQ-ast (İzleyici) Boyutlar Bazında Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.7: MLQ-yönetici (Lider) + MLQ-ast (İzleyici) Cronbach Alfa Katsayısı

Tablo 3.8: KMO ve Bartlett's Testi

Tablo 3.9: Kappa Sayısı ve Yorumu

Tablo 4.1: Çalışmaya Katılan Hastane Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Tablo 4.2: Çalışmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Demografik Bilgileri

Tablo 4.3: Çalışmanın Yapıldığı Hastaneler ve Türleri

Tablo 4.4: MLQ-Yönetici (Lider) Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.5: MLQ-ast (izleyen) Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.6: Lider-İzleyici – Karizma – Genel Kappa Analizi

Tablo 4.7: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Genel Kappa Analizi

Tablo 4.8: Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Genel Kappa Analizi

Tablo 4.9: Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Genel Kappa Analizi

Tablo 4.10: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Genel Kappa Analizi

Tablo 4.11: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Genel Kappa Analizi

Tablo 4.12: Lider-İzleyici – Karizma – Hastane Türü Kappa Analizi

Tablo 4.13: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Hastane Türü Kappa Analizi

- Tablo 4.14:** Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Hastane Türü Kappa Analizi
- Tablo 4.15:** Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Hastane Türü Kappa Analizi
- Tablo 4.16:** Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Hastane Türü Kappa Analizi
- Tablo 4.17:** Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Hastane Türü Kappa Analizi
- Tablo 4.18:** Lider-İzleyici – Karizma – Görev Kappa Analizi
- Tablo 4.19:** Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Görev Kappa Analizi
- Tablo 4.20:** Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Görev Kappa Analizi
- Tablo 4.21:** Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Görev Kappa Analizi
- Tablo 4.22:** Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Görev Kappa Analizi
- Tablo 4.23:** Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Görev Kappa Analizi
- Tablo 4.24:** Lider-İzleyici – Karizma – Cinsiyet Kappa Analizi
- Tablo 4.25:** Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Cinsiyet Kappa Analizi
- Tablo 4.26:** Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Cinsiyet Kappa Analizi
- Tablo 4.27:** Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Cinsiyet Kappa Analizi
- Tablo 4.28:** Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Cinsiyet Kappa Analizi
- Tablo 4.29:** Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Cinsiyet Kappa Analizi
- Tablo 4.30:** Lider-İzleyici – Karizma – Yaş Kappa Analizi
- Tablo 4.31:** Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Yaş Kappa Analizi
- Tablo 4.32:** Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Yaş Kappa Analizi
- Tablo 4.33:** Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Yaş Kappa Analizi
- Tablo 4.34:** Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Yaş Kappa Analizi
- Tablo 4.35:** Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Yaş Kappa Analizi
- Tablo 4.36:** Lider-İzleyici – Karizma – Öğrenim Kappa Analizi
- Tablo 4.37:** Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Öğrenim Kappa Analizi
- Tablo 4.38:** Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Öğrenim Kappa Analizi
- Tablo 4.39:** Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Öğrenim Kappa Analizi
- Tablo 4.40:** Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Öğrenim Kappa Analizi
- Tablo 4.41:** Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Öğrenim Kappa Analizi
- Tablo 4.42:** Lider-İzleyici – Karizma – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi
- Tablo 4.43:** Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi
- Tablo 4.44:** Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi
- Tablo 4.45:** Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

Tablo 4.46: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

Tablo 4.47: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

Tablo 5.1: Liderlik Boyutları, Genel, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.2: Liderlik Boyutları, Hastane Türü, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.3: Liderlik Boyutları, Görev, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.4: Liderlik Boyutları, Cinsiyet, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.5: Liderlik Boyutları, Yaş, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.6: Liderlik Boyutları, Öğrenim, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.7: Liderlik Boyutları, Sağlıkta İş Tecrübesi, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

KISALTMALAR

MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)

LMX- Lider- Üye Değişimi

TEŞEKKÜR

Öğrenimim ve tez çalışmam süresince bilgisini, yardımını ve zamanını esirgemeyen, bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, tanımaktan ve öğrencisi olmaktan onur duyduğum ve dönüşümcü lider özelliklerine sahip olduğunu düşündüğüm danışmanım Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Bir düşü gerçekleştirmek için ilk kıvılcımı ateşleyen Prof. Dr. Özlem YILMAZ'a, sonrasında beni destekleyenlere, tezimin her aşamasında yanımda olan sevgili hocam Doç. Dr. Özlem İ. DOĞAN'a, tez çalışmamın hazırlanması sürecinde analizler ve istatistik konularında yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Esin FİRUZAN'a ve Dr. Burcu H. ÜÇER'e, araştırmamı yaptığım hastanelerde çalışmamı 'kendilerini geliştirmek için bir fırsat' olarak gören hastane yöneticilerine teşekkür ederim.

Annem Tezer ALTINTOP, babam Rahmi ALTINTOP ve verdikleri destek için oğullarım CEM ve CENK'e saygı ve teşekkürlerimle ...

Sibel Altıntop GÜLEÇ

İZMİR İLİ KAMU VE ÖZEL HASTANE YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ LİDER-İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

SİBEL ALTINTOP GÜLEÇ
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
sibel.gulec@deu.edu.tr

Liderlik ve kalite, hızlı değişimin yaşandığı günümüzde örgütlerin başarıyı yakalayıp ayakta kalmalarını sağlayan önemli kavramlardır. Bu çalışmada, bir yandan dönüşümcü liderlik yaklaşımı incelenirken, diğer yandan da lider-izleyen ilişkisi uyumundan bahsedilecektir. Yapılan araştırmanın amacı, hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının lider-izleyici ilişkileri kalitesi bağlamında değerlendirilmesidir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, problem tanımlanacak, çalışmanın amacı, kısıtları ve sınırlılıklarından bahsedilecektir. İkinci bölümde liderlik ve başlıca liderlik yaklaşımları ile ilgili temel kavram ve yaklaşımlar açıklanacak, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı, tanımları, önemi, bu lider tipindeki davranış boyutları anlatılacaktır. Bununla beraber, lider-izleyici ilişkileri kalitesinden ve bu ilişkinin hastaneler için öneminden söz edilecektir. Üçüncü ve dördüncü bölümlerde yöntem açıklanıp bulgular değerlendirilecektir. Son bölümde ise sonuç ve önerilerden bahsedilecektir.

Araştırma, Şubat-Nisan 2009 tarihleri arasında, İzmir ili anakent alanında hizmet veren onüç kamu ve özel hastanesinde İl Sağlık Müdürlüğü ve hastanelerden alınan izinlerle uygulanmıştır. Çalışmada rastgele örnekleme tekniği kullanılarak seçilen iki ayrı örneklem kullanılmıştır. Bu örneklemeler çalışmaya dahil edilen İzmir ili hastanelerinde çalışan 157 yöneticinin oluşturduğu MLQ-kendisi (lider) örnekleme ve bu yöneticilerin 765 astından oluşan MLQ-ast (izleyici) örneklemedir. Hastanelerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik vasıflarını ölçmek için Bass tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Çalışmada yöneticiler kendi liderlik tarzlarını, izleyiciler ise yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili algılarını değerlendirmişlerdir.

Araştırma verileri SPSS 13 paket programında analiz edilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler dışında Kappa istatistikleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablolar ile yorumlanmıştır. Genel olarak bakıldığında, liderlik boyutlarının değerlendirilmesi açısından lider-izleyici uyumu ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir:

- Kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünene, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değere sahip karizmatik lider değerdendirme konusunda, yöneticilerin kendileriyle ilgili düşünceleri ile izleyenlerin yöneticileri hakkındaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunmamaktadır.
- İzleyenlerin, lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu ile ilgili yöneticilerin düşünceleri ve izleyicilerin algıları istatistiksel olarak anlamlı uyum göstermemektedir.
- Yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerdendirilmesi konusunda lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı ve mükemmel uyum söz konusudur
- Yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerdendirmesinde iyi lider-izleyici uyumu vardır.

Sonuç olarak, sağlık sistemimizde yöneticiler ve çalışanlar arasında kaliteli lider-izleyici ilişkilerinden söz etmek mümkün değildir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider-İzleyen, İlişki Kalitesi, Dönüşümcü Liderlik.

THE ASSESSMENT OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES OF PUBLIC AND PRIVATE HOSPITAL MANAGERS OF IZMIR IN TERMS OF LEADER-FOLLOWER RELATIONSHIP QUALITY

SUMMARY

SİBEL GÜLEÇ
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
sibel.gulec@deu.edu.tr

Leadership and quality are two factors which are important for the success and the existence of the organizations. In this research, on one hand the transformational leadership will be examined and on the other hand leader-follower relationship quality will be mentioned. The aim of this research is to assess the transformational leadership styles of the hospital managers in terms of leader-follower relationship quality.

In the first part of this research, the problem will be defined, the aim and the restrictions will be told. In the second part as well as leadership and the basic leadership theories, transformational leadership, its definitions and importance, how it started out and its dimensions will be explained. Hence, at the same time the leader-follower relationship quality and its importance for the hospitals will be discussed. In the third and the fourth parts the methods and the findings will be evaluated. The last part will explain the results and put forward suggestions.

The research was done February-April 2009 at thirteen public and private hospitals located at the metropol area of Izmir with the permissions taken from The Local Health Authority and the hospitals. The two randomly chosen exemplaries of this research consist of 157 managers and their 765 followers. In the hospitals, Bass's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was used. The managers evaluated their own leadership styles and the followers evaluated the perceptions of their managers' leadership styles.

Data analysis was done by SPSS 13 package programme. In the analysis along with descriptive statistics, Kappa statistics were used. The findings were interpreted by tables. The general findings in terms of leadership dimensions are:

- There is no meaningful statistical congruence between the leaders and the followers for the charismatic leader who considers the needs of others before his own needs, has confidence for doing the right things, does not use power for his own, gives importance to moral values,

- There is no meaningful statistical congruence between the leaders and the followers for the Contingent Rewards where the followers are motivated by the promises, praises or negative feedback, finding faults, treats or discipline.
- There is meaningful and perfect statistical congruence between the leaders and the followers for the Management-by-exception(Active) where the leaders monitor follower behavior, anticipate problems, and take corrective actions before the behavior creates serious difficulties.
- There is meaningful and good statistical congruence between the leaders and the followers for the Management-by-exception (Passive) where leaders wait until the behavior has created problems before taking action.

As a result it is not possible to talk about a high quality leader-follower relationship in our health system.

Key Words: Leadership, Leader-Follower, Relationship Quality, Transformational Leadership

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem tanımı, amacı ve önemi, problem cümlesi, varsayımları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM TANIMI

Çağımız teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve toplumsal alanlarda büyük bir değişim yaşamaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kaliteyi yakalayabilmeleri bu değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurmak ise en yeni bilgi beceri ve yetenekle donanmış yönetici ve liderler ile mümkündür.

Değişim, bilinenden ayrılıp bilinmeyene doğru bir yöneliş ve farklılaşma sürecidir. Bu süreç bizi, rahatlık alanımızın sınırlarını tanımaya ve karşımıza çıkan güçlüklerle mücadele ederek bu sınırları genişletmeye zorlar. Örgütlere yön verme sorumluluğunu üstlenmiş yöneticiler, sürekli değişen şartlarda, yenilenen bilgi tabanında, yeni teknolojilerle, küreselleşmenin gerekleri ve işgücü sorunları ile dolu, karmaşık bir gelecekte örgütün yol almasını sağlamak zorunda kalmaktadırlar (Van Der Werff, 2002:10). Bu yüzden günümüzde, değişimin gerekliliğini görerek hazırlık yapmak ve değişimi yönetebilmek önem kazanmış ve “liderlik” önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak, küreselleşme ile ortaya çıkan yeni koşullar sonucunda, işletmelerdeki geleneksel liderlik anlayışında da değişiklikler meydana gelmiştir (Collier ve Esteban, 2000:207). Bu yüzden de örgütleri etkin bir yapıya ulaştırıp, değişime öncülük edebilecek liderlere olan ihtiyaç artmıştır. İşte bu hızlı değişime ayak uydurmak, çalışanların rol ve davranışlarında etkin bir değişime sebep olacak bir liderle mümkündür ki bu da “dönüşümcü lider”dir.

Dönüşümcü liderlik tanımı ilk olarak J. V. Downtown tarafından 1973 yılında ortaya atılmış olsa da bu kuram siyaset bilimci olan James Mac Gregor Burns tarafından yapılan çalışma ile bilinir hale gelmiştir. Burns (1978:20) dönüşümcü liderliği “lider ve izleyenlerin birbirlerinin motivasyon ve ahlaki değerlerini artırma süreci” olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü lider ise, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkartarak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onları motive eden, örgütün amaç ve misyon farkındalığını oluşturan, bu amaç ve misyonun kişisel amaçlardan daha öne geçmesini sağlayan ve böylece değişimi yaratan kişidir. Dönüşümcü lider bu sonuçları, karizmaları ile izleyenlerine ilham vererek;

onların duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak ve/veya zihinsel olarak teşvik ederek alır (Bass, 1990:21).

Bu tanımlamalardan, dönüşümcü liderin izleyenleri ile ilişkisinin sonucu oluşan etkinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bass vd. (2003:208)'ne göre de dönüşümcü liderliğin varlığı, lider-izleyen etkileşimine dayanmaktadır. Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, çalışanların görüşlerini alırlar. Dönüşümcü liderler, karizma ve ilham vermeyi birleştirerek izleyicilerine rol modeli olurlar. Sonuçta çalışanlar dönüşümcü liderlere, bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler, ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (Coad ve Berry, 1998:166). Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkartır.

Değişim, tüm örgütler gibi, açık ve sosyal bir sistem olan hastaneleri de etkilemektedir. Sağlık sisteminin yapı taşları olan hastaneler, ilk zamanlarda sosyal ve dini kurumlar tarafından kurulmuş yardım kuruluşları olarak hizmet verirken, bilgi çağının değişen koşulları içerisinde toplumdaki konumları ve rolleri değişmiştir (Gupta, 1995:31). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hastaneleri, “müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilen sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır (www.who.int/en). SSYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği ise hastaneler için, “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” tanımını yapmaktadır (TC Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği). Dünya Sağlık Örgütü hastanelerin işlevlerini, hasta bakımı, toplum sağlığı hizmetleri, eğitim, tıbbi araştırma ve varlığını sürdürülebilirlik şeklinde gruplandırmaktadır (Alpugan, 1995: 157–158).

Küresel rekabet, değişen müşteri beklentileri, kalite, maliyet bilinci ve hızlı teknolojik gelişmelerin etkisiyle hastaneler, tedavi merkezi ve koruyucu sağlık hizmetinin yanı sıra kar amaçlı girişimler olarak da faaliyet göstermeye başlamışlardır (Godiwalla, vd., 1997: 202–207). Hem Avrupa ülkeleri eksenli reform çalışmalarının, hem de genel toplumsal gelişmelerin ülkelerin sağlık sistemlerindeki sosyal dönüşümlere yön vermesi (Top ve Şahin, 2004:87) sağlık hizmetlerinin kesintisiz, hızlı ve doğru sürdürülebilmesinin gerekliliğini ve hastanelerin etkin bir şekilde yönetilmelerinin önemini gündeme getirmiştir. Bu noktada

hastane yöneticiliğinin, “idareci” rolünden, “lider” rolüne doğru bir dönüşüm sürecinden geçmesi konusu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de sağlık hizmetlerinde yöneticilerin, dönüşümcü liderlik yaklaşımının gerektirdiği özelliklere sahip olmaları önem taşımaktadır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak ise, çalışanların liderleri tarafından ilişkiye bağlı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan ilişkinin uygunluk düzeyi olarak tanımlanabilen lider-izleyici ilişkileri kalitesinin de yüksek olması beklenmektedir. Bu beklenti doğrultusunda, liderin davranışlarının izleyenlerce nasıl algılandığı ve liderin kendi düşüncesi ile bu algı arasında bir uyumun olması gerekliliği araştırmamızın temel düşüncesini oluşturmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde, dünyada ve Türkiye’de yöneticilerin bireysel özellikleri, liderlik davranışları, yöneticilik özellikleriyle, yönettikleri örgütte çalışanların iş doyumunu, motivasyon ve performans düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar bulunduğu görülmektedir. Ancak, Bass tarafından 1980’li yıllarda ortaya atılan dönüşümcü liderlik yaklaşımına hastane yöneticilerinin ne ölçüde sahip olduğu ve yöneticilerin astları ile oluşturdukları lider-izleyici ilişkileri kalitesi hakkında yeterli araştırmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle araştırmada, hastane yöneticilerinin astları ile oluşturdukları lider-izleyici ilişkilerinde ne ölçüde uyum olduğuna bakılmaktadır. Böylece, hastane yöneticilerine astları ile kaliteli ilişki oluşturabilmeleri konusunda bilgi sağlanmış olacaktır. Çalışmada, Bass’ın geliştirdiği ve 1999 yılında yapılan bir çalışma ile Bass ve Avolio’nun revize ettiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)” kullanılmıştır.

1.2. AMAÇ VE ÖNEM

Hastanelerin verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi ve astları ile yüksek kalitede lider-izleyici ilişkileri oluşturmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı İzmir il merkezinde faaliyet gösteren Devlet, Özel ve Eğitim Araştırma hastaneleri yöneticileri ve onları izleyenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek hastane yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarını ve astları ile olan lider-izleyici ilişkilerindeki uyumun derecesini değerlendirmektir. Aynı zamanda bu araştırma, hastane yöneticilerinin kaliteli lider-izleyici ilişkileri kurmalarına ve hastanelerde iş doyumunu, motivasyon, performans ve kalite gibi kriterlerde olumlu çıktılarının oluşmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Hastane yöneticilerinin kendi liderlik tarzlarıyla ilgili düşünceleri ile astlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla ilgili algıları arasında uyum var mıdır? Bu kapsamda hastane türüne, göreve, cinsiyete, yaşa, öğrenime ve sağlıkta iş tecrübesine göre uyum değişiklik göstermekte midir?

1.4. VARSAYIMLAR

1. Hastane yöneticilerinin kendi liderlik tarzları hakkında Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine (MLQ) verdikleri yanıtlar var olan durumu yansıtmaktadır.
2. Hastane çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik tarzları hakkında Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine (MLQ) verdikleri yanıtlar kendi görüşlerine ilişkin durumu yansıtmaktadır.
3. Seçilen araştırma teknikleri, bu araştırmanın amacına, konusuna ve sorunların çözülmesine uygundur.

1.5. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, İzmir ili anakent alanında, devlet, özel ve eğitim araştırma hastanelerinde görev yapmakta olan yönetici konumundaki kişilerin kendileriyle ilgili düşünceleri ve onların astlarının yöneticileri ile ilgili algılarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma, çalışmaya izin veren hastanelerle sınırlıdır.
3. Araştırma, soru formu uygulaması ile sınırlı tutulmuştur.
4. Soru formunu yanıtlayan kişilerin, ifadeleri ve soruları yanlış anlamalarından kaynaklanan bazı sınırlamalar da söz konusu olabilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, problem tanımlanarak, çalışmanın amacı, kısıtları ve sınırlılıkları açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, liderlik ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmakta, dönüşümcü liderlik ve alt boyutları olan karizma, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi tanımlanmakta, etkileşimci liderlik ve alt boyutları olan şarta bağlı ödül, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetimden bahsedilmekte, lider-izleyen ilişkileri kavramı ve hastanelerde liderliğin önemi anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi açıklanmakta, dördüncü bölümde bulgular yorumlanmakta ve İzmir ili hastane

yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları, lider-izleyen ilişkileri kalitesi bağlamında değerlendirilmektedir. Son bölümde ise bulgular tartışılarak öneriler getirilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

2.1.1. Liderlik Tanımları

İnsanlar, yaşadıkları ortamda kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşabilmek için grup içerisinde yer alıp, birlikte hareket etme zorunluluğu hissederler. Bu sebeple de, grubu harekete geçirecek, belirledikleri amaç ve hedeflere onları ulaştıracak kişilere ihtiyaç duyarlar. Ancak, belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi için farklı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerekir (Eren, 1998:342). İngilizce “leader” ve “leadership” kelimelerinden, Türkçeye lider ve liderlik olarak geçmiş bu iki terimin sözlük tanımlarına baktığımızda lider (TDK, 1997), “yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef” olarak tanımlanırken liderlik de, “liderin görevi, lider olma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Werner (1993:17)’e göre ise lider, belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir.

20. yüzyıl, yönetim ve liderlik alanında bilimsel çalışmaların yoğun olarak yapıldığı bir dönem olmuş ve bu çalışmalar sonucunda liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilip, tanımlar yapılmıştır. Liderlik kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımların yıllara göre sıralaması Tablo 2.1 de gösterilmiştir. Tarihsel olarak bakıldığında zaman bu tanımların toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıklar veya içinde bulunulan zaman diliminde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler sonucu farklılaştıkları söylenebilir (Erçetin, 1998:11-12). Ancak, yapılan tüm liderlik tanımlarında vurgulanan nokta “liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile gruba etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir” (Eraslan, 2003:18). House ve Podsakoff (1994)’ da, yapılan tüm liderlik tanımlarının, bir amacın olması, bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunması gibi benzer noktalarda birleşmekte olduğunu söylemektedirler. Bu yüzden de liderlik kavramını, “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlamışlardır (Greenberg, 1994:46).

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları

YIL	TANIMLAYAN	TANIM
1906	E.F. Mumford	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkması
1911	F.W. Blackmar	Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmek
1927	L.L. Bernard	Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek, enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmek
1930	C.M. Bundel	İnsanları ikna ederek, onları istediklerini yaptırabilme sanatı
1935	C.E. Kilbourne	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koymak
1939	T.R. Phillips	Amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmek
1942	N. Copeland	İnsanları fiziksel, duygusal, zihinsel olarak etkileyebilme sanatı
1947	Max Weber	Bir liderin etkisi yetki ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır.
1950	R.M. Stogdill	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme süreci
1955	H. Koonetz ve C. O'Donnell	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemek
1960	G. Terry	Grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemi
1964	J. Lipham	Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmak
1968	R. Dubin	Yetki kullanarak kararlar alabilmek
1974	R. Stogdill	Beklentiler ve ilişkiler çerçevesinde yapıyı harekete geçirme ve muhafaza etme davranışı
1978	D. Katz ve R. Kahn	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmak
1978	Burns	İnsanları ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için harekete geçirme
1986	R.R. Krausz	Diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli
1990	Bass	Bir grubun sorun çözme veya amaçlara ulaşma becerilerini sağlayıp, geliştirecek etkileşimi yaratma yeteneği
1997	Peter Northouse	Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme yeteneği
2000	Black ve Porter	Hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği

Kaynak: Erçetin, 1998:5-10

Lider ve liderlikle ilgili yapılan pek çok tanımla birlikte, liderlik sürecini anlama ve hangi koşullarda liderliğin gerekli olduğu sorularına cevap bulabilmek amacıyla, liderliğin oluşumu ve açıklanması ile ilgili çeşitli yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Bu süreçte, araştırmacılar önce liderin doğuştan gelen veya kişisel özelliklerine, daha sonraları da davranışlarına ve içinde bulunduğu duruma odaklanmıştır. Günümüzde ise etkili liderlerin

örgütsel değişime yol açtıkları ve örgüt ile izleyenlerin hedeflerine ulaşmalarını sağladıkları üzerinde durulmaktadır.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Son yüzyılda liderlikle ilgili oluşturulan yaklaşımlar; Büyük İnsan Kuramı, Özellikler Kuramı, Davranışsal, Durumsal ve Çağdaş Kuramlardır. Geliştirilen bu liderlik yaklaşımlarının özeti Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

ZAMAN ARALIĞI	YAKLAŞIM	ANA DÜŞÜNCE
1847	Büyük İnsan Kuramı	Liderler doğuştan gelen birtakım özelliklere sahiptir
1900-1940	Özellikler Kuramı	Liderlik, kişilik özelliklerine bağlıdır.
1940-1960	Davranışsal Kuramlar	Liderin davranışları izleyenler üzerinde etki yaratmaktadır
1960-1980	Durumsal Kuramlar	Liderin içinde bulunduğu durum liderliği etkiler
1980 sonrası	Çağdaş Yaklaşımlar	Lider, değişimi yönetmektedir

2.1.2.1. Büyük İnsan Kuramı

Liderlerin ortak özelliklerini belirlemeye çalışma, kültürlerdeki kahramanların özelliklerinin tanımlanmasıyla başlamıştır. *Büyük İnsan Kuramı*’nın temelinde Eski Yunan ve Roma dönemindeki bir insanın “doğarken üstün doğduğu” anlayışı vardır (Luthans, 1995:347). 1847 yılında Thomas Carlyle, tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğundan söz etmiş ve bazı insanların lider olarak doğduklarını ve kahramanların özelliklerine sahip olan bu kişilerin liderler olarak ortaya çıktıklarını söylemiştir (Janssen, 2004:11).

Büyük İnsan Kuramı, tarihteki bazı liderlerin bu yaklaşımdaki tanımlara uymaması nedeni ile gözden düşmüş ve onun yerine bazı üstün özellikleri sayesinde diğer insanlardan farklı olan kişilerin lider olduklarını savunan Özellikler Kuramı ortaya çıkmıştır.

2.2.2.2. Özellikler Kuramı

1940'lı yıllara kadar liderlik ve liderler hakkında yapılan araştırmalarda kişisel özelliklerin önemi üzerinde odaklanılmıştır. Özellikler Yaklaşımı'na göre, insanlar birtakım üstün özellikleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar (Wilson, 1995:154). Fiziksel, yetenek, sosyal ve kişisel olmak üzere dört grupta toplanan bu özellikler Tablo 2.3'de görülmektedir. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, mükemmel görünüşlülük "fiziksel özellikleri", iyi eğitim almış olma, sosyal açıdan başarılı, yükselme gösterme "sosyal özellikleri" ve uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak ise "kişisel özellikleri" oluşturmaktadır. Özellikler Yaklaşımı, bazı özelliklerin sonradan edinilebilir olması noktasında, Büyük İnsan Kuramından ayrılmaktadır.

Tablo 2.3: Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Boy	Uyum sağlama	Zeka	İşbirliği sağlama
Ağırlık	Normallığı ayarlama	Yargı ve kesinlik	Yönetim yeteneği
Güçlülük	Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Yaş	Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve Prestij
Fiziksel olgunluk belirtileri	Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Sağlık Durumu	Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Yakışıklılık	Orijinallik ve yaratıcılık		Nezaket ve Diplomasi
	Kişisel bütünlük		Eğitim
	Özgüven		
	Dürüstlük		

Kaynak: Eraslan, 2003:31

Liderlik sürecini yalnızca liderin kişilik özellikleri ile açıklamaya çalışan Özellikler Yaklaşımı, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate alan çalışmaların yapılmasına öncülük etmiştir.

2.1.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı kapsamında yapılan araştırmalarda tüm liderlerin aynı özellikleri göstermediğinin ortaya çıkması üzerine araştırmacılar, liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye başlamışlardır. Davranışsal kuramın gelişme sürecinde, çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda ise birtakım liderlik tarzları belirlenmiştir. Bu liderlik tarzları Lewin, Lippert ve White (1939) tarafından *otokratik* (diğerlerine yapmaları gerekenleri söyler), *demokratik* (plan ve uygulama aşamasında izleyenlerin de katılımını sağlar), *laissez-faire* (çok az yönlendirir veya hiç yönlendirme yapmaz) olarak adlandırılmıştır. Lewin ve arkadaşları, demokratik liderlik tarzı gösteren liderlere sahip astların yüksek motivasyon, iş doyumunu ve yaratıcılığa sahip olduklarını; liderin olmadığı durumlarda çalışmaya devam ettiklerini ve lider ile daha iyi ilişkilere sahip olduklarını bulmuşlardır (Janssen, 2004:15).

Davranışsal yaklaşıma göre, liderin grubundaki diğer kişilerden daha başarılı ve etkin olması o kişinin özelliklerinden çok, liderlik yaparken sergilediği davranışlardır (Hellriegel vd.,1998:308). Liderliğin sonradan öğrenilebilecek bir beceri olduğunu savunan Davranışsal Yaklaşımda, etkili liderlik tarzının tanımı, temelde, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır (Northcraft ve Neak, 1990:412). Yukl ve Taber (1983:73)'e göre davranışsal yaklaşımların yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığını ve neden o şekilde davrandığını ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.

- **X ve Y Teorileri**

Douglas Mc Gregor (1960)'un *Yönetimin İnsan Boyutu* adlı kitabında açıkladığı X ve Y kuramları, iki farklı insan varsayımını ve iki farklı liderlik biçimini açıklamaktadır. X teorisi, çalışan bir kişinin iş yapmayı sevmediğini veya sorumluluktan kaçındığını, değişikliklere karşı direnç göstereceğini, ne yapması gerektiğinin kendisine bildirilmesini beklediğini ve organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için zorlanması gerektiğini varsayar. X teorisine uyan bir yönetici otokratik liderlik tarzını seçer. Diğer yandan, Y teorisi iş görmenin doğal olduğunu, çalışanları zorlamanın gerekmediğini ve çalışanların sorumluluktan kaçınmadığını varsayar. İnsan hakkındaki varsayımları Y kuramına uyan bir lider demokratik liderlik tarzını gösterir (Carson, 2005:450-451).

• Ohio State Liderlik Çalışmaları

1940 yılının sonunda Ohio State Üniversitesi'nde, Ralph Stogdill sorumluluğunda başlatılan bu liderlik çalışmaları, sonraki çalışmalara temel oluşturmuştur (Mullins,1996:308). Grup amaçlarını ve astları esas alan etkin lider davranışını tanımlamak amacıyla 1000 değişik boyutun araştırılması ile başlayan bu çalışmada lider davranışlarının bağımsız boyutları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonunda, liderlik davranışını etkileyen iki bağımsız değişken belirlenmiştir (Robbins, 1996:415). Bu değişkenlerden *yapıyı harekete geçirme*, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsamaktadır. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade etmektedir. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanmaktadır ve bu sonuca yönelik olmaktadır. *Bireyi önemseme* ise, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri içerir. Bu faktör liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir (Yukl, 1994:50).

Ohio State araştırmalarında ortaya çıkan bulgular özetle şöyle ifade edilmektedir (Bartol ve Martin, 1991:437).

1. Liderin davranışları bireye odaklandıkça personel devir hızının ve devamsızlığın azaldığı gözlenmektedir.
2. Liderin davranışları işe odaklandıkça bireylerin performanslarında artışın yükseldiği gözlenmektedir.

• Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1940'lı yılların sonunda Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde, *Rensis Likert* ve arkadaşları tarafından, Michigan Üniversitesinde liderlik konusunda çalışmalar yapılmıştır. Michigan Üniversitesinin çalışmaları da, liderin davranışsal özelliklerini araştırarak etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Bu çalışmalarda grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler belirlenmiştir. Ayrıca verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler,

devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler de araştırmalarda kullanılmıştır (Wilson, 1995:158).

Michigan Üniversitesi çalışmaları en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren lider olduğunu belirlemiştir. Araştırmanın sonucunda lider davranışlarının Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür (Buchanan ve Huczynski, 1992:597). Bunlar, *üretim merkezli lider* ve *çalışan merkezli lider* dir. Üretim merkezli lider, grup çalışanlarının önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve statüye dayanan resmî otoriteyi kullanan bir davranış özelliği gösterir. Çalışan merkezli lider ise, astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirir. Genel olarak denetim görevini üstlenmekle birlikte yetkilerinin bir kısmını astlarına aktararak amaca ulaşır. Çalışan merkezli liderler, kişiler arası ilişkilere önem veren, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgilenen ve kişisel farklılıkları dikkate alan, arkadaşça davranan liderlik davranışı gösterirler (Robbins,1996:417).

Michigan Üniversitesi çalışmalarını, çalışana yönelik liderlerin daha başarılı oldukları şeklinde sonuçlandırmıştır (Certo, 1992:427).

- **Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Robert Blake ve John Mouton Ohio Üniversitesi'nin ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarını kendilerine temel alıp yönetim kafesi yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda liderliğin işe yönelik ve insana yönelik boyutları yatay ve dikey eksenlere yerleştirilmiş ve beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Schermerhorn vd., 1997:212). Bu liderlik tipleri aşağıda açıklanmaktadır (Williams vd.,1998:337):

1.1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik): Lider ne insana ne de işe ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli en az işi yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

1.9 Yönetim (Şehir Klübü Üyesi): Lider, işe en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.

5.5. Yönetim (Orta Yolcu Önder): Lider hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi ile hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

9.1. Yönetim (Görev Liderliği): Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir.

9.9. Yönetim (Ekip Liderliği): Lider, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin gösterdikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkan vermesidir. Dolayısıyla kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında istediği değişikliği yapabilir (Tucker vd, 2002:228).

Yönetim bilimciler Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarına üç boyutta eleştiri getirmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:271):

1. Farklı davranış yaklaşımları, liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları liderin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yönelmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa çeşitli araştırmalar bir ferdin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunlar arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve etkinlikleri belirlemek güçleşmektedir.
2. Hangi liderlik tipinin daha etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Bazı görgül araştırma sonuçları insanlar arası ilişkilere yönelmiş liderliğin daha etkin olduğunu belirtirken, bazı araştırmalar ise göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya koymuştur. Diğer bazı araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.
3. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortam özelliklerini yansıtmaktadır. Diğer kültürlerde daha otoriter liderlik çeşitleri başarılı sonuçlar verebilir.

2.1.2.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler Yaklaşımı ve Davranışsal Yaklaşım adı altında yapılan araştırmaların çoğunda lider, kişisel özellikleri, nitelikleri ve tercih ettiği davranış biçimine göre tanımlanmıştır. Ancak, her iki yaklaşımda da organizasyonların ve çalışanların içinde buldukları durumsal faktörler göz ardı edilmiştir (Brestrich, 1999:65). Durumsallık teorisine göre liderliği etkileyen faktörler liderin özellikleri ve içinde bulunan durumun uyumluluk düzeyidir (Northcraft ve Neale, 1990:435).

• Fiedler’ın Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik konusunda ilk çalışma *Fred Fiedler* ve arkadaşlarınca gerçekleştirilmiştir. Fiedler geliştirmiş olduğu “En az tercih edilen çalışma arkadaşı”, (LPC-Least Preferred Co-worker) olarak adlandırılan ölçek ile liderin görev merkezli mi, yoksa ilişki merkezli mi olduğunu ölçmeyi amaçlamış ve üç durumsal kriter geliştirmiştir. (Buchanan ve Huczynski, 1992: 615). Bunlar (Lussier, 2002:238):

1. *Lider ile grup üyeleri (izleyen) arasındaki ilişkiler:* Grup üyelerinin lidere karşı duydukları güven ve bağlılığın derecesini ifade eder.
2. *İşin yapısı:* Bazı görevler iyi yapılandırılmışlardır, yani belirgin süreçlere ve sonuçlara sahiptirler. Görevlerin iyi tanımlanmış ve nasıl yapılacağı belli olması lider için olumlu bir ortam oluşturacaktır. Bu da başarıyı getirecektir.
3. *Görevden gelen güç:* Liderin bulunduğu konumun ona sağladığı güçtür. Lider ne derece fazla güce sahip ise o derece etkili olmaktadır.

Fiedler’e göre, etkili grup performansı, o duruma uyacak ve grup üyeleri ile ilişki kurup, durumun kendine verdiği kontrol mekanizmasını kullanarak grubu yönlendirecek liderlik tipinin uyuşması ile artacaktır. Model, liderlerin etkinliğinin durumlara (koşullara) bağlı olduğunu, bir liderin bir koşul veya örgütte etkin olurken diğer koşul veya örgütte bu etkinliği gösteremeyebileceğini içermektedir (Handy, 1981:94).

• Yol-Amaç Yaklaşımı

Robert House (1971) ve Martin Evans (1970) birbirlerinden habersiz olarak yeni bir yaklaşım geliştirmişler ve iki çalışma “Yol-Amaç Teorisi” altında birleştirilmiştir. Bu yaklaşım lider davranışının, astın motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Gordon, 1996:320) ve güdülemedeki beklenti kuramına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre lider, grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bunlar (Bedeldan, 1989:438):

1. Liderin astların beklentilerini etkileme derecesi (yol)
2. Liderin astların “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi (amaç)

Yol-Amaç yaklaşımının temel noktası, liderin ana görevinin grup ve örgüt amaçlarının başarılmasında, çalışanların kendi bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerini çakıştırabilmeleri için, gerekli yönlendirme ve desteklemeyi yapabilmesi olduğu üzerine kuruludur (Hellriegel vd., 1998:319). Bu yaklaşım, liderin davranışlarının, grup üyelerinin motivasyonu,

performansı ve beklentileri üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre lider dört tip liderlik davranışından birisini gerçekleştirebilir. Bu liderlik davranışları, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı-odaklı liderliktir (Northcraft ve Neale,1990: 402).

- **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı (Yaşam Eğrisi Yaklaşımı)**

Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre olgunluk, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklanır. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır (Hellriegel vd. 1998:319-320).

Yaşam Eğrisi Modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. Bu modelde, 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 (Stoner, 1982:486-487).

- **Vroom-Yetton' nun Karar Verme Yaklaşımı**

İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu modelin üzerinde durduğu belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin bir diğer amacı astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamaktır. Bu modelde, belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenmiştir. Lider karar verme aşamasında, katılım şeklini ve katılım düzeyini bir karar kuralı ile sağladığından, model "normatif model" olarak da adlandırılmaktadır (Vroom ve Jago, 1988:66). Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kararın kabulü ve karara katılım ile kalitesi, ikincisi ise liderlik biçimidir (Hellriegel vd., 1998:323-325).

• **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

William J. Reddin'in, Üç Boyutlu Liderlik yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahip olup, Durumsallık Yaklaşımı içinde yer almaktadır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modelinin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarzı kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 143). Reddin, liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiş ve dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir (Mullins, 1996: 262):

1. Düşük görev ve düşük ilişki
2. Düşük görev ve yüksek ilişki
3. Yüksek görev ve düşük ilişki
4. Yüksek görev ve yüksek ilişki

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin diğer liderlik teorilerinden farkı, göreve ve insan ilişkilerine yönelik liderlik davranış biçimlerine etkililik boyutunun eklenmesi ve bu boyutu, diğer liderlik teorilerindeki boyutlarla birleştirme kapasitesidir (Reddin, 1977:287). Reddin, ayrıca, bir yöneticinin etkililiğinin üretim seviyesi, pazar payı gibi bir performans kriterine göre ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988:132).

2.1.2.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyon alanındaki hızlı değişim, liderlik alanında da yeni kavramlar ve yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren yapılan araştırmalar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için liderlerin değişim üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. 1980'li yılların başlarında oluşan bu yeni yaklaşıma Bryman (1992) "Yeni Liderlik Yaklaşımı" adını vermiştir. Bryman'a göre bu modelde, lider vizyonerdir ve gelecekteki başarıları önceden görebilmektedir. Ayrıca, bu liderler örgütlere değişimin olduğu tehlikeli dönemlerde önderlik edebilecek yapıdadırlar. Bu vizyon, liderde bulunan ve izleyicilerin de farkında olduğu karizma ile yönlendirilmektedir (Gabbert, 2005:35).

• **Karizmatik Liderlik**

Karizma, eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunanca da "ilahi

ilham yeteneği” anlamını taşıır (Luthans,1995:283). Bununla birlikte, bu kavramı yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu kabul gören bir düşüncedir. Örgütsel liderlikte karizma ile ilgili ilk açıklamalar, Etzioni, Berlew ve Oberg tarafından yapılmış olup, karizmanın örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik en önemli çalışmanın House’un 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik Kuramı olduğu söylenebilir (Kılınc, 1996:68, 75).

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. Bu konudaki en kapsamlı araştırmalar, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Conger karizmayı, “liderin gösterdiği davranışlara izleyicileri tarafından yapılan atıf” olarak tanımlamıştır (Conger, 1999:151). Conger ve Kanungo’ya göre, liderin karizma özelliğine sahip olabilmesi için vizyonunun anlaşılır olması, ideal amaçlarla çatışmaması, mevcut durumla mücadele etmesi, izleyicilerin kişisel beklentilerine uyum sağlaması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1987:639). Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arıkan, 2001:300).

2.2. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Liderlik araştırmaları 1980’li yıllarda liderlerin örgütleri nasıl değiştirdiği üzerine odaklanmıştır. Bu süreçte geliştirilen liderlik yaklaşımlarından birisi olan dönüşümcü liderlik, değişim sürecinde örgütsel amaçların başarılması, bağlılığı oluşturma ve işgörenlerin güçlendirilmesi gibi konuları açıklamaya çalışmıştır (Yukl,1994:350).

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

“Dönüşümcü Liderlik” kavramı ilk olarak 1978 yılında, tarihçi James Mc Gregor Burns’ün “Leadership” (Liderlik) adlı kitabında kullanılmıştır. Burns, liderliğin etkileşime dayanmasının ötesine giderek, süreçlere olan etkisini anlamaya çalışmış ve sonraki çalışmalara öncülük etmiştir. 1981 yılında Bass ve Stogdil’in “Handbook of Leadership” kitabının basılmasından sonra, bu konuya büyük ilgi duyulmuş, pek çok araştırma yapılmıştır. (Bass and Avolio, 1993:50). Bass (1985) dönüşümcü liderlik teorisini Burns (1978)’ün dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri üzerine kurmuş olsa da, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının birbirinden ayrı kavramlar olduğunu ve en iyi liderlerin hem dönüşümcü

hem de etkileşimci davranışlar gösterdiğini savunmuştur (Judge ve Piccolo, 2004:755).

Bass'ın çalışmasından bir yıl sonra (1986), Noel M. Tichy ve Marry Anne Devanna dönüşümün organizasyonu ne şekilde ve nasıl etkileyip, değiştirdiğini araştırmış ve "Dönüşümcü Lider" adında bir kitap yayınlamıştır (Simic,1998:50).

Dönüşümcü liderlik konusunda çalışma yapan diğer araştırmacılar ise, *Avolio* (1988), *Yukl* (1989), *Sashkin* (1990), *Jantzi* ve *Leithwood* (1992) ve *Pielstick* (1997)'tir. Bu araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşler ileri sürmektedir (Zel, 1997:64). Bu farklı görüşler Tablo 2.4.'te görülmektedir.

Tablo 2.4.: Çeşitli Bilim Adamlarının Dönüşümcü Liderlik Davranış Tarzlarına Yaklaşımları

Davranış içerikleri	House (1997)	Bradford ve Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve Devanna (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
Bir vizyonu tasarlama ve tanımlama	Cazip bir vizyon sağlama	Ortak bir vizyon oluşturma	Karizmatik lider davranışı	Vizyon aracılığıyla ilgi yönetimi	Değişim için ihtiyacı fark etme ve yeni bir vizyon yaratma	Cazip, hala geleneksel olmayan bir vizyonla destek	Süreçlere meydan okuma ve ortak bir vizyon için ilham verme
Uygun bir model sağlama	İzleyenlere taklit etmeleri için model oluşturma		Karizmatik lider davranışı			Vizyonu desteklemek için yüksek kişisel risk alma	Model olma
Grup hedeflerinin kabulünü sağlama		Sorumlulukların paylaşıldığı takım oluşturma		Güven ve bağlılığı geliştirmeye çalışma	Yeni vizyona destek kazanmak için takım oluşturma		Diğerlerinin hareket etmesine imkan verme
Yüksek performans beklentisi	Yüksek performans beklentisini ileten iletişim kurur		Lider davranışını ilham eder				
Bireyselliğe destek sağlama			Bireysel ilgi			Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma	
Başarıyı tanımlama						Güven ve heyecanlı davranma	Gönülleri cesaretlendirme
Zihinsel teşvik			Zihinsel teşvik				
Diğerleri	Bireyselliği motive edecek davranışlarda bulunur	Sürekli olarak bireysellik becerileri geliştirir	Karizmatik lider davranışı			Sürekli bireysel yeteneklerin gelişimini destekler	

Kaynak: Lim, 1997:284

Dönüşümcü liderlik kavramına ait araştırmalara gösterilen ilgi yoğunluğu iki yönlüdür. Birincisi, özellikle 80'li yıllarda iş dünyasının çok dinamik olması, daha rekabetçi ve daha az değişken pazarlar, hızlı teknolojik değişimler, büyük uluslararası rekabetlerle uluslararası ticaretin yeniden düzenlenmesi, sermayenin yoğun endüstrilerinde çok fazla anaparaya ihtiyaç olması, petrol endüstrisinde kartellerdeki değişkenlik, çalışan yapının demografik değişimler göstermesi sebebi ile birçok başarılı organizasyonda iş yöntemlerinin radikal değişiminin gerekliliğinin ortaya çıkmış olmasıdır. İkinci sebep ise, davranışsal ve durumsal temele dayanan liderlik teorilerinin o günkü durumu açıklayamıyor olmasıdır. Bu iki neden yeni liderlik yaklaşımına ihtiyacı zorunlu hale getirmiştir (Simic, 1998:50).

2.2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modelleri

2.2.2.1. Burns'ün Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

James Mc Gregor Burns'ün politik liderlik araştırmaları dönüşümcü liderlik teorisinin temelini oluşturmuş, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayırımını ortaya koymuştur. Burns'e göre iki kişinin bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilmesi etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Öte yandan, liderlerin sadece liderlik sürecini kullanarak, izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilmesi ise dönüşümcü liderliktir. Etkileşimci liderin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık iken dönüşümcü lider bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider, bu değerleri kullanarak izleyicilerinin ahlak ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Burns, 1978:426).

2.2.2.2. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Bennis ve Nanus çalışmalarında, organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymaya odaklanmışlardır. Bunun için, 30 kamu ve 60 özel sektörden, toplam 90 işletmede 5 yıl süre ile çeşitli saha araştırmaları ve analizler yapmışlardır. Bennis ve Nanus organizasyon dönüşümünde lideri dört farklı stratejiyle özdeşleştirirler (Bennis ve Nanus, 2001:141–143):

1. Dönüşümcü lider organizasyonun gelecekteki durumunu ortaya koyan net bir vizyona sahip olmalıdır. Lider belirlenmiş detaylı ve inanılır bir gelecek imajını ortaya koyar. Vizyon basit anlaşılabilir ve faydalı olmalı ve izleyiciler üzerinde enerji yaratmalıdır. İzleyicilerin tecrübelerini ve onların organizasyonu desteklemek yolunda vizyonun

doğasındaki çekicilik büyük bir rol oynamaktadır. Lider vizyon doğrultusunda izleyicilerine yetkiyi devrederek kendilerini amacın bir parçası hissettirir.

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

2.2.2.3. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Bennis ve Nanus'un çalışmasının benzerini Tichy ve Devanna, çoğunluğunu 12 büyük şirket CEO'sunun oluşturduğu bir çalışma ile yapmışlardır. Tichy ve Devanna dönüşümün organizasyonu ne şekilde ve nasıl etkileyip, değiştirdiği ile ilgilenmişlerdir. Liderlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle, liderin organizasyonda değişimi, "Üç-Hareket Süreci" ile yönettiğini belirlemişlerdir. Bu üç adım aşağıdaki gibi açıklanabilir (Janssen, 2004:29):

1. Liderler, değişimin gerekliliğinin farkına varırlar.
2. Liderler, farklı bakışaçılarını bir araya getirerek yeni bir vizyon yaratırlar.
3. Liderler, eski yapılanmanın yerine yenisini kurarak değişimi kurumsallaştırırlar.

Tichy ve Devanna (1986) bu çalışmalardan sonra "Dönüşümcü Lider" adında bir kitap yayınlamışlardır. Bu kitapta dönüşümcü ve etkileşimci liderleri birbirinden ayıran özellikler

şu şekilde açıklanmıştır (Tichy ve Devanna, 1990:271-280):

1. Değişimi sağlayan nitelikler: Dönüşümcü liderler yenilikçi, benimseyici ve esnek örgütler yaratırlar.
2. Cesaret: Dönüşümcü liderler örgütte risk almaya ve bununla baş etmeye hazırdırlar.
3. İzleyenlere karşı açıklık ve güven: Dönüşümcü liderlerin izleyenlerine karşı açık, samimi ve güven veren özellikleri vardır. Güç sahibi olmalarına karşın aynı zamanda da hassastırlar.
4. Değerlerle yol gösterme: Dönüşümcü liderler birtakım değerler oluştururlar ve o değerlere uygun davranış gösterirler.
5. Hayat boyu öğrenme: Dönüşümcü liderler, gelecekteki durumlar için deneyimlerinden faydalanırlar.
6. Karmaşık ve bilinmez durumlarla yüzleşme: Dönüşümcü liderler, içinde buldukları her durumla baş edebilirler.
7. Vizyoner nitelikleri: Dönüşümcü liderler vizyon sahibidirler, gelecekle ilgili planlar yaparlar.

Tablo 2.5 Tichy ve Devanna'ya göre etkileşimci ve dönüşümcü lider arasındaki farkları göstermektedir.

Tablo 2.5: Tichy ve Devanna'ya Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanna, 1990:270-280

2.2.2.4. Bass'ın Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Bass dönüşümcü liderliği, liderin izleyicileri üzerindeki etkileri açısından tanımlamıştır. Bass ve Avolio (1994)'ya göre lider, izleyicilere örnek olan, onları teşvik ve motive eden, yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayan ve izleyicilerinin elde etme ve gelişme ihtiyacına karşılık veren kişidir (Gabbert, 2005:35). İzleyiciler lidere güven, takdir, bağlılık ve saygı duyarlar. Onlar, gerçekte yapmaları beklenenden daha fazlasını yapacak şekilde lider tarafından motive edilmişlerdir. Bass'a göre bir lider, izleyenlerin farklı ilgi alanları yarattığında, grubun amaç ve misyon farkındalığını oluşturduğunda ve izleyenleri kendi kişisel isteklerinden başka grubun çıkarlarını da düşünmelerini sağladığında dönüşümü sağlayabilir. Dönüşümcü liderler bu sonuçlara farklı yollardan ulaşabilirler. İzleyenlere karizmatik görünebilir ve bu yolla ilham verebilirler, her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve/veya zihinsel olarak teşvik edebilirler. Zihinsel olarak teşvik edilmiş çalışanlar işleri yaparken farklı yollar ve yöntemler denerler. Ayrıca, dönüşümcü liderler çalışanlarının bireysel farklılıklar gösterdiklerini bilirler. Her çalışana ayrı birey olarak davranırlar. Yardıma ihtiyacı olanlara yardım ederler (Bass, 1990:21).

Diğer yandan Bass (1990:20), astlarından beklentilerini açık bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır. Bass'a göre etkileşimci liderler, beklentilerini, astlarının sorumluluklarını, yerine getirilmesi gereken görevleri ve liderlerine itaat etmelerinden dolayı kişisel çıkarlarına uyan yararları, astları için açıklamaktadır. Bundan dolayı da, etkileşimci liderlik, liderin astlarına ödül sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır (Pillai vd., 1999).

Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin özelliklerini Tablo 2.6'da açıklamaktadır.

Tablo 2.6: Bass'a göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Özellikleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	
Karizma	Vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur aşlar, saygı ve güven kazanır.
İlham Verme	Yüksek beklentileri paylaşır, çabalara odaklanmak için semboller kullanır, önemli hedefleri basit yollarla ifade eder.
Zihinsel Teşvik	Zeki olmayı, ussallığı ve sorunları dikkatli çözmeyi teşvik eder.
Bireysel İlgı	Kişisel ilgi gösterir, her çalışana farklı birey olarak davranır, koçluk eder, tavsiyeler verir.
ETKİLEŞİMCİ LİDER	
Şarta Bağlı Ödül	Çabalar için ödülleri belirtir, yüksek performans için ödül sözü verir, başarıları hatırlar.
İstisnalarla Yönetim (aktif)	Kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, düzeltici harekette bulunur.
İstisnalarla Yönetim (pasif)	Konulan standartlara uyulmazsa müdahale eder.
Lidersizlik (Serbest bırakma)	Sorumluluk üstlenmez, karar vermekten kaçınır.

Kaynak: Bass, 1990:22

Tablodan da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik, liderin izleyenlerini karizma, ilham verme, zihinsel teşvik veya bireysel ilgi boyutları ile dönüşümü sağlamasıdır. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin olgunluk ve ideallerinin derecesini yükseltir. *Karizma ve ilham verme*, liderin arzulan bir gelecek çizmesi, o geleceğe nasıl ulaşabileceğini göstermesi, takip edilecek bir örnek oluşturması, yüksek performans standartları belirlemesi, kararlılık ve güven göstermesidir. *Zihinsel teşvik*, liderin izleyenlerine daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları için yardımcı olmasıyla ortaya çıkar. *Bireysel ilgi* ise, liderin izleyenlerinin ihtiyaçlarının farkında olmasıdır. Lider, izleyenlerini destekler ve yetiştirir (Bass, 1999:11).

Dönüşümcü liderlik, B. Bass'ın 1985 yılında geliştirdiği *Çok Faktörlü Liderlik Anketi* (Multifactor Leadership Questionnaire) ile farklı ülkelerde, çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. MLQ, dönüşümcü lider davranışlarını ölçmede kullanılan en yaygın ölçektir ve yüksek güvenilirliğe sahiptir (Pillai vd., 1999:909). Anket içeriği, iki liderlik biçimini değişik bölümlerde açıklamaya yöneliktir (Sashkin ve Rosenbach,1993:90). Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakma (işlere müdahale etmeme) olmak üzere yedi boyutta toplamıştır. Ancak, Bass ve arkadaşları sonraki çalışmalarında karizma ve ilham

verme boyutlarının birbirine benzer yapılar olduğunu görmüş ve tek boyut olarak ele alarak Çok Faktörlü Liderlik ölçeğini (MLQ) altı boyuta indirgemişlerdir. Sonraki yıllarda, çeşitli araştırmacılar tarafından (Tracey ve Hinkin, 1998; Hartag, Van Muijen ve Jaap, 1998; Yukl, 1994) farklı ülkelerde ve örgütlerde kullanılan ölçek yapılan çalışmalar sonucunda eleştirilince, Avolio ve Bass (1999) geliştirdikleri Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin boyutlarını yaptıkları çalışma ile yeniden gözden geçirmişlerdir. Bu çalışma sonunda karizma/ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutları dönüşümcü liderlik, şarta bağlı ödül ve istisnalarla yönetim etkileşimci liderlik başlıkları altında toplanmıştır. İstisnalarla yönetim boyutu, kendi içinde aktif ve pasif liderlik olarak ayrılmıştır. İşlere müdahale etmeme boyutu ise, pasif liderlik ile benzerlik gösterdiğinden birlikte ele alınmışlardır (Avolio vd., 1999:441-445). 1999 yılında yeniden düzenlenmiş dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları Tablo 2.7’de görülmektedir.

Tablo 2.7: Bass’ın Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modelinin Boyutları

BOYUTLAR	
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Karizma / İlham Verme Bireysel İlgi Zihinsel Teşvik
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	Şarta Bağlı Ödül İstisnalarla Yönetim (Aktif) İstisnalarla Yönetim (Pasif)

Kaynak: Avolio vd., 1999:444

MLQ’da dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak 3 boyut kullanılmıştır (Avolio vd., 1999:444):

- **Karizma ve İlham verme**

Bass’a göre karizma, hem liderlere hem de izleyene göre tanımlanmaktadır. İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünürler. Kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınırlar. Ahlaki değerlere önem verirler. Dönüşümcü liderler, izleyenler için güçlü “rol model” olarak hareket ederler. Genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahiptirler. Doğru şeyler yaptıklarına güvenleri vardır. İzleyenlerinden saygı

görürler. İzleyenler ise, dönüşümcü lider ile kendilerini özdeşleştirip onu aşmak ve onun gibi olmak için çaba harcarlar (Bass, 1990:138).

Dönüşümcü liderler, çevresindeki insanların çalışmalarına anlam kazandırmak yoluyla onları motive eder ve ilham verirler. Bass ve Steidlmeier (1999:184) ilham vermeyi, izleyenlerin örgütsel çalışmalarını benimseyerek ve isteyerek yapmaları için lider tarafından motive edilme süreci olarak tanımlar. Bu sürecin sonunda ise, izleyenlerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanır (Çakar ve Arbak, 2003:85).

- **Bireysel İlgi**

Liderin izleyenleri dönüşüm sürecine katması, onların istek, ihtiyaç, değer ve yeteneklerini doğru yönde belirlemesini gerektirir (Simic, 1998:53). Bireysel ilgi, liderin izleyicilerinin her birinin ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçlara odaklanmasıdır (Avolio ve Bass, 1999:444). Bass ve Avolio (1994:3) bu boyutu şöyle özetlemektedir:

“Dönüşümcü liderler, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel ilgi bir gösterirler. Bireysel ilgi sağlanarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulanır ve daha yüksek seviyede performans göstermeleri amaçlanır İzleyenlerle kurulan ilişkiler bireysel baza indirilerek, izleyenler sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür.”

Lider, izleyenleri yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. İzleyenleri dinler ve ilgi gösterir. İzleyenlerin kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider izleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998:448). İzleyiciler de gerçek potansiyellerine ulaşma ve gelişme imkanı bulurlar (Çakar ve Arbak, 2003:85).

- **Zihinsel Teşvik**

Zihinsel teşvik, örgütlerde dönüşümsel sürecin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir (Simic, 1998:52). Avolio vd. (1999:444)’ ne göre zihinsel teşvik, izleyenlerin sorunları çözerken denenmiş ve alışılmış yolları sorgulamalarını ve bu yöntemlerden daha farklı çözümler bulmalarını sağlamaktır. Dönüşümcü liderler aynı zamanda yaratıcı bireylerdir. İzleyenlerin yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlarlar, yeni yaklaşımlar bulmalarını ister. Mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendirir, geleneksel sorunlara yeni

yollarla yaklaşıarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlar. Onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyarırlar. Yaratıcılığı cesaretlendirir, böylece yeni fikirler ve yaratıcı sorun çözümleri, sorunlarla karşılaşan izleyenler tarafından geliştirir. İzleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde eleştirilmezler (Bass ve Avolio, 1994:5).

MLQ'da, etkileşimci liderlik ile ilgili aşağıdaki boyutlar kullanılmıştır (Bass vd., 2003:208):

- **Şarta Bağlı Ödül**

İzleyenler, lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edilmektedir. Liderler ve izleyenler arasında gizli veya açık bir anlaşma bulunmakta ve liderler bu anlaşmaya uyulup uyulmamasına göre tepki vermektedirler. Bass'a göre etkileşimci lider, izleyenleri ile karşılıklı bir sözleşme yapmakta ve yapılan bu sözleşme hem izleyenlere hem de lidere karşılıklı sorumluluklar yüklemektedir.

- **İstisnalarla Yönetim (Aktif)**

Lider astlarının başarılı olması için standartları belirlemekte ve onları sürekli olarak gözlem altında tutmaktadır. Lider, örgütte olumsuz bir durum gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanmadığı zaman varlığını hissettirmektedir. Ayrıca, bu standartlardan sapmalar ve hatalar oluştuğunda da mümkün olan en kısa süre içerisinde bunları düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır.

Eğer lider *aktif istisnalarla yönetim* uyguluyorsa, izleyenin çalışmasını takip eder ve hatalara anında müdahale ederek, düzeltir.

- **İstisnalarla Yönetim (Pasif)**

Pasif istisnalarla yönetim anlayışındaki lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz. Lider, ancak başarısızlık veya konulan standartlardan sapma gözle görülür ve dikkat çeker bir duruma geldiğinde, bu konuda bir geri bildirim geldiğinde veya süreç başarısızlık ile sonuçlandığında müdahale eder.

Eğer lider *pasif istisnalarla yönetim* uyguluyorsa, izleyenin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekler ve düzeltmeyi sonra yapar.

2.3. LİDER-İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ VE HASTANELERDE LİDERLİK

2.3.1. Lider-İzleyici İlişkileri Kavramı

Yukl (1989) liderliği, başarılması istenen amaca ulaşmak için bireyleri etkileme sanatı olarak tanımlamış ve liderlik kavramının iki veya daha çok birey arasında yer aldığını söylemiştir (Vural, 1997:15). Lider ve liderlikle ilgili yapılan diğer tanımlamalar da, insan, etkileme ve amaç kavramları üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, liderlik kavramının insan, etkileme ve amaç kavramlarıyla iç içe geçmiş, birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimsel bir ilişkiyi yansıttığı söylenebilir (Erdal, 2007:5). Öyleyse lider, grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen ve grup üyelerince izlenen kişi, izleyici de liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişidir. Lider-izleyici ilişkisi ise, lider ve izleyenin etkileşimleri sürecidir.

2.3.2. Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Kavramı

Gündelik yaşamımızda her geçen gün daha sık karşılaştığımız kalite kelimesi, Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualites” sözcüğünden gelmektedir (Özkan, 2005:3). Sözlükte (TDK, 1997) ise, “mükemmellik derecesi” olarak açıklanmaktadır. İhtiyaç ve beklentilerle ilişkili olan kalite kavramı için standart bir tanım olmamakla beraber Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (European Organization for Quality Control-EOQC) kaliteyi, belirli bir malın ya da hizmetin, tüketici isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamıştır (<http://www.eoq.org>). İlişki kalitesi kavramı ise, “ilişkiye bağlı bütün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan ilişkinin uygunluk düzeyi” şeklinde tanımlanmaktadır (Henning-Thurau ve Klee, 1997:751). Bu tanımlardan hareketle lider-izleyici ilişkileri kalitesi, çalışanların liderleri tarafından ilişkiye bağlı bütün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan ilişkinin uygunluk düzeyidir denilebilir.

Lider-izleyici ilişkileri, liderin benimsediği liderlik tarzına göre farklılık gösterebilir. Bir örgütte düşük kaliteli ilişki, lider ve izleyen arasında meydana gelen değiş tokuşa odaklanır. Lider, astları ile olan faaliyetlerini ödüllendirme gibi belli değerlere dayanan alışverişlerle, karşılıklı destekle ve iki taraflı anlaşmalarla yürütür (Berber, 2000:33). Bu, etkileşimci liderliktir. Diğer yandan, yüksek kaliteli ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere

yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns bunlara *son değerler* adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz (Kuhnert ve Lewis, 1987:650). Bu tarz liderlik de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider, örgüt içindeki insan gücünü etkileyerek yön verebilme yeteneğine sahip, cesaret ve güven aşılayan, izleyenlerine önemsendiklerini hissettiren ve gelişmeleri yönünde önlerinde yeni ufuklar açabilen liderdir. Dönüşümcü lider, bu özellikleri ile birlikte çalıştığı astları üzerinde değişim yaratabilir, onları teşvik eder, ilham verir ve etkiler. Sonuç olarak da astları ile kaliteli lider-izleyici ilişkileri oluşturur ve örgütte verimlilik, iş doyumu ve performansı artırır.

2.3.3. Kaliteli Lider-İzleyici Etkileşimi Çıktıları

1980'li yıllardan itibaren, izleyenlerini etkileyerek önce onların sonrasında ise içerisinde buldukları sosyal sistemin dönüşümünü sağlayan liderlere odaklanmış farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (House 1977, Burns 1978, Bass 1985, Bennis ve Nanus 1985, Tichy ve Devanna 1986, Kuhnert ve Lewis 1987, Sashkin 1988). Bu konudaki araştırmalar pek çok farklı alanda yapılmış ve bu liderlik tarzlarının izleyenler ve örgütler üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir.

Tichy ve Devanna (1986)'ya göre dönüşümcü liderlik, karizma, ilham verici etkileşimi sağlama, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi gibi kavramlarından dolayı, değişimi yönetmeyi ve yüksek performansı teşvik etmeyi sağlayan en uygun liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlik, zihinsel teşvik boyutu ile izleyenlerin işlerini yaparken farklı yollar denemelerini sağlar. Bu da zaman içerisinde performansta iyileşmelere yol açar. Nanus (1989)'a göre güven, izleyenleri liderine bağlayan önemli bir faktördür ve liderin izleyenlerinin güvenine ihtiyacı vardır. Lidere olan güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans ile pozitif yönde ilişkilidir (Bartram ve Casimir, 2007:5). Jung ve Avolio (2000)'ya göre, izleyenlerin liderlerine olan güveni, dönüşümcü liderliğin etkinliğini sağlayan en önemli değişkenlerden birisidir. Jung ve Avolio yaptıkları araştırmada, lider-izleyen arasındaki değer uyumu ve güven unsurlarının liderlik sürecindeki pozitif etkisine değinmişler ve Bass'ın (1985) orijinal araştırmasına dayalı olarak, izleyenlerin gelişimi ve performansı üzerinde karizmatik ya da dönüşümcü liderliğin etkilerini ölçmede değer uyumu ve güven değişkenlerini göz önüne almışlardır (Jung ve Avolio, 2000:950-951). House ve Shamir (1993:81-107) dönüşümcü liderlerin izleyenlerini, hedeflere ulaşma konusunda etkilediklerine ve liderin misyon ve vizyonuna katılımlarını sağladıklarına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin

çalışan tatminini arttırdığı (Hater ve Bass, 1988) ve izleyenlerin hedeflere doğru ilerlerken daha fazla çaba sarf etmelerini (Yammarino ve Bass, 1990) sağladığı görülmüştür. Masi ve Cooke (2000:16-47), askerlerle yaptıkları bir çalışmada dönüşümcü liderliğin motivasyon ve verimlilik üzerine etkisini incelemişler ve dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Çalışma, şarta bağlı ödülün performans ile ilişkili olduğunu da ortaya çıkartmıştır. Lowe, Lroeck ve Sivasubramaniam (1996)'ın yaptığı bir dizi çalışmada dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile performans arasında ilişki bulunmuştur. Bass (1999:12) ise yaptığı araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin izleyenlerde örgütsel bağlılık, katılımcılık, sadakat ve performansı arttırdığını, etkileşimci liderliğin ise strese sebep olduğunu bulduğunu söylemektedir.

2.3.4. Hastane Yöneticiliği ve Liderlik

Hastane yönetimi, hastanelerin ileri düzeyde uzmanlaşmış işlevlerinden kaynaklanan karmaşık bir örgüt yapısına sahip olmaları nedeniyle diğer örgütlerin yönetiminden farklılıklar göstermektedir (Özgener ve Küçük, 2006:544). Hastanelerin amacı, belli düzeydeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyette ve en yüksek kalitede sunmaktır. Hastane yöneticisi, bu amacı gerçekleştirmek için hastane kaynaklarını en üst düzeyde planlayan ve kullanan kimse olarak tanımlanabilir. Hastane yönetimi, genel yönetimin bir çeşididir ve planlama, programlama, bütçeleme, kadrolama, yürütme, kontrol gibi fonksiyonları kapsar (Özgülbaş, 1995:21).

Hastanelerin sağlık sistemi içindeki yeri ve öneminden başka, hızlı nüfus artışı, ortalama yaşam süresinin uzaması, sağlık bilincinin yükselmesi, hastaların değişen talepleri, tıbbi uygulama gereksinimlerinin artması, rekabet, tıp alanındaki teknolojik ilerlemeler hastanelerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmelerini gerektirmektedir (Chow-Chua ve Goh, 2002:54–66). Ancak, Naisbitt ve Aburdene (1990)'e göre liderlik, çalışanlardan en iyi çıktıları alması ve değişime daha hızlı tepki vermesi nedeni ile yönetimden daha önemli bir kavramdır. 2500 sağlık yöneticisinin katıldığı bir araştırmada, 21. yy.'da sağlık hizmeti veren örgütler için altı kavramın önemi belirlenmiştir. Bunlar, dönüşümü yönetmek, sistem yaklaşımı, paylaşılan vizyon, sürekli kalite geliştirme, sağlık bakımını yeniden tanımlama, ve hizmet kavramlarıdır (Trofino, 1995:44-45). İşte bu yüzden, hastane yöneticileri, yenilikçi gelişme politikalarını izleyebilmeli, değişimi yönetebilmeli, hedeflere en verimli ve etkili bir

şekilde varabilmeli ve verilmekte olan hizmetlerin aksamadan devamlılığını sağlayabilmelidirler.

Hastanelerde hangi çalışanın hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu belirlidir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde, astlarını istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma da bulunmaktadır. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir yapı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır. Liderlik, aşağıdaki nedenlerle hastane yönetiminde önemini devam ettirmektedir (Hayran ve Sur, 1997:262):

- Hastanelerde astların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu mekanizma da liderliktir.
- Hastanelerin içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Yöneticiler liderlik yaklaşımları ile kurumun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlamaktadırlar.
- Liderliğin en önemli işlevlerinden birisi de astlara ekip çalışmasının önemini vurgulaması ve uygun koşulları hazırlamasıdır.

Sağlık sektöründe liderliğe dayalı yöneticiliğin önemi giderek artmaktadır. Bu yüzden hastanelerde yöneticilik ve liderlik, üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Sağlık kurumlarındaki bütün birimlerdeki yöneticilerin, liderlik bilgi ve becerileri ile donanmış olmaları sağlık hizmetlerinin yaşamsal öneminden dolayı gereklilik göstermektedir.

2.3.5. Hastanelerde Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi

Lider-izleyici ilişkileri kalitesi, çalışanların liderleri tarafından ilişkiye bağlı bütün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan ilişkinin uygunluk düzeyi olarak tanımlanmış, lider-izleyici etkileşiminin yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler arasında yüksek düzeyde ilişki kalitesinin var olacağı söylenmiş, ve düşük ve yüksek ilişki kalitesinin özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu noktadan hareketle, hastanelerde kaliteli ilişkinin, bilgi ve beceri ile donanmış, izleyenlerine sahip olduğu değerlerle örnek olan, vizyon sahibi, iletişime açık, yenilikçi, yetkilerini devreden, onlara bireysel ilgi gösteren, cesaret veren, motive eden, güven aşılayan dönüşümcü liderler ve bu liderlerin etkisinde, yüksek motivasyonla çalışan insan gücü ile var olacağı düşünülmektedir. Aynı şekilde, hastanelerde düşük kaliteli lider-izleyici ilişkileri, etkileşimci liderlik özellikleri olan şarta bağlı ödüle ve istisnalarla yönetime dayanırken, yüksek kaliteli ilişki kişisel bağlara yani, dönüşümcü liderlik özellikleri olan

ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel ilgiye dayanacaktır. Düşük kaliteli ilişkide hastane yöneticisi maddi öğeleri kullanırken, yüksek kaliteli ilişkide yöneticinin gücü maddi öğelere dayanmayacak, kişisel değerlere yönelik kavramları temel alacaktır.

2.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE LİDER-İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ

Dönüşümcü liderler, izleyenleri ile olan ilişkilerinde olumlu sonuçlara ulaşmak için izleyenleri tarafından anlaşılmayı sağlayarak onlara ilham verirler. İzleyenler liderlerini takdir eder, saygı duyar ve onlara güvenir. Bunun sonucunda ise liderleri ile bütünleşir ve onlara benzeyerek daha iyi olmaya çalışır. Liderler izleyenlerini, yaptıkları işe anlam katarak onları motive eder. Liderler varsayımları sorgulayarak, sorunlardan uzak durarak ve sorunlara yeni çözümler oluşturulmasını sağlayarak izleyenlerini teşvik ederler. Liderler bireylerin başarıya ulaşmaları ve gelişmeleri için bir yol gösterici gibi davranarak onların bireysel ihtiyaçlarına dikkat eder. Etkileşimci liderlikte ise lider-izleyici ilişkisi, liderin izleyenlerine gösterdikleri çaba ve performans dayalı olarak ödül vermesi ile ilişkilidir (Pillai vd., 1999:898). Mc Neil (1985) lider-izleyici arasındaki alışveriş ve ilişkiyel anlaşmalardan bahsetmiş ve etkileşimsel olanların maddesel ve etkisinin kısa süreli olduğunu söylemiştir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, bu liderliğe birçok özelliğin yöneltildiği görülmüştür. Bu özellikler çok geniş olmakla beraber, Bennis ve Kotter dönüşümcü liderin özelliklerini üç ana başlık altında toplamıştır (Zel, 1997:69):

1. Vizyon sahibi olma (gelecekle ilgili hayallerin olması)
2. İnsan gereksinimlerine duyarlı olma (motivasyon sağlayıcı unsurları bilmek)
3. Güçlü kişisel değerlere sahip olma

Lider-izleyici ilişkileri kalitesini oluşturan dönüşümcü liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma**

Dönüşümcü liderlik “vizyon” kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılır. Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir (Senge, 1996:165) ve dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biridir (Schermerhorn,1993:426). Vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler (Scandura ve Williams, 2004:449). Dönüşümcü liderin etkililiği izleyenlerini vizyonu ile geleceğe taşımasındadır.

- **Yaratıcılık**

Yaratıcılık, insan beynindeki bilgiler arasında başkaları tarafından yararlı kabul edilebilecek ilginç ve yeni fikirler üretmek amacıyla bağlantılar kurulması, tekrar düzenlemesidir. Yaratıcılık mevcut problemlerin çözümünde yararlı olabilecek yeni fikirler üretmeye yönelik insana özgü bir düşünsel süreçtir (Gökbunar vd., 2001:5). Dönüşümcü liderler, zihinsel teşvik boyutu ile izleyenlerini teşvik ederek onların yaratıcı olma sürecini etkiler. Benzer bir şekilde karizma ve bireysel ilgi de bu süreçte önemli bir rol oynar.

- **Karizmatik Etkiye Sahip Olma**

Karizma sahibi bir lider, vizyonu izleyerek, kendilerini adanmış izleyenleri çeker, izleyenlerini etkileyerek alışılmışın dışında bir performansa yükseltir. Onların amaçlarını etkiler, duygusal bağlar kurar ve izleyenlerin vizyonuna bağlılığını sağlarlar (Akdemir, 1998:55).

- **Etkili İletişim ve Motivasyon Becerisi**

Örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılığı ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç, etkin iletişim süreci ve yüksek motivasyondur (Kavrakoğlu vd., 2002:170). Dönüşümcü liderler izleyenlerini farklı şekillerde motive ederler. İzleyenleri ile etkileşerek, örgütsel vizyonu paylaşır, böylece izleyenler açısından yapılan işin önemini artırırlar.

- **Ahlaki Değerlere Sahip Olma**

Dönüşümcü lider harekete geçirici, ilham verici, terfi ettirici ve yüceltici olarak bilindiği gibi ahlaki amaçları kendisi ve izleyenleri için oluşturarak, onların bu anlamda tatmininin de kendi ahlaki tercihlerine bağlı olduğunu gösteren liderdir. Lider, iş ahlakı standartlarına model olarak davranır izleyenlere örnek olur (Banerji ve Krishnan, 2000:412-414).

- **Değerlere Sahip Olma**

Sevgi, gurur, güven, özgürlük, bağımsızlık ve başarı gibi kavramlar değerlerdir. Değerler duygulara bağlıdır ve harekete geçirme dürtüsü oluşturur. Bu bağlamda dönüşümcü lider de örgüt için temel değerleri hazırlar. İzleyenlerin başarılı olabilmeleri ve değerleri gereğince uygulayabilmeleri için öncelikle kendisi model olur (Gökkaya, 2005:40). Dönüşümcü lider, kişisel yaşamına dikkat göstererek örgütün vizyon ve değerlerine anlam katar. Oluşturduğu görüntü ve değerler o kadar heyecan verici ve anlamlıdır ve izleyenlerin de amacını yansıtmaktadır ki, aralarında güçlü bir bağlılık kurulur (Trofino,1995:45). Böylece lider,

örgütün vizyonu ile değerlerini birleştirerek izleyenlerin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmalarını sağlar. Bass (1985) ve Burns (1978) de dönüşümcü liderliğin, adalet ve dürüstlük gibi değerleri kapsayan kişisel değerler sistemine sıkı sıkıya bağlı olduğuna işaret etmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987:650).

- **Güven Yaratma**

Güven, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” olarak tanımlanabilir (TDK, 1997). Başarı için güven önemli bir koşuldur. Çünkü güven olmadan örgüt içerisinde iş birliği sağlanamaz. Bu yüzden liderin görevi bir güven ortamı yaratmaktır. Dönüşümcü liderler hareketleriyle güven oluştururlar. Lider ile izleyenleri arasındaki güven, dönüşümcü liderlik ile gelişir (Waldman ve Yammarino, 1999:272).

- **Cesaret ve Risk Alma**

Cesaret ve risk alma becerileri dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerindedir. Mevcut yapıyı değiştirme, değişimi yapılandırma, zorluklarla baş etme, dirence karşı koyma, yeni bir yapı anlayışının oluşturulması gibi durumlar dönüşümcü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır. Dönüşümcü lider, bu süreçlerde cesaret ve özgüven ile bir yandan örgütsel dönüşümü sağlarken diğer yandan da sorunları öngörür ve tedbirlerini alır. Bunları yaparken de risk alabilme becerisini kullanır. Dönüşümcü lider, cesaret sahibi olmakla beraber izleyenlerine cesaret de aşılar. Kouzes ve Posner (2001:13)’e göre:

“Tepeye tırmanmak uzun ve zahmetli bir iştir. İnsanlar yorulur, sıkılır ve heveslerini yitirirler. Vazgeçme istekleri ağır basar. Onlara devam etme isteğini, cesaretini aşılayacak olan liderdir. İnsanlara kazanabileceklerini göstermek liderin birincil görevidir”.

- **İzleyenlerini Yetkilendirme**

Değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenlerin, yetkilendirilmesidir. Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veya eriştirilmesi anlamını taşır (Eren,1997:188). Geleneksel yönetim anlayışında var olan yöneticinin tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek çalışanların katılımı esas alınmaktadır. Yetkilendirmenin amacı izleyenlere sorumluluk vererek bireysel başarı elde etmelerini sağlamaktır. Dönüşümcü lider gücü paylaşır ve yetki devreder. Bu şekilde, izleyenlerine güvenini gösterir, onları motive eder.

YÖNTEM

İzmir ili İl Sağlık Müdürlüğü'ne kayıtlı, anakent alanında faaliyet gösteren hastanelerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarını lider-izleyici ilişkilerinin kalitesi bağlamında belirlemeye yönelik çalışmamız, fiziksel çevre koşulları açısından tarama (survey), araştırma amacı açısından analitik, zaman boyutu açısından ise kesitsel bir çalışmadır.

Araştırmada Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik modeli uygulanmış olup, bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılacak veri çözümleme teknikleri incelenmektedir.

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini, İzmir ili İl Sağlık Müdürlüğü'ne kayıtlı, anakent alanında yer alan Konak, Karşıyaka, Bornova, Çiğli, Buca, Narlıdere ilçelerinde faaliyette bulunan ve dal hastanesi olarak hizmet vermeyen toplam yirmi üç devlet, özel ve eğitim araştırma hastanesi oluşturmaktadır. Araştırma evrenine giren hastanelerin listesi EK-3'de sunulmaktadır. Araştırma evrenine dâhil edilen tüm hastanelerden çalışmanın uygulanması için gerekli olan yasal izin alınmadığından çalışma örnekleme, hastanelerinde çalışma yapılmasına izin veren toplam on üç hastane, 23 Temmuz 2009 tarih ve 79/17/2009 no.lu toplantısında alınan Etik Kurul izni (bkz. EK-1) ile Araştırma kapsamında hazırlanan 959 adet soru formu (bkz. EK-4, EK-5), örneklemedeki tüm hastanelerde yönetici konumunda bulunan başhekim, başhekim yardımcısı, başhemşire, hastane müdürü, işletme müdürü, sorumlu hemşire, şef konumunda çalışan hastane yöneticileri (liderler) ve bu yöneticilerin astlarına (izleyiciler) dağıtılmış ve 922 adedi geri dönmüştür. Bu rakamlar oranlandığında geri dönüş oranı % 96 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.1 ve 4.2).

Çalışmada iki ayrı örneklem kullanılmıştır. Bu örneklemeler çalışmaya dahil edilen İzmir ili hastanelerinde çalışan ve kolayda örneklem tekniği kullanılarak seçilen 157 yöneticinin oluşturduğu MLQ-yönetici (lider) örnekleme ve bu yöneticilerin 765 astından oluşan MLQ-ast (izleyici) örneklemedir. Araştırma, Şubat-Nisan 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya katılan hastaneler, bu hastanelerin çalışan sayıları, MLQ-yönetici ve MLQ-ast örneklem sayıları Tablo 3.1' de görülmektedir.

Tablo 3.1: Çalışma Örneklemi

HASTANELER	Çalışan Sayıları N	MLQ-yönetici N (%)	MLQ-ast N (%)
Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi	554	12 (% 7.64)	65 (% 8.5)
Çiğli Devlet Hastanesi	77	05 (% 3.18)	40 (% 5.23)
Nevvar Salih İşgören Alsancak Devlet Hastanesi	414	08 (% 5.10)	26 (% 3.40)
Karşıyaka Devlet Hastanesi	550	14 (% 8.92)	51(% 6.67)
Ö. Central Hospital	122	04 (% 2.55)	13 (% 1.40)
Ö. Ege Sağlık Hastanesi	201	09 (% 5.73)	49 (% 6.41)
Ö. Gazi Hastanesi	139	07 (% 4.46)	36 (% 4.71)
Ö. Karataş Musevi Hastanesi	28	03 (% 1.91)	18 (% 2.35)
Eşrefpaşa Belediye Hastanesi	284	08 (%5.10)	43 (% 5.62)
İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi	1010	16 (% 10.19)	70 (% 9.15)
Tepecik Eğitim Araştırma Hastanesi	1206	18 (% 11.46)	107 (% 13.99)
Atatürk Eğitim Araştırma Hastanesi	1948	24 (% 15.29)	122 (% 15.95)
Ege Üniversitesi	1550	29 (% 18.47)	125 (% 16.34)
TOPLAM	8119	157 (%100)	765 (%100)

3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Bu başlık altında, araştırma verilerinin hangi araçla, nasıl bir ölçekle ve ne şekilde toplandığı ile ilgili bilgiler verilecektir.

3.2.1. Veri Toplama Aracının Belirlenmesi

Sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı insan olduğu için onlardan doğrudan bilgi alma araçlarından biri de soru formudur. Soru formu, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir. Bu sebeple, çalışmanın verilerini elde etmek için tarama (survey) yöntemi kullanılmış, yapılan çalışmanın veri toplama aracı da soru formu olarak belirlenmiştir.

3.2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada liderlik ölçümünde, Bass tarafından geliştirilen “Multifactor Leadership Questionnaire” (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-MLQ) kullanılmıştır. Bu ölçek ilk olarak 1985 yılında uygulandığında dönüşümcü liderlik boyutları karizma, ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi; etkileşimci liderlik boyutları ise şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakma (işlere müdahale etmeme) olarak belirlenmiştir. Ancak, Bass ve arkadaşlarının sonraki çalışmalarında karizma ve ilham verme boyutlarının birbirine benzer yapılar olduğu ve görgül çalışmalarda birbirlerinden ayırt edilemediği görüldüğünden, bu boyutlar tek boyut olarak ele alınarak çok faktörlü liderlik ölçeği altı boyuta indirgenmiştir. Sonraki yıllarda ise çeşitli araştırmacılar tarafından (Tracey ve Hinkin, 1998; Hartag, VanMuijen ve Jaap, 1998; Yukl, 1994) farklı ülkelerde ve örgütlerde kullanılan ölçek, yapılan çalışmalar sonucunda eleştirilmiş ve ölçeğin yeniden yapılandırılması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun üzerine, Avolio ve Bass (1999) geliştirdikleri Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini (MLQ Form, 5X) 3786 kişiye uygulayarak, ölçeğin boyutlarını yeniden gözden geçirmişlerdir. Bu çalışma sonunda karizma/ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutları dönüşümcü liderlik, şarta bağlı ödül ve istisnalarla yönetim ise etkileşimci liderlik başlıkları altında toplanmıştır. İstisnalarla yönetim boyutu, kendi içinde aktif ve pasif liderlik olarak ayrılmıştır. İşlere müdahale etmeme boyutu ise, pasif liderlik ile benzerlik gösterdiğinden birlikte ele alınmışlardır (Avolio vd., 1999:441-445).

MLQ 5X, 36 adet ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada kullanılan liderlik ölçeği (MLQ) tasarlanırken, Bass ve Avolio'nun ölçek ifadelerini yeniden ele alıp revize ettikleri 1999 yılında yayınlanan makaleden yararlanılmıştır. Bu makaledeki ifadeler İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve oluşturulan ölçek ifadeleri, yöneticilerin kendilerini, astlarının ise yöneticilerini değerlendirecekleri şekilde düzenlenmiştir. Böylece bu çalışmada, hem yöneticilerin kendi liderlik tarzları hakkındaki düşünceleri, hem de astların yöneticilerini nasıl algıladıklarının görülmesi amaçlanmıştır. Ölçeğin sonuna altı adet demografik soru eklenmiştir. İfadelerin Türkçe'de anlaşılıp anlaşılmadığı yapılan ön çalışma ile test edilmiştir.

Bass ve Avolio'nun yaptıkları çalışma sonrasında oluşturdukları ve 1999 yılında yayınladıkları makale ile boyutlarını yeniden belirledikleri MLQ ölçeğinin her bir boyuta düşen soru maddeleri Tablo 3.2' de görülmektedir.

Tablo 3.2: MLQ Boyutlar ve Boyutlara Düşen Soru Maddeleri

MLQ Boyutlar	Her Boyuta Düşen Soru Maddesi
Karizma/İlham verme	1-12
Zihinsel Teşvik	13-16
Bireysel İlgı	17-20
Şarta Bağlı Ödül	21-24
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	25-28
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	29-36

MLQ ölçeklerinin değerlendirmesinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Deneklerin ön plana alındığı ölçekleme yaklaşımının bir örneği olan Likert ölçeğinde, tutumları ölçülecek bireylerin tepkide bulunacakları çeşitli ifadeler yer alır. Tutum ölçeğine cevap veren birey, verilen ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler içinde belirlemektedir (Tavşancıl, 2002:138).

Yapılan çalışmada Likert ölçeğinde karar verme ölçütleri; “*kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum*” şeklindedir.

3.2.3. Ön Araştırma

Tezin araştırma kısmında kullanılacak olan ölçeklerin cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Soru formları, araştırma evreninden rasgele seçilen X hastanesinin yöneticileri ve çalışanlarına uygulanmış ve 16 yönetici ve 34 hastane çalışanından cevap alınmıştır. Ön araştırma, Eylül 2008 ayı içinde tamamlanmıştır.

Yapılan ön araştırma sonucu soru formunda, tasarımdan veya içerdiği ifadelerin anlaşılmasından kaynaklanan herhangi bir olumsuz duruma rastlanmamıştır.

3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.3.1. Güvenilirlik Analizleri

SPSS 13.0 programına araştırma sonucu elde edilen değerler girilerek, ilgili ölçeklerin maddelerinin karar verme dereceleri “*kesinlikle katılıyorum (5 puan), katılıyorum (4 puan), kararsızım (3 puan), katılmıyorum (2 puan), kesinlikle katılmıyorum (1 puan)*” şeklinde değerlendirmeye alınmış ve soru formuna güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Güvenilirlik, ölçme aracındaki soruların birbirleriyle tutarlı olması ve her durumda benzer sonuçlar doğurmasıdır (Bell, 1993). Bu yüzden ölçek güvenilirliğini test etmek amacıyla maddelerin, madde toplam test puanı istatistikleri ve Cronbach-Alfa güvenilirlik kat sayısı değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Cronbach-Alfa değeri, ölçeğin test puanları arasındaki iç tutarlılığının bir ölçüsüdür ve 0.70 üzeri değerler güvenilirlik için yeterli kabul edilmektedir. Madde toplam istatistikleri ise madde puanı ile test maddeleri toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılır. Madde toplam istatistik değerlerinin yüksek olması ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2007).

- **Güvenirlik Analizi (MLQ-yönetici (lider))**

Tablo 3.3’de verilen Güvenilirlik Analizi çıktılarında görüldüğü gibi, İzmir ilindeki hastanelerde çalışan 157 kişiye kendisini değerlendirmesi için uygulanan ankete ait Cronbach Alfa katsayısı 0.904 çıkmıştır. Bu da ölçme aracının yani soru formunun oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3: MLQ-yönetici (Lider) Cronbach Alfa Katsayısı

	N	%	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı (N)
SAYI Geçerli	157	100.0	0.904	0.926	36
Çıkartılan	0	0			
Toplam	157	100.0			

MLQ-yönetici (Lider) ölçeğinin boyutlar bazında elde edilen güvenilirlik katsayıları ise Tablo 3.4’de görülmektedir.

Tablo 3.4: MLQ-yönetici (Lider) Boyutlar Bazında Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach Alfa
Karizma / İlham verme	0.889
Zihinsel teşvik	0.869
Bireysel ilgi	0.800
Şarta bağlı ödüllendirme	0.809
İstisnalarla yönetim (Aktif)	0.825
İstisnalarla yönetim (Pasif)	0.781
Genel	0.904

Bu soru formunda, EK 6'da görüleceği üzere, güvenilirlik katsayısını önemli derecede arttırıcı veya azaltıcı rol oynayan değişken mevcut değildir. Bu nedenle hiçbir soru, soru formundan çıkarılmamıştır.

- **Güvenirlilik Analizi (MLQ-ast (izleyici))**

Tablo 3.5'de verilen Güvenirlilik Analizi çıktılarında görüldüğü gibi, İzmir ilindeki hastanelerde çalışan 765 kişiye bir üstünü değerlendirmesi için uygulanan soru formuna ait Cronbach Alfa katsayısı 0.952 çıkmıştır. Bu da ölçme aracının, yani soru formunun oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5: MLQ-ast (İzleyici) Cronbach Alfa Katsayısı

	N	%	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı (N)
SAYI Geçerli	765	100.0	0.952	0.959	36
Çıkartılan	0	0			
Toplam	765	100.0			

MLQ-ast (izleyici) ölçeğinin boyutlar bazında elde edilen güvenilirlik katsayıları ise Tablo 3.6'da görülmektedir.

Tablo 3.6: MLQ-ast (İzleyici) Boyutlar Bazında Güvenirlilik Analizi

Boyutlar	Cronbach Alfa
Karizma / İlham verme	0.946
Zihinsel teşvik	0.939
Bireysel ilgi	0.925
Şarta bağlı ödüllendirme	0.923
İstisnalarla yönetim (Aktif)	0.489
İstisnalarla yönetim (Pasif)	0.853
Genel	0.952

Bu soru formunda, EK 7'de görüleceği üzere, güvenilirlik katsayısını önemli derecede arttırıcı veya azaltıcı rol oynayan değişken mevcut değildir. Bu nedenle hiçbir soru, soru formundan çıkarılmamıştır.

• Güvenirlilik Analizi (MLQ-yönetici (lider) + MLQ- ast (izleyici))

Tablo 3.7’de verilen Güvenirlilik Analizi çıktılarında görüldüğü gibi, İzmir ilindeki hastanelerde çalışan 765 kişiye birüstünü değerlendirmesi için, 157 kişiye kendisini değerlendirmesi için toplamda 922 soru formu uygulanmıştır. Her iki soru formunda yer alan önermeler aynı olduğu için (sadece şahıs bazında aldığı ekler farklıdır) her iki grubun verilerinin yer aldığı ölçeğin de güvenirlilik analizine bakılması gerektiği düşünülmektedir. Bu ankete ait Cronbach Alfa katsayısı 0.950 çıkmıştır. Bu da ölçme aracının, yani soru formunun oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7: MLQ-yönetici (lider) + MLQ-ast (İzleyici) Cronbach Alfa Katsayısı

	N	%	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı (N)
SAYI Geçerli	922	100.0	0.950	0.958	36
Çıkartılan	0	0			
Toplam	922	100.0			

Bu soru formunda, EK 8 de görüleceği üzere, güvenirlilik katsayısını önemli derecede arttırıcı veya azaltıcı rol oynayan değişken mevcut değildir. Bu nedenle hiçbir soru çıkarılmamıştır.

3.3.2. Geçerlilik Analizi

Bir araştırmanın geçerliliği, o çalışmada ölçülmek istenilen şeyin gerçekten ölçülüp ölçülmediğini gösterir (Yumlu, 1994:81). Çalışmada kullanılan Bass ve Avolio’nun dönüşümcü liderlik ölçeği literatürden alınan geçerliliği kanıtlanmış bir ölçek olduğundan geçerlilik analizi öncelikle güvenirlilik analizine dayandırılmıştır. Orijinal soru formu çalışmacı tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve bu konuda uzman kişilerce değerlendirilmiştir. Ayrıca Türkiye’de yapılmış ve aynı orijinal soru formunu kullanan çalışmalardaki ifadelerle de karşılaştırması yapılmıştır. Analizde hem iç tutarlılık, hem de yeniden test şeklinde bir güvenirlilik analizi yapılmıştır. Likert ölçeğinde yeterli sayılabilecek güvenirlilik katsayısının 1’e yakın olması gerekmektedir. Literatürde Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri puanlarının 0.25’in üzerinde olması, Cronbach Alfa güvenirlilik değerlerinin ise 0.70’den büyük olması

ölçeklerin iç tutarlılığının onaylanması için beklenen sınırlar olarak belirlenmiştir (Özdamar, 1999). Kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğine ise Faktör Analizi ile bakılmıştır.

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için veri setini küçültmektir (Akgül, 2005:440). Gerçekleştirilen soru formu çalışmasında yer alan değişkenler bu tanımdaki amaca uygun olarak faktör analizine tabi tutularak, ortak faktörler bulunmuştur. Analizi uygularken öz değerleri 1 den büyük olan faktörler gruplandırılarak, elde edilen faktörlere bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla eksen döndürmesi (Varimax Rotation) uygulanmıştır.

• Uygunluk Belirleme

İlk aşamada, verilerin faktör analizi için uygunluğunun araştırılması yapılmıştır. Bunun için, “Bartlett Küresellik Testi” ve “Kaiser-Meyer-Olkin Testi” şeklinde iki test uygulanmıştır.

KMO testi faktör analizi için örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğüyle ilgilenir. KMO ölçütü 0.80-1.00 ise mükemmel, 0.70-0.80 ise iyi, 0.50-0.70 arası ise orta olarak değerlendirilir. Oran 0.50’ten küçükse daha fazla veri toplanması gerekmektedir (Field, 2005) Tablo 3.78’de yer alan 0.960 değeri bu veriler için faktör analizinin mükemmel bir biçimde kullanılabilmesini göstermektedir

Bartlett testi, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını araştıran bir testtir ve korelasyon matrisinin birim matrisi (tüm korelasyon katsayıları sıfır, $H_0 : P - I$) olup olmadığını test eder (Akgül, 2005:450). Bu çalışmada p-value=0.00, belirlenen α katsayısından küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Yani değişkenler arası ilişki vardır denir. Bu çıkan ilişki faktör analizine devam etmek için yeterlidir.

Tablo 3.8: KMO ve Bartlett’s Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		.960
Bartlett Küresellik Testi	Ki – Kare Değ.	26551.463
	S.d.	528
	Sig.	.000

• Faktör Sayısı Belirleme

Bu aşamada değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmek amaçlanmaktadır. Kaç faktör elde edileceği ile ilgili çeşitli yöntemler söz konusudur (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008:86; Tavşancıl, 2002:47).

Bunların ilki, serpilme diyagramı (scree plot) yöntemidir. Bu yöntemde, öz değerlerin grafiği incelenir ve düşey çizginin yataylaştığı yere kadar olan faktörler alınarak faktör sayısına karar verilir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008:86).

İkincisi, öz değer (Eigen values) yöntemidir. Bu yöntemde, faktörlerin hesaplanmasında öz değerlerden yararlanılır ve her bir faktörün öz değeri soru sayısına bölünür. Böylece toplam varyansın ne kadarının açıklandığı bulunur. Özdeğeri 1 den büyük olan faktörler seçilir. Analiz sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısı da o kadar güçlü demektir. Bu düzeyin sosyal alanda % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak görülmektedir (Tavşancıl, 2002:48). Bu araştırma çalışmasındaki faktör sayısı öz değer yöntemine göre belirlenmiştir. Bu özdeğerler EK-9 da görülmektedir.

Gerçekleştirilen faktör analizine ölçekteki tüm ifadeler dâhil edilmiştir. Fakat yapılan faktör analizi sonucunda bazı değişkenlerin (ifadelerin) başka hiçbir değişkenle korelasyonunun olmadığı görüldüğünden analizden çıkarılmıştır. Bunlar 22, 24 ve 25 nolu ifadelerdir.

Özdeğeri 1'den büyük toplam 4 adet faktör toplam değişimin % 67,2 sini açıkladığından faktör sayısı 4 olarak belirlenmiştir.

• Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 3.10 da dönüştürülmüş (rotated) Yük Matrisi gösterilmiştir. Kullanılan çıkartma yöntemi Temel Bileşen Analizi ve döndürme (rotasyon) yöntemi olarak da Varimax kullanılmıştır. Boyut indirgeme 5 iterasyonda gerçekleşmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda Dönüşümcü Liderliğe ait üç boyut, karizma/ilham verme, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik Dönüşümcü Liderlik adı altında tek boyutta toplanmıştır. Bulunan faktörler ve bu faktörleri oluşturan değişkenler dikkate alınarak ilgili dört faktör aşağıda ifade edildiği biçimde adlandırılmıştır:

Faktör I: Dönüşümcü Liderlik (s4, s10, s6, s3, s15, s12, s14, s7, s16, s5, s13, s8i s18, s19, s20, s9, s11, s17, s2, s1

Faktör II: Pasif İstisnalarla Yönetim (s35, s36, s34, s33, s32 ve s31)

Faktör III: Aktif İstisnalarla Yönetim (s27, s28, s29, s30 ve s26)

Faktör IV: Şarta Bağlı Ödül (s21 ve s23)

Faktör analizi sonunda ortaya çıkan boyutlara ait ifadeler ve faktör yükleri EK-10 da görülebilir.

Avolio ve Bass (1999:459) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarını yeniden belirledikleri ve bu çalışmada da esas olarak alınan makalelerinde dönüşümcü liderliğe ait boyutların kendi içlerinde birbirleri ile ilişkili olduğundan bahsetmiş, yapılan çalışmalarda faktörlerin 3 boyut (dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif liderlik) veya 4 boyut (dönüşümcü liderlik, şarta bağlı ödül, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim) olarak toplanabildiğini anlatmışlardır. Ancak bu boyutların bu duruma rağmen ayrı faktörler olarak ele alınmalarının daha faydalı olabileceğini de söylemişlerdir. Bu yüzden, faktör analizi sonucu Dönüşümcü liderlik tek boyut altında toplanmakla birlikte çalışmamızda orijinal boyutların kullanılmasına karar verilmiştir.

3.4. VERİ ÇÖZÜMLEME TEKNİKLERİ

SPSS 13 programına girilen verilerin analizi için frekans, yüzde analizi, tanımlayıcı istatistikler ve kapa istatistiklerinden yararlanılmıştır.

Kappa katsayısı, aynı nesneyi derecelendiren iki gözlemci arasındaki uyumu test etmek amacıyla kullanılır (Özdamar,1999:177). Örneğin yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik boyutunu değerlendiren iki çalışanın (hastane yöneticisi ve çalışanı) birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu kapa değeri ile gösterilebilmektedir.

Kappa katsayısı 0 - 1 aralığında değer alır ve Tablo 3.9 daki gibi yorumlanır.

Tablo 3.9: Kappa Sayısı ve Yorumu

κ	Yorum
< 0	Hiç uyum olmaması
0.0 — 0.20	Zayıf uyum olması
0.21 — 0.40	Orta düzeyde uyum olması
0.41 — 0.60	İyi derecede uyum olması
0.61 — 0.80	Çok iyi derecede uyum olması
0.81 — 1.00	Mükemmel uyum olması

Kaynak: (Landis, J. R. ve Koch, G. G.,1977

BULGULAR

Yapılan bu tez araştırmasının verileri, üç ana başlık altında analiz edilmiş ve bulguları aşağıda aktarılmıştır. İlk olarak, araştırma örnekleminde yer alan hastanelerin ve soru formunu cevaplandıran lider ve izleyenlerin demografik özellikleri frekans ve yüzde analizi ile irdelenmiştir. İkinci olarak tanımlayıcı istatistiklere bakılmıştır. Üçüncü olarak ise hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile izleyenleri arasındaki uyumun değerlendirilmesi için kapa istatistiksel analizleri yapılarak bulguları aktarılmıştır.

4.1. DEMOGRAFİK VERİLER

Yöneticilere uygulanan soru formunun hastanelere göre dağılımı, Tablo 3.1 de sunulmuştur. Yöneticilerden, soru formuna en fazla yanıt, % 18.47'lük bir oranla Ege Üniversitesinde ve % 15.29' luk bir oranla Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesinde alınmıştır. Tüm hastanelerde soru formunu yanıtlayan yönetici sayısı 157 kişidir.

Hastane çalışanlarına uygulanan soru formunun hastanelere göre dağılımı Tablo 3.1 de gösterilmektedir. Soru formunun % 16.34 'lık bir oranla Ege Üniversitesi ve % 15.95 oran ile Atatürk Eğitim ve Araştırma hastanelerinde çalışanlar tarafından yanıtlandığı görülmektedir. Tüm hastanelerde izleyen soru formuna cevap verenlerin sayısı 765 kişidir. Tablo 4.1, çalışmaya katılan hastane yöneticilerinin demografik bilgilerini, Tablo 4.2 ise çalışmaya katılan hastane çalışanlarının demografik bilgilerini göstermektedir.

Soru formunu yanıtlayanların yaş dağılımına bakıldığında, yöneticilerin % 40'nın 40-49, hastane çalışanlarının ise % 35'inin 30-39 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Katılımcılardan, yöneticilerin % 54.14 'ü kadın, % 45.22' si erkek, hastane çalışanlarının ise % 71.76 sı kadın ve % 27.06' sı erkektir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin eğitim bilgilerine bakıldığında, yaklaşık %70 lik bir kısmının lisans ve üstü eğitime sahip oldukları, lise mezunu olanların ise %10 luk bir dilimi oluşturdukları görülmektedir. Hastane çalışanlarının, yarısından fazlası ön lisans (% 28,7) veya lise mezunu (% 30.07) dur. Soru formunu yanıtlayan hastane çalışanlarının % 38.6' lık bir kısmı ise, 4 yıl ve üzeri eğitim veren üniversitelerden mezun veya yüksek lisans ve doktora derecesine sahiptir.

Soru formunu yanıtlayan yöneticilerin çalıştıkları hastanedeki görevlerine bakıldığında, 12'sinin başhekim, 40 kişinin sorumlu hemşire, 24'ünün başhekim yardımcısı, 18 kişinin ise müdür yardımcısı görevlerinde buldukları belirlenmiştir. Hastane çalışanlarının % 37'si hemşire, % 17 si ise memurdur.

Sağlık sektöründe çalışılan yıl sorusunda, yöneticilerin önemli bir çoğunluğu (% 41.40) 21 yıldan fazla seçeneğini işaretlemiştir. Beş yıldan az çalışanların oranı % 6 dır. Çalışmaya katılan hastane çalışanlarının % 51'lik bir bölümü sağlık sektöründe 10 veya daha az süredir çalıştığını belirtmiştir. 21 yıl ve üzerinde iş tecrübesi olan çalışanların oranı ise % 18.56'dır.

Soru formunu yanıtlayan yöneticilerin şu anda çalışmakta oldukları hastanede çalışma sürelerine bakıldığında toplam 74 kişinin (% 47.14) 10 yılın altında çalıştıkları belirttikleri saptanmıştır. Elde edilen veriler hastane çalışanları bazında incelendiğinde, hastane personelinin % 52'lik bir bölümünün kısa bir süre önce (0-5 yıl) işe başladığı görülmektedir. Sağlık sektöründe 0-5 yıl çalışanların oranı % 30.46 iken mevcut işinde 0-5 yıl çalışanların oranı % 51.76'dır. Bu iki oran arasındaki fark dikkate alınacak olunursa hastane personelinin % 21' lik bir kısmının kısa süre önce (0-5 yıl) çalıştığı kurumu değiştirdiği görülmektedir.

Tablo 4.1: Çalışmaya Katılan Hastane Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Dağıtılan Anket	MLQ-yönetici (lider)			
	165			
Geri Dönen Anket	157			
Geri Dönen Anket Formu Oranı	% 94			
Yaş	Yaş Aralığı		Yüzde (%)	
	20-29		7,01	
	30-39		28.66	
	40-49		39.49	
	50-59		19.11	
	60 ve üzeri		4.46	
	Eksik gözlem		1.27	
Cinsiyet	Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	
	Kadın	85	54.14	
	Erkek	71	45.22	
	Eksik gözlem	1	0.64	
Eğitim	Frekans		Yüzde (%)	
	Lise		17	10.83
	Önlisans		32	20.38
	Üniv.		65	41.40
	Y.L		11	7.01
	Dr.		28	17.83
	Eksik gözlem		4	2.55
Görev Dağılımı	Frekans		Yüzde (%)	
	Başhekim		12	7.64
	Başhekim Yrd.		24	15.29
	Müdür		12	7.64
	Müdür Yrd.		18	11.46
	Başhemşire		8	5.10
	Başhem. Yrd.		14	8.92
	Sorumlu Hem.		40	25.48
	Diğer		24	15.29
Eksik Gözlem		5	3.18	
Sağlık Sektöründe İş Tecrübesi	Yıl	Frekans	Yüzde (%)	
	0-5	10	6.37	
	6-10	15	9.55	
	11-15	29	18.47	
	16-20	35	22.29	
	21+	65	41.40	
	Eksik gözlem	3	1.91	
Kendi Hastanesinde İş Tecrübesi	Yıl	Frekans	Yüzde (%)	
	0-5	37	23.57	
	6-10	37	23.57	
	11-15	24	15.29	
	16-20	28	17.83	
	21+	28	17.83	
	Eksik gözlem	3	1.91	

Tablo 4.2: Çalışmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Demografik Bilgileri

Dağıtılan Anket	MLQ-ast (izleyen)		
		794	
Geri Dönen Anket	765		
Geri Dönen Anket Formu Oranı	% 96		
Yaş	Yaş Aralığı		Yüzde (%)
	20-29		33.99
	30-39		35.56
	40-49		22.35
	50-59		6.01
	60 ve üzeri		0.78
	Eksik gözlem		1.31
Cinsiyet	Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
	Kadın	549	71.76
	Erkek	207	27.06
	Eksik gözlem	9	1.18
Eğitim		Frekans	Yüzde (%)
	Lise	230	30.07
	Önlisans	220	28.76
	Üniv.	226	29.54
	Y.L	39	5.10
	Dr.	30	3.92
	Eksik gözlem	20	2.61
Görev Dağılımı		Frekans	Yüzde (%)
	Hekim	64	0.07
	Hemsire	339	0.37
	Memur	161	0.17
	Lisansiyer	20	0.02
	Teknisyen	64	0.07
	Hizmetli	30	0.03
Diğer	244	0.26	
Sağlık Sektöründe İş Tecrübesi	Yıl	Frekans	Yüzde (%)
	0-5	233	30.46
	6-10	159	20.78
	11-15	104	13.59
	16-20	114	14.90
	21+	142	18.56
	Eksik gözlem	13	1.70
Kendi Hastanesinde İş Tecrübesi	Yıl	Frekans	Yüzde (%)
	0-5	396	51.76
	6-10	143	18.69
	11-15	72	9.41
	16-20	84	10.98
	21+	58	7.58
Eksik gözlem	12	1.56	

Çalışmanın gerçekleştirildiği hastaneler Tablo 4.3 deki gibi özel, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri olmak üzere gruplandırılarak analizler gerçekleştirilmiştir

Tablo 4.3: Çalışmanın Yapıldığı Hastaneler ve Türleri

Hastane Türü	No	Hastane Adı
Özel Hastane	1	Ö. Central Hospital
	2	Ö. Karataş Hastanesi
	3	Ö. Ege Sağlık Hastanesi
	4	Ö. Gazi Hastanesi
Devlet Hastanesi	5	Buca Seyfi Demirsoy Hastanesi
	6	Çigli Devlet Hastanesi
	7	Esrefpaşa Hastanesi
	8	Alsancak Devlet Hastanesi
	9	Karşıyaka Devlet Hastanesi
Eğitim Araştırma Hastanesi	10	Ege Üniversitesi Hastanesi
	11	Atatürk Eğitim Hastanesi
	12	Tepecik Eğitim Hastanesi
	13	Bozyaka Eğitim Hastanesi

4.2 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 4.4'te MLQ-yönetici (lider) dönüşümcü liderlik ve boyutlarına yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları için elde edilen ortalamalar 4.42 (Zihinsel Teşvik) ile 3.26 (İstisnalarla Yönetim-aktif) arasında değişmektedir. Söz konusu değişkenler için elde edilen minimum ve maksimum değerler ise örneklemin bu değişkenler açısından nispeten çeşitlilik gösterdiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlar yöneticilerin, çalışanlarını zihinsel olarak teşvik ettiklerini düşündüklerini ve kendilerini karizmatik olarak gördüklerini göstermektedir. Diğer yandan ortalama skora bakıldığında yöneticiler, İstisnalarla Yönetim-Aktif boyutundaki davranışlarını diğer boyutlara göre düşük olarak tanımlamaktadırlar.

Tablo 4.4: MLQ-yönetici (lider) Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	S.Sapma
Karizma_ort	157	1.92	5.00	4.37	0.45
Zihinsel Teşvik_ort	157	1.00	5.00	4.42	0.52
Bireysel İlgi_ort	157	1.00	5.00	4.20	0.60
Şarta Bağlı Ödül_ort	157	1.25	5.00	4.22	0.61
İstisnalarla yönet.(aktif)_ort	157	1.00	5.00	3.26	1.05
İstisnalarla yönet.(pasif)_ort	157	1.63	5.00	3.98	0.63

Tablo 4.5’de MLQ-ast (izleyen) Dönüşümcü liderlik ve boyutlarına yönelik ortalama değerler için tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4.5: MLQ-ast (izleyen) Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Karizma_ort	765	1	5	4.15	0.79
Zihinsel Teşvik_ort	765	1	5	4.09	0.92
Bireysel İlgi_ort	765	1	5	3.91	0.97
Şarta Bağlı Ödül_ort	765	1	5	3.68	1.08
İstisnalarla Yönet.(aktif)_ort	765	1	5	2.93	0.82
İstisnalarla Yönet.(pasif)_ort	765	1	5	3.55	0.83

Tablo 4.5 incelendiğinde çalışanların, yöneticilerini sahip oldukları dönüşümcü liderlik boyutlarına göre değerlendirmesi sonucunda ortalamalar 4.15 (Karizma) ile 2.93 (İstisnalarla Yönetim-Aktif) arasında değişmektedir. Bu değişkenler için elde edilen minimum ve maksimum değerler ise örneklemin bu değişkenler açısından çeşitlilik gösterdiğini ifade etmektedir. En yüksek değer olan Karizma (4.15) çalışanların yöneticilerini karizmatik olarak gördüklerini ifade etmektedir. İkinci en yüksek ortalama değer ise Zihinsel Teşvik (4.09) boyutuna aittir. Çalışanların yöneticilerini en düşük ortalama değer olan 2.93 ile ifade ettikleri boyut ise İstisnalarla Yönetim-Aktif boyutudur.

4.3. ÇAPRAZ TABLO KAPPA İSTATİSTİĞİ ANALİZLERİ

Kappa analizi ile MLQ ölçeğinin liderlik boyutlarının değerlendirilmesi açısından lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan kappa analizlerinde öncelikle genel uyum incelenmiş, daha sonra ise çalışmanın değişkenleri olan hastane türü, cinsiyet, yaş, öğrenim, görev ve sağlıkta çalışma yılına göre lider-izleyici arasındaki uyum ölçülmüştür.

4.3.1. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Genel Kappa İstatistikleri

Lider ve izleyen arasındaki genel uyuma bakmak amacı ile Kappa analizi yapılmış ve Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel İlgi, Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutlarının değerlendirilmesi konusunda yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Likert ölçeği kullanıldığı için analizde medyan kullanılmıştır.

• Lider-İzleyici – Karizma – Genel

Karizma değişkenini 12 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. İzleyen ve liderlere ait medyan değeri kullanılarak yapılan kappa analizinde karizma değişkenine göre izleyen ve liderler arasında iyi uyum olduğu (0.40) görülse de kappa istatistiğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyemeyiz (kappa (κ)= 0.40, p-değeri=0.157).

Tablo 4.6: Lider-İzleyici – Karizma – Genel Kappa Analizi

GENEL		Lider		Toplam		
		İyi (4)	Çok İyi (5)			
İzleyen	İyi (4)	7	2	9		
	Çok İyi (5)	1	2	3		
Toplam		8	4	12		
GENEL		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
	Uyum Ölçüsü	Kappa	.400	.283	1.414	.157
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			

Tablo 4.6’da görülen kappa istatistiğine göre, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler

yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda, lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

- **Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Genel**

Soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.7: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Genel Kappa Analizi

GENEL		Lider		
		İyi (4)	Toplam	
İzleyen	İyi (4)	4	4	
Toplam		4	4	
GENEL		Değer (κ)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
	Uyum Ölçüsü	Kappa	.(a)	
	Geçerli Gözlem Sayısı		4	

- **Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Genel**

Soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.8: Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Genel Kappa Analizi

GENEL		Lider		
		İyi (4)	Toplam	
İzleyen	İyi (4)	4	4	
Toplam		4	4	
GENEL		Değer (κ)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
	Uyum Ölçüsü	Kappa	.(a)	
	Geçerli Gözlem Sayısı		4	

- **Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Genel**

Şarta bağlı ödül değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. İzleyen ve liderlere ait medyan değeri

kullanılarak yapılan kapa analizinde değişkene göre izleyen ve liderler arasında iyi uyum olduğu (0.50) görülse de kapa istatistiğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyemeyiz ($\kappa= 0.50$, p-değeri=0.248).

Tablo 4.9: Lider-İzleyici – şarta Bağlı dl – Genel Kapa Analizi

GENEL		Lider		Toplam		
		İyi (4)	ok İyi (5)			
İzleyen	İyi (4)	2	1	3		
	ok İyi (5)	0	1	1		
Toplam		2	2	4		
GENEL		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
	Uyum ls	Kapa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.9’da görülen kapa istatistiğine göre, izleyenlerin, lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği şarta Bağlı dl liderlik boyutu ile ilgili yöneticilerin düşünceleri ve izleyicilerin algıları istatistiksel olarak anlamlı uyum göstermemektedir.

- **Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Genel**

Aktif istisnalarla yönetim değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 3 ve 4 olarak değerlendirildiği görülmüştür. İzleyen ve liderlere ait medyan değeri kullanılarak yapılan kapa analizinde değişkene göre izleyen ve liderler arasında mkemmell uyum olduğu görülmektedir (p-değeri=0.046, $\kappa=1.0$). Kapa istatistiği istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.10: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Genel Kappa Analizi

GENEL		Lider		Toplam		
		Orta (3)	İyi (4)			
İzleyen	Orta (3)	3	0	3		
	İyi (4)	0	1	1		
Toplam		3	1	4		
GENEL		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.10’da görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesi konusunda lider-izleyici arasında mükemmel uyum vardır.

- **Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Genel**

Pasif istisnalarla yönetim değişkenini 8 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 2, 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. İzleyen ve liderlere ait medyan değeri kullanılarak yapılan kappa analizinde değişkene göre izleyen ve liderler arasında iyi uyum ($\kappa=0.556$, $p\text{-değeri}=0.015$) olduğu görülmektedir. Kappa istatistiği istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.11: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Genel Kappa Analizi

GENEL		Lider			Toplam	
		Kötü (2)	İyi (4)	Çok İyi (5)		
İzleyen	Kötü (2)	1	0	0	1	
	İyi (4)	0	4	2	6	
	Çok İyi (5)	0	0	1	1	
Toplam		1	4	3	8	
GENEL		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
	Uyum Ölçüsü	Kappa	.556	.253	2.425	.015
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			

Tablo 4.11’de görülen kapa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesinde iyi lider-izleyici uyumu vardır.

4.3.2. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Hastane Türü Kappa İstatistikleri

Hastane türüne göre, lider ve izleyen arasındaki uyuma bakmak amacı ile kappa analizi yapılmış ve Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel İlgi, Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutlarının değerlendirilmesi konusunda yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Likert ölçeği kullanıldığı için analizde medyan kullanılmıştır.

- **Lider-İzleyici – Karizma – Hastane Türü**

Karizma değişkenini 12 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Özel, Devlet ve Eğitim Araştırma hastanelerinde orta derecede uyum olduğu görülse de istatistiksel olarak anlamlı değildir. Devlet hastanelerinde, lider ile izleyen arasındaki karizma boyutu değerlendirmesi açısından $\kappa=0.273$, p-değeri=0.310, Özel hastanelerde, $\kappa=0.250$, p-değeri=0.190 ve Eğitim araştırma hastanelerinde $\kappa=0.250$, p-değeri=0.190 dır.

Tablo 4.12: Lider-İzleyici – Karizma – Hastane Türü Kappa Analizi

Hastane türü		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Özel İzleyen	4 (İyi)	5	5	10
	5 (Çok İyi)	0	2	2
	Toplam	5	7	12
Devlet İzleyen	4 (İyi)	2	1	3
	5 (Çok İyi)	3	6	9
	Toplam	5	7	12
EgitAraş. İzleyen	4 (İyi)	5	5	10
	5 (Çok İyi)	0	2	2
	Toplam	5	7	12

Hastane türü			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Özel	Uyum Ölçüsü	Kappa	.250	.169	1.309	.190
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Devlet	Uyum Ölçüsü	Kappa	.273	.269	1.014	.310
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
EgitAraş.	Uyum Ölçüsü	Kappa	.250	.169	1.309	.190
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			

Tablo 4.12’de görülen kappa istatistiğine göre, Devlet, Özel ve Eğitim Araştırma Hastanelerinde, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda, lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

- **Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Hastane Türü**

Zihinsel Teşvik değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Devlet hastanelerinde orta derecede uyum olduğu görülse de bu uyum istatistiksel olarak anlamlı değildir. Eğitim araştırma hastanelerinde ise uyum (-0.33) yoktur. Devlet hastanelerinde lider ile izleyen arasındaki Zihinsel Teşvik boyutu değerlendirmesi açısından $\kappa=0.500$, p-değeri = 0.248 ve Eğitim araştırma hastanelerinde $\kappa= -0.333$, p-değeri=0.505 dir. Özel hastanelere ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.13: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Hastane Türü Kappa Analizi

Hastane türü		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Özel İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
Devlet İzleyen	4 (İyi)	2	1	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	2	2	4
EgitAraş. İzleyen	4 (İyi)	2	1	3
	5 (Çok İyi)	1	0	1
	Toplam	3	1	4

Hastane türü			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Özel	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Devlet	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
EgitAraş.	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.333	.222	-.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.13'e göre hesaplanan Kappa istatistiğine göre, izleyenlerin sorunları çözerken denenmiş ve alışlagelmiş yolları sorgulamalarını ve bu yöntemlerden daha farklı çözümler bulmalarını sağlamak amacı ile onların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, yeni yaklaşımlar bulmalarını isteyen, mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendiren, geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyararak yaratıcılığı cesaretlendiren, izleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde ise onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik boyutu değerlendirmesi konusunda Devlet ve Eğitim Araştırma hastanelerinde istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

◆ Lider-İzleyici – Bireysel İlg – Hastane Türü

Bireysel İlg değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Devlet hastanelerinde orta derecede (0.20) uyum var görülse de istatistiksel olarak anlamlı değildir. Devlet hastanelerinde, lider ile izleyen arasındaki Bireysel İlg boyutu değerlendirmesi açısından $\kappa=0.200$ ve $p\text{-değeri} = 0.505$ tir. Özel ve Eğitim Araştırma hastanelerine ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.14: Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Hastane Türü Kappa Analizi

Hastane türü	Lider				
	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
Özel İzleyen	4 (İyi)	4	4		
	5 (Çok İyi)				
	Toplam	4	4		
Devlet İzleyen	4 (İyi)	1	2		
	5 (Çok İyi)	0	1		
	Toplam	1	3		
EğitAraş. İzleyen	4 (İyi)	4	4		
	5 (Çok İyi)				
	Toplam	4	4		
Hastane türü		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Özel	Uyum Ölçüsü	Kappa			
	Geçerli Gözlem Sayısı		4		
Devlet	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667
	Geçerli Gözlem Sayısı		4		
EğitAraş.	Uyum Ölçüsü	Kappa			
	Geçerli Gözlem Sayısı		4		

Tablo 4.14'e göre hesaplanan Kappa istatistiğine göre, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel ilgi gösteren, bireysel ilgiyi sağlayarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulayan ve daha yüksek seviyede performans göstermelerini amaçlayan liderlere ait Bireysel İlgi boyutu değerlendirmesi konusunda Devlet hastanelerinde istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

• Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Hastane Türü

Şarta bağlı ödül değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, Özel hastanelerde uyum ($\kappa = -0.500$, p-değeri=0.248) yoktur. Devlet hastanelerinde ise iyi (0.50) uyum var gibi görülse de bu uyum istatistiksel olarak anlamlı değildir. Devlet hastanelerinde p-değeri=0.248, $\kappa = -0.500$ dir. Eğitim Araştırma hastanelerine ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile

değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.15: Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Hastane Türü Kappa Analizi

Hastane türü		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
Özel İzleyen	4 (İyi)	1	2	3		
	5 (Çok İyi)	1	0	1		
	Toplam	2	2	4		
Devlet İzleyen	4 (İyi)	2	1	3		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	2	2	4		
EgitAraş. İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
Hastane türü		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Özel	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.500	.375	-1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Devlet	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
EgitAraş.	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.15’e göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, izleyenlerin lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi ile ilgili lider-izleyici uyumu yoktur.

• **Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Hastane Türü**

Aktif İstisnalarla Yönetim değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin tablo 4.16 daki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, Özel hastanelerde $\kappa= 0.636$, p-değeri=0.046, Devlet Hastanelerinde $\kappa=1.000$, p-değeri=0.006 ve Eğitim Araştırma hastanelerinde ise $\kappa=0.500$, p-değeri=0.248 dir. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak Özel hastanelerde çok iyi derecede uyum, Devlet hastanelerinde ise

mükemmel uyum söz konusudur. Eğitim Araştırma hastanelerinde ise iyi uyum (0.50) var gibi görülse de sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.16: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Hastane Türü Kappa Analizi

Hastane türü		Lider				
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam	
Özel İzleyen	2 (Kötü)	1	1	0	2	
	3 (Orta)	0	1	0	1	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	2	1	4	
Devlet İzleyen	2 (Kötü)	2	0	0	2	
	3 (Orta)	0	1	0	1	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	2	1	1	4	
EğitAraş. İzleyen	2 (Kötü)					
	3 (Orta)		2	1	3	
	4 (İyi)		0	1	1	
	Toplam		2	2	4	
Hastane türü			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Özel	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Devlet	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.774	.006
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
EğitAraş.	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.16’de görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesi konusunda Özel hastanelerde çok iyi, Devlet hastanelerinde ise mükemmel lider-izleyici uyumu vardır.

• **Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Hastane Türü**

Pasif istisnalarla yönetim değişkenini 8 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 2, 3, 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. İzleyen ve liderlere ait medyan değeri kullanılarak yapılan kappa analizinde Özel hastanelerde p-değeri=0.003, κ = 0.500, Devlet Hastanelerinde κ = 0.636, p-değeri=0.001 ve Eğitim Araştırma hastanelerinde ise

$\kappa=0.784$, p-değeri=0.003 dır. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak Özel hastanelerde iyi derecede uyum, Devlet hastanelerinde ve Eğitim Araştırma hastanelerinde çok iyi uyum söz konusudur.

Tablo 4.17: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Hastane Türü Kappa Analizi

Hastane türü		Lider				
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Özel İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	2	3	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	2	4	8
Devlet İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	3	2	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8
EğitAraş. İzleyen	2 (Kötü)	1		0	0	1
	4 (İyi)	0		4	1	5
	5 (Çok İyi)	0		0	2	2
	Toplam	1		4	3	8
Hastane türü			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Özel	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.212	2.954	.003
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Devlet	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.216	3.255	.001
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
EğitAraş.	Uyum Ölçüsü	Kappa	.784	.202	2.973	.003
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			

Tablo 4.17’da görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesinde tüm hastane türlerinde lider-izleyici uyumu vardır.

4.3.3. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Görev Kappa İstatistikleri

Görev değişkenine göre, lider ve izleyen arasındaki uyuma bakmak amacı ile kappa analizi yapılmış ve Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel İlgi, Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutlarının değerlendirilmesi konusunda yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Likert ölçeği kullanıldığı için analizde medyan kullanılmıştır.

• Lider-İzleyici – Karizma – Görev

Karizma değişkenini 12 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda görev değişkenine göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, hekimlerde lider ile izleyen arasındaki karizma boyutu değerlendirmesi açısından $\kappa=0.750$, p-değeri=0.007dir ve istatistiksel olarak çok iyi uyum bulunmaktadır. Hemşirelerde $\kappa=0.122$, p-değeri=0.377, memurlarda $\kappa= -0.067$, p-değeri=0.700, lisansiyerlerde $\kappa=0.077$, p-değeri=0.735, teknisyen/teknikerlerde $\kappa=0.125$, p-değeri=0.371, hizmetlilerde $\kappa=0.087$, p-değeri=0.460 ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) meslek grubunda $\kappa=0.000$, p-değeri=1.000 dir. Bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.18: Lider-İzleyici – Karizma – Görev Kappa Analizi

GÖREV		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çokİyi)	Toplam
Hekim İzleyen	4 (İyi)	9	0	9
	5 (Çokİyi)	1	2	3
	Toplam	10	2	12
Hemşire İzleyen	4 (İyi)	5	6	11
	5 (Çokİyi)	0	1	1
	Toplam	5	7	12
Memur İzleyen	4 (İyi)	2	7	9
	5 (Çokİyi)	1	2	3
	Toplam	3	9	12
Lisansiyer İzleyen	4 (İyi)	4	5	9
	5 (Çokİyi)	1	2	3
	Toplam	5	7	12

Teknisyen/ Tekniker İzleyen	4 (İyi)		3	7	10	
	5 (Çokİyi)		0	2	2	
	Toplam		3	9	12	
Hizmetli İzleyen	4 (İyi)		1	0	1	
	5 (Çokİyi)		7	4	11	
	Toplam		8	4	12	
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi) İzleyen	4 (İyi)		2	1	3	
	5 (Çokİyi)		6	3	9	
	Toplam		8	4	12	
GÖREV			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Hekim	Uyum Ölçüsü	Kappa	.750	.232	2.683	.007
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Hemşire	Uyum Ölçüsü	Kappa	.122	.121	.883	.377
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Memur	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.067	.186	-.385	.700
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Lisansiyer	Uyum Ölçüsü	Kappa	.077	.223	.338	.735
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Teknisyen/ Tekniker	Uyum Ölçüsü	Kappa	.125	.103	.894	.371
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Hizmetli	Uyum Ölçüsü	Kappa	.087	.091	.739	.460
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Diğer (eczacı, müh, güvenlik görevlisi...)	Uyum Ölçüsü	Kappa	.000	.202	.000	1.000
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			

Tablo 4.18’de görülen kappa istatistiğine göre, Karizma boyutu değerlendirmesinde hekim, hemşire, memur, lisansiyer, teknisyen/tekniker, hizmetli ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri açısından sadece hekimlerde çok iyi uyum bulunmaktadır. Kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda, lider-izleyici arasında hemşire, memur, lisansiyer, teknisyen/tekniker, hizmetli ve diğer

(eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) meslek gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

• **Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Görev**

Zihinsel Teşvik değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, hekimlerde ($\kappa=1.000$, p-değeri = 0.046), hemşirelerde ($\kappa=1.000$, p-değeri=0.046) ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) meslek gruplarında ($\kappa=1.000$, p-değeri = 0.046) lider ile izleyen arasındaki Zihinsel Teşvik boyutu değerlendirmesi açısından mükemmel uyum söz konusudur. Teknisyen/Tekniker grubunda ise ters yönde iyi uyuma rastlanmıştır ($\kappa= -0.600$, p-değeri = 0.046). Memur ve hizmetli grublarında orta ($\kappa=0.200$, p-değeri = 0.505), derecede uyum var gibi görülsede bu uyum istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.19: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Görev Kappa Analizi

GÖREV		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çokİyi)	Toplam
Hekim İzleyen	4 (İyi)	3	0	3
	5 (Çokİyi)	0	1	1
	Toplam	3	1	4
Hemşire İzleyen	4 (İyi)	3	0	3
	5 (Çokİyi)	0	1	1
	Toplam	3	1	4
Memur İzleyen	4 (İyi)	1	2	3
	5 (Çokİyi)	0	1	1
	Toplam	1	3	4
Lisansiyer İzleyen	4 (İyi)	2	1	3
	5 (Çokİyi)	1	0	1
	Toplam	3	1	4
Teknisyen/ Tekniker İzleyen	4 (İyi)	0	3	3
	5 (Çokİyi)	1	0	1
	Toplam	1	3	4
Hizmetli İzleyen	4 (İyi)	1	0	1
	5 (Çokİyi)	2	1	3
	Toplam	3	1	4

GÖREV			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) İzleyen	4 (İyi)		3	0	3	
	5 (Çokİyi)		0	1	1	
	Toplam		3	1	4	
Hekim	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Hemşire	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Memur	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisansiyer	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.333	.222	-.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Teknisyen/ Tekniker	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.600	.554	-2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Hizmetli	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...)	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.19'a göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, izleyenlerin sorunları çözerken denenmiş ve alışlagelmiş yolları sorgulamalarını ve bu yöntemlerden daha farklı çözümler bulmalarını sağlamak amacı ile onların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, yeni yaklaşımlar bulmalarını isteyen, mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendiren, geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyararak yaratıcılığı cesaretlendiren, izleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde ise onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik boyutu değerlendirmesi konusunda hekim, hemşire ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) meslek gruplarında mükemmel uyum olduğu görülmektedir.

- **Lider-İzleyici – Bireysel İlg – Görev**

Bireysel İlg değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 3,4 ve 4,5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine

göre, lider ile izleyen arasındaki Bireysel İlgı boyutu değerlendirmesi konusunda memur için orta ($\kappa=0.200$, p-değeri = 0.505), teknisyen/tekniker için iyi ($\kappa=0.500$, p-değeri = 0.248) ve hizmetli için orta ($\kappa=0.200$, p-değeri = 0.505) derecede uyum var gibi görülse de istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır. Hekim, hemşire, lisansiyer ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...)görev gruplarına ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.20: Lider-İzleyici – Bireysel İlgı – Görev Kappa Analizi

GÖREV		Lider		
		3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam
Teknisyen/ Tekniker	3 (Orta)	1	1	2
	4 (İyi)	0	2	2
	Toplam	1	3	4
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Hekim İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
Hemşire İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
Memur İzleyen	4 (İyi)	1	2	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	1	3	4
Lisansiyer İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
Hizmetli İzleyen	4 (İyi)	1	0	1
	5 (Çok İyi)	2	1	3
	Toplam	3	1	4
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4

GÖREV			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Hekim	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Hemşire	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Memur	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisansiyer	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Teknisyen/ Tekniker	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Hizmetli	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...)	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.20'ye göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel ilgi gösteren, bireysel ilgiyi sağlayarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulayan ve daha yüksek seviyede performans göstermelerini amaçlayan liderlere ait Bireysel İlgi boyutu değerlendirmesi konusunda görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

- **Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Görev**

Şarta bağlı ödül değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 4,5 ve 3,4,5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, teknisyen/tekniker görev grubunda çok iyi uyum ($\kappa= 0.636$, $p\text{-değeri}=0.046$), diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) görev grubunda ise mükemmel uyum ($\kappa= 1.000$, $p\text{-değeri}=0.046$) söz konusudur. Hekim görev grubunda iyi ($\kappa= 0.500$, $p\text{-değeri}=0.248$), memur görev grubunda orta ($\kappa= 0.273$, $p\text{-değeri}=0.391$), lisansiyer ve hizmetli görev gruplarında iyi ($\kappa= 0.500$, $p\text{-değeri}=0.248$) derecede uyum var gibi görülse de bu uyumlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hemşire görev grubuna ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile

değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.21: Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Görev Kappa Analizi

GÖREV		Lider			
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
Hekim İzleyen	4 (İyi)	2	1	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	2	2	4	
Hemşire İzleyen	4 (İyi)	4		4	
	5 (Çok İyi)				
	Toplam	4		4	
Lisansiyer İzleyen	4 (İyi)	2	1	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	2	2	4	
Hizmetli İzleyen	4 (İyi)	2	0	2	
	5 (Çok İyi)	1	1	2	
	Toplam	3	1	4	
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) İzleyen	4 (İyi)	3	0	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	3	1	4	
		3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Memur İzleyen	3 (Orta)	1	1	0	2
	4 (İyi)	0	0	1	1
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1
	Toplam	1	1	2	4
Teknisyen/ Tekniker İzleyen	3 (Orta)	1	0	1	2
	4 (İyi)	0	1	0	1
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1
	Toplam	1	1	2	4

GÖREV			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Hekim	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Hemşire	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Memur	Uyum Ölçüsü	Kappa	.273	.298	.857	.391
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisansiyer	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Teknisyen/ Tekniker	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Hizmetli	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...)	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.21'e göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi açısından hekim, memur, lisansiyer ve hizmetli görev gruplarında lider ile izleyen arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunmamıştır. Ancak, izleyenlerin lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi ile ilgili teknisyen/tekniker görev grubunda çok iyi ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) görev grubunda mükemmel lider-izleyici uyumu vardır.

- **Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Görev**

Aktif İstisnalarla Yönetim değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin tablo 4.22'deki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, hekimlerde $\kappa=1.000$, $p\text{-değeri}=0.006$ ile mükemmel, hizmetlilerde $\kappa=0.636$, $p\text{-değeri}=0.046$ ile çok iyi ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) görev grubunda $\kappa=1.000$, $p\text{-değeri}=0.006$ ile mükemmel derecede uyum söz konusudur. Hemşire, memur, lisansiyer ve teknisyen/tekniker görev gruplarında sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.22: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Görev Kappa Analizi

GÖREV		Lider			Toplam	
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)		
Hekim İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	1	
	3 (Orta)	0	2	0	2	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	2	1	4	
Memur İzleyen	2 (Kötü)	0	0	1	1	
	3 (Orta)	0	1	1	2	
	4 (İyi)	1	0	0	1	
	Toplam	1	1	2	4	
Hizmetli İzleyen	2 (Kötü)	1	0	1	2	
	3 (Orta)	0	1	0	1	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	1	2	4	
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) İzleyen	2 (Kötü)	2	0	0	2	
	3 (Orta)	0	1	0	1	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	2	1	1	4	
GÖREV		Lider		Toplam		
		2 (Kötü)	4 (İyi)			
		Hemşire İzleyen	2 (Kötü)	0	1	1
		4 (İyi)	1	2	3	
Toplam	1	3	4			
GÖREV		Lider		Toplam		
		2 (Kötü)	3 (Orta)			
		Teknisyen/ Tekniker İzleyen	2 (Kötü)	1	1	2
		3 (Orta)	1	1	2	
Toplam	2	2	4			
GÖREV		Lider		Toplam		
		3 (Orta)	4 (İyi)			
		Lisansiyer İzleyen	3 (Orta)	1	1	2
		4 (İyi)	0	2	2	
Toplam	1	3	4			

	GÖREV		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
	Hekim		Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000
Hemşire	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.333	.222	-.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Memur	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.091	.270	-.286	.775
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisansiyer	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Teknisyen/ Tekniker	Uyum Ölçüsü	Kappa	.000	.500	.000	1.000
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Hizmetli	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...)	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.774	.006
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.22’de görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun görev türüne göre değerlendirilmesi açısından lider ile izleyici arasında hekimlerde mükemmel, hizmetlilerde çok iyi ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) görev grubunda mükemmel derecede uyum bulunmaktadır.

• Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Görev

Pasif istisnalarla yönetim değişkenini 8 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin aşağıdaki tablodaki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Yapılan kappa analizinde memurlarda iyi uyum ($\kappa= 0.556$, $p\text{-değeri}=0.015$) ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) görev grubunda çok iyi uyum ($\kappa= 0.636$, $p\text{-değeri}=0.001$) bulunmuştur. Hekim görev grubunda zayıf ($\kappa= 0.149$, $p\text{-değeri}=0.389$), hemşire görev grubunda orta ($\kappa= 0.256$, $p\text{-değeri}=0.210$), lisansiyer görev grubunda orta ($\kappa= 0.238$, $p\text{-değeri}=0.314$) ve hizmetli görev grubunda zayıf ($\kappa= 0.111$, $p\text{-değeri}=0.579$) derecelerde uyum var gibi görülmekte istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

Tablo 4.23: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Görev Kappa Analizi

GÖREV		Lider				
		3 (Orta)	4 (İyi)	5(Çok İyi)	Toplam	
Hekim İzleyen	3 (Orta)	1	1	0	2	
	4 (İyi)	0	1	4	5	
	5(Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	2	5	8	
Hemşire İzleyen	3 (Orta)	1	1	0	2	
	4 (İyi)	0	2	3	5	
	5(Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	3	4	8	
GÖREV		Lider				
		2 (Kötü)	4 (İyi)	5(Çok İyi)	Toplam	
Memur İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	1	
	4 (İyi)	0	4	2	6	
	5(Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	4	3	8	
Lisansiyer İzleyen	2 (Kötü)	1	1	0	2	
	4 (İyi)	0	1	1	2	
	5(Çok İyi)	0	2	2	4	
	Toplam	1	4	3	8	
Teknisyen/ Tekniker İzleyen	2 (Kötü)	1	1	0	2	
	4 (İyi)	0	2	3	5	
	5(Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	3	4	8	
Hizmetli İzleyen	2 (Kötü)	1	3	0	4	
	4 (İyi)	0	1	2	3	
	5(Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	4	3	8	
Görev		Lider				
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	3	2	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8

GÖREV			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri
Hekim	Uyum Ölçüsü	Kappa	.149	.203	.861	.389
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Hemşire	Uyum Ölçüsü	Kappa	.256	.240	1.253	.210
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Memur	Uyum Ölçüsü	Kappa	.556	.253	2.425	.015
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Lisansiyer	Uyum Ölçüsü	Kappa	.238	.271	1.008	.314
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Teknisyen/ Tekniker	Uyum Ölçüsü	Kappa	.256	.240	1.253	.210
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Hizmetli	Uyum Ölçüsü	Kappa	.111	.223	.555	.579
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...)	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.216	3.255	.001
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			

Tablo 4.23’de görülen kappa istatistiğine göre, Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyici arasında memurlarda iyi derecede uyum, diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) görev grubunda ise çok iyi uyum bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesinde hekim, hemşire lisansiyer, teknisyen/tekniker ve hizmetli görev gruplarında lider-izleyici uyumu yoktur.

4.3.4. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Cinsiyet Kappa İstatistikleri

Cinsiyet değişkenine göre, lider ve izleyen arasındaki uyuma bakmak amacı ile Kappa analizi yapılmış ve Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel İlgi, Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutlarının değerlendirilmesi konusunda yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Likert ölçeği kullanıldığı için analizde medyan kullanılmıştır.

- **Lider-İzleyici – Karizma – Cinsiyet**

Karizma değişkenini 12 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda cinsiyet değişkenine göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, lider ile izleyen arasındaki karizma boyutu değerlendirmesi açısından kadın ($\kappa=0.308$, p-değeri=0.140) ve erkeklerde ($\kappa=0.286$, p-değeri=0.157) orta derecede uyum var gibi görülse de istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

Tablo 4.24: Lider-İzleyici – Karizma – Cinsiyet Kappa Analizi

CİNSİYET	Lider					
	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam			
Kadın İzleyen	4 (İyi)	8	3	11		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	8	4	12		
Erkek İzleyen	4 (İyi)	3	5	8		
	5 (Çok İyi)	0	4	4		
	Toplam	3	9	12		
CİNSİYET		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Kadın	Uyum Ölçüsü	Kappa	.308	.250	1.477	.140
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Erkek	Uyum Ölçüsü	Kappa	.286	.171	1.414	.157
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			

Tablo 4.24’de görülen kapa istatistiğine göre, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda, lider-izleyici arasında cinsiyete bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

- **Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Cinsiyet**

Zihinsel Teşvik değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, erkeklerde ($\kappa= -0.500$, p-değeri = 0.248) istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır. Kadın cinsiyet grubuna ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.25: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Cinsiyet Kappa Analizi

CİNSİYET		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
Kadın İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
Erkek İzleyen	4 (İyi)	0	2	2		
	5 (Çok İyi)	1	1	2		
	Toplam	1	3	4		
CİNSİYET		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Kadın	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Erkek	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.500	.375	-.1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.25'e göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, izleyenlerin sorunları çözerken denenmiş ve alışlagelmiş yolları sorgulamalarını ve bu yöntemlerden daha farklı çözümler bulmalarını sağlamak amacı ile onların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, yeni yaklaşımlar bulmalarını isteyen, mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendiren, geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyararak yaratıcılığı cesaretlendiren, izleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde ise onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik boyutu değerlendirmesi konusunda erkeklerde uyum yoktur.

- **Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Cinsiyet**

Bireysel İlgi değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, kadın cinsiyet grubunda lider ile izleyen arasındaki Bireysel İlgi boyutu değerlendirmesi açısından $\kappa=1.000$, p-değeri = 0.046 dır ve mükemmel uyum vardır. Erkek cinsiyet grubuna ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.26: Lider-İzleyici – Bireysel İlgi – Cinsiyet Kappa Analizi

CİNSİYET		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
Kadın İzleyen	4 (İyi)	3	0	3		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	3	1	4		
Erkek İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
CİNSİYET		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Kadın	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Erkek	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.2'ye göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel ilgi gösteren, bireysel ilgiyi sağlayarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulayan ve daha yüksek seviyede performans göstermelerini amaçlayan liderlere ait Bireysel İlgi boyutu değerlendirmesi konusunda kadınlarda mükemmel uyum vardır.

- **Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Cinsiyet**

Şarta bağlı ödül değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 4,5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, kadın cinsiyet grubunda mükemmel uyum söz konusudur ($\kappa=1.000$, $p\text{-değeri}=0.046$). Erkek cinsiyet grubunda ise iyi uyum ($\kappa= 0.500$ ve $p\text{-değeri}=0.248$) var gibi görülmüşse de bu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.27: Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Cinsiyet Kappa Analizi

CİNSİYET		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
Kadın İzleyen	4 (İyi)	3	0	3		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	3	1	4		
Erkek İzleyen	4 (İyi)	2	1	3		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	2	2	4		
CİNSİYET		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Kadın	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Erkek	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.27’ye göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi açısından erkeklerde lider ile izleyen arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunamamıştır. Ancak, izleyenlerin lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi ile ilgili kadın cinsiyet grubunda mükemmel lider-izleyici uyumu vardır.

- **Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Cinsiyet**

Aktif İstisnalarla Yönetim değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 2,3,4 ile değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, kadınlarda $\kappa=0.636$, $p\text{-değeri}=0.046$ ile çok iyi uyum söz konusu iken, erkeklerde orta uyum var gibi görülmektedir. Ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\kappa=0.273$, $p\text{-değeri}=0.391$).

Tablo 4.28: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Cinsiyet Kappa Analizi

CİNSİYET		Lider				
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam	
Kadın İzleyen	2 (Kötü)	1	1	0	2	
	3 (Orta)	0	1	0	1	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	2	1	4	
Erkek İzleyen	2 (Kötü)	0	0	1	1	
	3 (Orta)	1	1	0	2	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	1	2	4	
CİNSİYET		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Kadın	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Erkek	Uyum Ölçüsü	Kappa	.273	.298	.857	.391
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.28’de görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesi konusunda kadın cinsiyet grubunda çok iyi uyum bulunurken erkek cinsiyet grubunda istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

• **Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Cinsiyet**

Pasif istisnalarla yönetim değişkenini 8 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 2, 3, 4 ve 5 ile değerlendirildiği görülmüştür. Yapılan kappa analizinde hem erkek cinsiyet grubunda ($\kappa= 0.636$, $p\text{-değeri}=0.001$) hem de kadın cinsiyet grubunda ($\kappa= 0.636$, $p\text{-değeri}=0.001$) çok iyi uyum söz konusudur.

Tablo 4.29: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Cinsiyet Kappa Analizi

CİNSİYET		Lider				Toplam
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	
Kadın İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	3	2	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8
Erkek İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	3	2	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8
CİNSİYET			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Kadın	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.216	3.255	.001
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Erkek	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.216	3.255	.001
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			

Tablo 4.98’de görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesinde hem kadın hem de erkek cinsiyet gruplarında çok iyi lider-izleyici uyumu görülmektedir.

4.3.5. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Yaş Kappa İstatistikleri

Yaş değişkenine göre, lider ve izleyen arasındaki uyuma bakmak amacı ile Kappa analizi yapılmış ve Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel İlgi, Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutlarının değerlendirilmesi konusunda yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Likert ölçeği kullanıldığı için analizde medyan kullanılmıştır.

- **Lider-İzleyici – Karizma – Yaş**

Karizma değişkenini 12 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 3, 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan Kappa istatistiğine göre, yaş değişkenine göre hiçbir yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

18-29 yaş grubunda, lider ile izleyen arasındaki karizma boyutu değerlendirmesi açısından $\kappa = -0.231$, p-değeri=0.310, 30-39 yaş grubunda $\kappa = -0.125$, p-değeri=0.640, 40-49 yaş grubunda $\kappa = 0.333$, p-değeri=0.121, 50-59 yaş grubunda $\kappa = -0.154$, p-değeri=0.166 ve 60+ yaş grubunda $\kappa = 0.130$, p-değeri=0.472 dir.

Tablo 4.30: Lider-İzleyici – Karizma – Yaş Kappa Analizi

Yaş		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
18-29 İzleyen	4 (İyi)	1	6	7		
	5 (Çok İyi)	2	3	5		
	Toplam	3	9	12		
30-39 İzleyen	4 (İyi)	9	2	11		
	5 (Çok İyi)	1	0	1		
	Toplam	10	2	12		
40-49 İzleyen	4 (İyi)	6	4	10		
	5 (Çok İyi)	0	2	2		
	Toplam	6	6	12		
50-59 İzleyen	4 (İyi)	1	9	10		
	5 (Çok İyi)	1	1	2		
	Toplam	2	10	12		
YAŞ		Lider				
		3 (Orta)	4 (İyi)	5(Çok İyi)	Toplam	
60 + İzleyen	3 (Orta)	1	0	0	1	
	4 (İyi)	0	6	4	10	
	5(Çok İyi)	0	1	0	1	
	Toplam	1	7	4	12	
YAŞ		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
18-29	Uyum Ölçüsü	Kappa	-0.231	.239	-1.014	.310
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
30-39	Uyum Ölçüsü	Kappa	-0.125	.091	-.467	.640
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
40-49	Uyum Ölçüsü	Kappa	.333	.203	1.549	.121
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
50-59	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.154	.178	-1.386	.166
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
60 +	Uyum Ölçüsü	Kappa	.130	.257	.719	.472
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			

Tablo 4.30’da görülen Kappa istatistiğine göre, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda, lider-izleyici arasında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

- **Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Yaş**

Zihinsel Teşvik değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, 18-29 ve 50-59 yaş gruplarında ters yönde iyi derecede ($\kappa = -0.600$, p-değeri = 0.046) uyum söz konusudur. 60+ yaş grubunda orta derecede uyum var gibi görülsede istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\kappa = 0.200$, p-değeri=0.505). 30-39 ve 40-49 yaş gruplarına ait soru formlarında tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.31: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Yaş Kappa Analizi

Yaş		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
18-29 İzleyen	4 (İyi)	0	3	3
	5 (Çok İyi)	1	0	1
	Toplam	1	3	4
30-39 İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
40-49 İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
50-59 İzleyen	4 (İyi)	0	3	3
	5 (Çok İyi)	1	0	1
	Toplam	1	3	4
Yaş		Lider		
		3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam
60 + İzleyen	3 (Orta)	1	2	3
	4 (İyi)	0	1	1
	Toplam	1	3	4

YAŞ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık k. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
18-29	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.600	.554	-2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
30-39	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
40-49	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
50-59	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.600	.554	-2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
60 +	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.31'e göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, izleyenlerin sorunları çözerken denenmiş ve alışlagelmiş yolları sorgulamalarını ve bu yöntemlerden daha farklı çözümler bulmalarını sağlamak amacı ile onların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, yeni yaklaşımlar bulmalarını isteyen, mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendiren, geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyararak yaratıcılığı cesaretlendiren, izleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde ise onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında hiçbir yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

- **Lider-İzleyici – Bireysel İlg – Yaş**

Bireysel İlg değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, lider ile izleyen arasındaki Bireysel İlg boyutu değerlendirmesinde 18-29 yaş grubunda mükemmel uyum söz konusudur ($\kappa=1.000$, p-değeri = 0.046). 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş gruplarına ait soru formlarında tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır. 60+ yaş grubu için ise iyi uyum var gibi görülsede istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\kappa=0.500$, p-değeri = 0.248).

Tablo 4.32: Lider-İzleyici – Bireysel İlgı – Yaş Kappa Analizi

Yaş		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
18-29 İzleyen	4 (İyi)	3	0	3		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	3	1	4		
30-39 İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
40-49 İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
50-59 İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
Yaş		Lider				
		3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam		
60 + İzleyen	3 (Orta)	1	1	2		
	4 (İyi)	0	2	2		
	Toplam	1	3	4		
YAŞ		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık k. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
18-29	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
30-39	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
40-49	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
50-59	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
60 +	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.32'e göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel ilgi gösteren, bireysel ilgiyi sağlayarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulayan ve daha yüksek seviyede performans göstermelerini amaçlayan liderlere ait Bireysel İlgı liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında 18-29 yaş grubunda mükemmel uyum vardır.

• **Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Yaş**

Şarta bağlı ödül değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 4, 5 ve 3, 4, 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, 18-29 yaş grubunda mükemmel uyum ($\kappa= 1.000$, p-değeri=0.046) ve 60+ yaş grubunda ise çok iyi uyum ($\kappa= 0.636$, p-değeri=0.046) söz konusudur. 40-49 ve 50-59 yaş gruplarında iyi ($\kappa= 0.500$, p-değeri=0.248) uyum var gibi görülsede sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. 30-39 yaş grubuna ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.33: Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Yaş Kapa Analizi

Yaş		Lider			
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
18-29 İzleyen	4 (İyi)	3	0	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	3	1	4	
30-39 İzleyen	4 (İyi)	4		4	
	5 (Çok İyi)				
	Toplam	4		4	
40-49 İzleyen	4 (İyi)	2	1	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	2	2	4	
50-59 İzleyen	4 (İyi)	2	1	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	2	2	4	
YAŞ		Lider			
		3 (Orta)	4 (İyi)	5(Çok İyi)	Toplam
60 + İzleyen	3 (Orta)	1	1	0	2
	4 (İyi)	0	1	0	1
	5(Çok İyi)	0	0	1	1
	Toplam	1	2	1	4

YAŞ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
18-29	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
30-39	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
40-49	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
50-59	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
60+	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.3'e göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, izleyenlerin lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi ile ilgili 18-29 yaş grubunda mükemmel, 60+ yaş grubunda da çok iyi derecede lider-izleyici uyumu olduğu bulunmuştur.

◆ Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Yaş

Aktif İstisnalarla Yönetim değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin tablo 4.34'deki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, 30-39 yaş grubunda çok iyi ($\kappa=0.636$, $p\text{-değeri}=0.046$) uyum söz konusudur. 18-29 yaş grubunda uyum bulunmamıştır ($\kappa=0.000$, $p\text{-değeri}=1.000$). 40-49 yaş grubunda orta ($\kappa=0.200$, $p\text{-değeri}=0.505$), 50-59 yaş grubunda iyi ($\kappa=0.500$, $p\text{-değeri}=0.248$) uyumlar ve 60+ ($\kappa= -0.455$, $p\text{-değeri}=0.153$) yaş grubunda sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.34: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Yaş Kappa Analizi

YAŞ			Lider			
			2 (Kötü)	3 (Orta)	Toplam	
18-29 İzleyen	2 (Kötü)		1	1	2	
	3 (Orta)		1	1	2	
	Toplam		2	2	4	
YAŞ			Lider			
			2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam
30-39 İzleyen	2 (Kötü)		1	1	0	2
	3 (Orta)		0	1	0	1
	4 (İyi)		0	0	1	1
	Toplam		1	2	1	4
YAŞ			Lider			
			3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam	
40-49 İzleyen	3 (Orta)		1	2	3	
	4 (İyi)		0	1	1	
	Toplam		1	3	4	
YAŞ			Lider			
			2 (Kötü)	4 (İyi)	Toplam	
50-59 İzleyen	2 (Kötü)		2	0	2	
	4 (İyi)		1	1	2	
	Toplam		3	1	4	
YAŞ			Lider			
			2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam
60 + İzleyen	2 (Kötü)		0	0	1	1
	3 (Orta)		2	0	0	2
	4 (İyi)		0	1	0	1
	Toplam		2	1	1	4
YAŞ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
18-29	Uyum Ölçüsü	Kappa	.000	.500	.000	1.000
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
30-39	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
40-49	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
50-59	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
60 +	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.455	.132	-1.429	.153
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.34’de görülen kapa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun değerlendirilmesi konusunda yaş değişkenine göre lider ile izleyici arasında 30-39 yaş grubunda çok iyi uyum bulunmuştur.

• **Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Yaş**

Pasif istisnalarla yönetim değişkenini 8 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin aşağıdaki tablodaki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Yapılan kapa analizinde 18-29 yaş grubunda orta derecede ($\kappa = .385$, p -değeri=0.005), 30-39 yaş grubunda ($\kappa = .636$, p -değeri=0.001) çok iyi derecede, 40-49 yaş grubunda ($\kappa = 0.500$, p -değeri=0.003) iyi derecede, 50-59 yaş grubunda ($\kappa = 0.478$, p -değeri=0.014) iyi derecede ve 60+ yaş grubunda ($\kappa = 0.742$, p -değeri=0.004) çok iyi derecede uyum söz konusudur.

Tablo 4.35: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Yaş Kapa Analizi

YAŞ		Lider				Toplam
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	
18-29 İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	1	4	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	1	5	8
30-39 İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	3	2	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8
40-49 İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	2	3	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	2	4	8
50-59 İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	1	0	2
	4 (İyi)	0	0	2	2	4
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8

YAŞ	Lider					
	2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam		
60+ İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	1	
	3 (Orta)	0	1	1	2	
	4 (İyi)	0	0	5	5	
	Toplam	1	1	6	8	
YAŞ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
18-29	Uyum Ölçüsü	Kappa	.385	.190	2.828	.005
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
30-39	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.216	3.255	.001
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
40-49	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.212	2.954	.003
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
50-59	Uyum Ölçüsü	Kappa	.478	.240	2.452	.014
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
60 +	Uyum Ölçüsü	Kappa	.742	.237	2.918	.004
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			

Tablo 4.35’de görülen kapa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda lider ile izleyici arasında 18-29 yaş grubunda orta, 30-39 yaş grubunda çok iyi, 40-49 yaş grubunda iyi, 50-59 yaş grubunda iyi ve 60+ yaş grubunda çok iyi derecede uyum vardır.

4.3.6. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Öğrenim Kappa İstatistikleri

Öğrenim değişkenine göre, lider ve izleyen arasındaki uyuma bakmak amacı ile kapa analizi yapılmış ve Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel İlgi, Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutlarının değerlendirilmesi konusunda yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Likert ölçeği kullanıldığı için analizde medyan kullanılmıştır.

- **Lider-İzleyici – Karizma– Öğrenim**

Karizma liderlik boyutunu 12 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda öğrenim değişkenine göre

hesaplanan kappa istatistiğine göre, önlisans mezunlarında lider ile izleyen arasındaki karizma boyutu değerlendirmesi açısından $\kappa=0.571$, p-değeri=0.028 dir ve iyi derecede uyumu göstermektedir. Lise ($\kappa=0.167$, p-değeri=0.505) ve lisans ($\kappa=0.063$, p-değeri=0.793) öğrenim gruplarında zayıf, yüksek lisans ($\kappa=0.333$, p-değeri=0.121) ve doktora ($\kappa=0.333$, p-değeri=0.121) gruplarında rastlanan orta uyumlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.36: Lider-İzleyici – Karizma – Öğrenim Kappa Analizi

ÖĞRENİM	Lider					
	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam			
Lise İzleyen	4 (İyi)	5	1	6		
	5 (Çok İyi)	4	2	6		
	Toplam	9	3	12		
Önlisans İzleyen	4 (İyi)	8	2	10		
	5 (Çok İyi)	0	2	2		
	Toplam	8	4	12		
Lisans İzleyen	4 (İyi)	6	4	10		
	5 (Çok İyi)	1	1	2		
	Toplam	7	5	12		
Yüksek Lisans İzleyen	4 (İyi)	6	4	10		
	5 (Çok İyi)	0	2	2		
	Toplam	6	6	12		
Doktora İzleyen	4 (İyi)	6	4	10		
	5 (Çok İyi)	0	2	2		
	Toplam	6	6	12		
Öğrenim			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Lise	Uyum Ölçüsü	Kappa	.167	.247	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Önlisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.571	.250	2.191	.028
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.063	.243	.262	.793
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Yüksek Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.333	.203	1.549	.121
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
Doktora	Uyum Ölçüsü	Kappa	.333	.203	1.549	.121
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			

Tablo 4.36’da görülen kapa istatistiğine göre, Karizma boyutu değerlendirmesinde öğrenim gruplarında lider ile izleyici arasında önlisans mezunlarında iyi uyum bulunmaktadır. Lise, lisans, yüksek lisans ve doktora gruplarında kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda, lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

• **Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik– Öğrenim**

Zihinsel Teşvik değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, lise ($\kappa=1.000$, p-değeri=0.046) ve lisans ($\kappa=1.000$, p-değeri=0.046) öğrenim gruplarında mükemmel uyum ve yüksek lisans öğrenim grubunda ($\kappa= -600$, p-değeri=0.046) ters yönde iyi uyum söz konusudur. Önlisans ve doktora öğrenim gruplarına ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.37: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Öğrenim Kapa Analizi

ÖĞRENİM		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Lise İzleyen	4 (İyi)	3	0	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	3	1	4
Önlisans İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
Lisans İzleyen	4 (İyi)	3	0	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	3	1	4
Yüksek Lisans İzleyen	4 (İyi)	0	3	3
	5 (Çok İyi)	1	0	1
	Toplam	1	3	4
Doktora İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4

Öğrenim			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık k. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Lise	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Önlisans	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Yüksek Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.600	.554	-2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Doktora	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.37'ye göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, izleyenlerin sorunları çözerken denenmiş ve alışılmış yolları sorgulamalarını ve bu yöntemlerden daha farklı çözümler bulmalarını sağlamak amacı ile onların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, yeni yaklaşımlar bulmalarını isteyen, mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendiren, geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyararak yaratıcılığı cesaretlendiren, izleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde ise onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda lider ile izleyen arasında lise ve lisans öğrenim gruplarında mükemmel uyum, yüksek lisans öğrenim grubunda ise ters yönde iyi uyum bulunmaktadır.

• Lider-İzleyici – Bireysel İlgî- Öğrenim

Bireysel İlgî değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, önlisans grubunda mükemmel uyuma rastlanmıştır ($\kappa=1.000$, $p\text{-değeri}=0.046$). Lise, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenim gruplarına ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.38: Lider-İzleyici – Bireysel İlgı – Öğrenim Kappa Analizi

ÖĞRENİM		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çokİyi)	Toplam		
Lise İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çokİyi)					
	Toplam	4		4		
Önlisans İzleyen	4 (İyi)	3	0	3		
	5 (Çokİyi)	0	1	1		
	Toplam	3	1	4		
Lisans İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çokİyi)					
	Toplam	4		4		
Yüksek Lisans İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çokİyi)					
	Toplam	4		4		
Doktora İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çokİyi)					
	Toplam	4		4		
Öğrenim		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Lise	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Önlisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Yüksek Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Doktora	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.38'e göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel ilgi gösteren, bireysel ilgiyi sağlayarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulayan ve daha yüksek seviyede performans göstermelerini amaçlayan liderlere ait Bireysel İlgı liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında önlisans öğrenim grubunda mükemmel uyum bulunmaktadır.

- **Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Öğrenim**

Şarta bağlı ödül değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin 4,5 ve 3,4,5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, önlisans grubunda mükemmel uyum ($\kappa= 1.000$, p-değeri=0.046) yüksek lisans grubunda ise çok iyi uyum ($\kappa= .636$, p-değeri=0.046) söz konusudur. Lise öğrenim grubunda iyi ($\kappa= 0.500$, p-değeri=0.248) ve lisans ($\kappa= 0.273$, p-değeri=0.391) öğrenim grubunda orta uyum var gibi görülse de sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Doktora öğrenim grubuna ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.39: Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Öğrenim Kappa Analizi

ÖĞRENİM		Lider			
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
Lise İzleyen	4 (İyi)	2	1	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	2	2	4	
Önlisans İzleyen	4 (İyi)	3	0	3	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	
	Toplam	3	1	4	
ÖĞRENİM		Lider			
		3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Lisans İzleyen	3 (Orta)	1	1	0	2
	4 (İyi)	0	0	1	1
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1
	Toplam	1	1	2	4
Yüksek Lisans İzleyen	3 (Orta)	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	1	1	2
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1
	Toplam	1	1	2	4
ÖĞRENİM		Lider			
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
Doktora İzleyen	4 (İyi)	4		4	
	5 (Çok İyi)				
	Toplam	4		4	

Öğrenim			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Lise	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Önlisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.273	.298	.857	.391
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Yüksek Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Doktora	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.39'a göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, izleyenlerin lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi ile ilgili önlisans grubunda mükemmel, yüksek lisans grubunda ise çok iyi lider-izleyici uyumunun varlığı görülmektedir.

- **Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Öğrenim**

Aktif İstisnalarla Yönetim değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin Tablo 4.40'da görüldüğü gibi değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda, önlisans öğrenim grubunda çok iyi ($\kappa=0.636$, $p\text{-değeri}=0.046$) uyum söz konusudur. Lise ($\kappa= 0.500$, $p\text{-değeri}=0.248$) ve lisans ($\kappa= 0.500$, $p\text{-değeri}=0.248$), öğrenim gruplarında iyi, yüksek lisans ($\kappa= 0.200$, $p\text{-değeri}=0.505$) ve doktora ($\kappa=0.200$, $p\text{-değeri}=0.505$) öğrenim gruplarında ise orta derecede uyumların varlığı görülse de bu uyumlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.40: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Öğrenim Kappa Analizi

ÖĞRENİM		Lider				
		2 (Kötü)	4 (İyi)	Toplam		
Lise İzleyen	2 (Kötü)	2	0	2		
	4 (İyi)	1	1	2		
	Toplam	3	1	4		
ÖĞRENİM		Lider				
Önlisans İzleyen		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)		
	2 (Kötü)	1	1	0	2	
	3 (Orta)	0	1	0	1	
	4 (İyi)	0	0	1	1	
Toplam	1	2	1	4		
ÖĞRENİM		Lider				
Lisans İzleyen		3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam		
	3 (Orta)	2	1	3		
	4 (İyi)	0	1	1		
Toplam	2	2	4			
Yüksek Lisans İzleyen	3 (Orta)	1	2	3		
	4 (İyi)	0	1	1		
	Toplam	1	3	4		
Doktora İzleyen	3 (Orta)	1	2	3		
	4 (İyi)	0	1	1		
	Toplam	1	3	4		
Öğrenim		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
Lise	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Önlisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Yüksek Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
Doktora	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.40’da görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun öğrenime göre değerlendirilmesi açısından lider ile izleyici arasında

önlisans mezunlarında çok iyi uyum vardır. Lise, lisans, yüksekisans ve doktora gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

• **Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Öğrenim**

Pasif istisnalarla yönetim değişkenini 8 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin aşağıdaki tablodaki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Yapılan kappa analizinde lise öğrenim grubunda ($\kappa= 0.478$, p-değeri=0.013) iyi derecede, önlisans öğrenim grubunda ($\kappa= 0.636$, p-değeri=0.001) çok iyi derecede, lisans öğrenim grubunda ($\kappa=0.556$, p-değeri=0.015) iyi derecede ve yüksekisans öğrenim grubunda ($\kappa=0.543$, p-değeri=0.028) iyi derecede uyum olduğu görülmüştür. Doktora grubunda görülen orta derecede ($\kappa=0.256$, p-değeri=0.210) uyum istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.41: Lider-İzleyici - Pasif İstisnalarla Yönetim – Öğrenim Kappa Analizi

ÖĞRENİM		Lider				
		2 (Kötü)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
Lise İzleyen	2 (Kötü)	2	0	0	2	
	4 (İyi)	0	2	3	5	
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	2	2	4	8	
ÖĞRENİM		Lider				
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
Önlisans İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	3	2	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8
ÖĞRENİM		Lider				
		2 (Kötü)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
Lisans İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	1	
	4 (İyi)	0	4	2	6	
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	4	3	8	
ÖĞRENİM		Lider				
		3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
Yüksek Lisans İzleyen	3 (Orta)	1	1	0	2	
	4 (İyi)	0	4	1	5	
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	5	2	8	

Doktora Lisans İzleyen	3 (Orta)		1	1	0	2
	4 (İyi)		0	2	3	5
	5 (Çok İyi)		0	0	1	1
	Toplam		1	3	4	8
Öğrenim			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
Lise	Uyum Ölçüsü	Kappa	.478	.204	2.483	.013
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Önlisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.216	3.255	.001
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.556	.253	2.425	.015
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Yüksek Lisans	Uyum Ölçüsü	Kappa	.543	.274	2.192	.028
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
Doktora	Uyum Ölçüsü	Kappa	.256	.240	1.253	.210
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			

Tablo 4.41’de görülen kapa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda lider ile izleyici arasında lise, lisans ve yüksek lisans öğrenim gruplarında iyi derecede, önlisans öğrenim grubunda ise çok iyi derecede uyuma rastlanmıştır.

4.3.7. Lider-İzleyici – Liderlik Boyutları – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa İstatistikleri

Sağlık Alanında İş Tecrübe Yılı değişkenine göre, lider ve izleyen arasındaki uyuma bakmak amacı ile kapa analizi yapılmış ve Karizma, Zihinsel Teşvik, Bireysel İlgi, Şarta Bağlı Ödül, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutlarının değerlendirilmesi konusunda yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle ne düzeyde uyum içinde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Likert ölçeği kullanıldığı için analizde medyan kullanılmıştır.

- **Lider-İzleyici – Karizma – Sağlıkta İş Tecrübesi**

Karizma değişkenini 12 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda sağlıkta iş tecrübesi değişkenine göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, 6-10 yıl grubunda lider ile izleyen arasındaki karizma

boyutu değerlendirmesi açısından ($\kappa=0.625$, p-değeri=0.020) çok iyi uyum ve 11-15 yıl grubunda ($\kappa=0.571$, p-değeri=0.028) iyi uyum söz konusudur. 0-5 ($\kappa= -125$, p-değeri=0.640), 16-20 ($\kappa=0.308$, p-değeri=0.140) ve 21+ ($\kappa=0.400$, p-değeri=0.157) yıl gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

Tablo 4.42: Lider-İzleyici – Karizma – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider				
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam		
0-5 İzleyen	4 (İyi)	0	1	1		
	5 (Çok İyi)	2	9	11		
	Toplam	2	10	12		
6-10 İzleyen	4 (İyi)	10	1	11		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	10	2	12		
11-15 İzleyen	4 (İyi)	8	2	10		
	5 (Çok İyi)	0	2	2		
	Toplam	8	4	12		
16-20 İzleyen	4 (İyi)	8	3	11		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	8	4	12		
21+ İzleyen	4 (İyi)	7	2	9		
	5 (Çok İyi)	1	2	3		
	Toplam	8	4	12		
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
0-5	Uyum Ölçüsü	Kappa	-125	.091	-.467	.640
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
6-10	Uyum Ölçüsü	Kappa	.625	.333	2.335	.020
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
11-15	Uyum Ölçüsü	Kappa	.571	.250	2.191	.028
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
16-20	Uyum Ölçüsü	Kappa	.308	.250	1.477	.140
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			
21+	Uyum Ölçüsü	Kappa	.400	.283	1.414	.157
	Geçerli Gözlem Sayısı		12			

Tablo 4.42’de görülen kappa istatistiğine göre, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren

ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda sağlıkta iş tecrübesi gruplarında lider ile izleyici arasında 6-10 yıl grubunda çok iyi uyum ve 11-15 yıl grubunda iyi uyum bulunmaktadır.

- **Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Sağlıkta İş Tecrübesi**

Zihinsel Teşvik değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, 0-5 yıl ve 21+ yıl gruplarında ($\kappa= 1.000$, p-değeri = 0.046) mükemmel uyum söz konusudur. 11-15 yıl grubunda orta derecede ($\kappa=0.200$, p-değeri = 0.505) uyum var gibi görülse de istatistiksel olarak anlamlı değildir. 6-10 yıl ve 16-20 yıl gruplarına ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.43: Lider-İzleyici – Zihinsel Teşvik – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider		Toplam
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	
0-5 İzleyen	4 (İyi)	1	0	1
	5 (Çok İyi)	0	3	3
	Toplam	1	3	4
6-10 İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
11-15 İzleyen	4 (İyi)	1	2	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	1	3	4
16-20 İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4
21+ İzleyen	4 (İyi)	3	0	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	3	1	4

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
0-5	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
6-10	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
11-15	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
16-20	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
21+	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.43'e göre hesaplanan kapa istatistiğine göre, izleyenlerin sorunları çözerken denenmiş ve alışlagelmiş yolları sorgulamalarını ve bu yöntemlerden daha farklı çözümler bulmalarını sağlamak amacı ile onların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, yeni yaklaşımlar bulmalarını isteyen, mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendiren, geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, onların çabalarını, yaratıcı ve yenilikçi olacak şekilde uyararak yaratıcılığı cesaretlendiren, izleyenlerin fikirleri liderlerin fikirlerinden farklılık gösterdiğinde ise onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında 0-5 yıl ve 21+ yıl gruplarında mükemmel uyum vardır.

- **Lider-İzleyici – Bireysel İlg – Sağlıkta İş Tecrübesi**

Bireysel İlg değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formunda izleyen ve liderlerin 4 ve 5 olarak değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kapa istatistiğine göre, 0-5 yıl grubunda ($\kappa = 1.000$, p-değeri = 0.046) mükemmel uyum söz konusudur. 6-10, 11-15, 16-20 ve 21+ yıl gruplarına ait soru formlarında tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.44: Lider-İzleyici – Bireysel İlgı – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ	Lider					
	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam			
0-5 İzleyen	4 (İyi)	3	0	3		
	5 (Çok İyi)	0	1	1		
	Toplam	3	1	4		
6-10 İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
11-15 İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
16-20 İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
21+ İzleyen	4 (İyi)	4		4		
	5 (Çok İyi)					
	Toplam	4		4		
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)	
0-5	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
6-10	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
11-15	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
16-20	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
21+	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.44'e göre hesaplanan kappa istatistiğine göre, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel ilgi gösteren, bireysel ilgiyi sağlayarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulayan ve daha yüksek seviyede performans göstermelerini amaçlayan liderlere ait Bireysel İlgı liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında sağlıkta iş tecrübesi yıl gruplarında 0-5 yıl grubunda mükemmel uyum mevcuttur.

• **Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Sağlıkta İş Tecrübesi**

Şarta bağlı ödül değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderler Tablo 4.45’de görüldüğü gibi değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, 6-10 yıl grubunda mükemmel uyum ($\kappa= 1.000$, p-değeri=0.046) söz konusudur. 0-5 yıl ($\kappa=0.500$, p-değeri=0.248), 11-15 yıl ($\kappa=0.500$, p-değeri=0.248) ve 16-20 yıl ($\kappa=0.500$, p-değeri=0.248) gruplarında görülen iyi uyumlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. 21+ yıl grubuna ait soru formunda tüm cevaplar 4 ile değerlendirildiğinden SPSS programı bu değeri “sabit” olarak değerlendirmiş ve analizi yapmamıştır.

Tablo 4.45: Lider-İzleyici – Şarta Bağlı Ödül – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
0-5 İzleyen	4 (İyi)	2	1	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	2	2	4
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider		
		3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam
6-10 İzleyen	3 (Orta)	1	0	1
	4 (İyi)	0	3	3
	Toplam	1	3	4
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider		
		4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
11-15 İzleyen	4 (İyi)	2	1	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	2	2	4
16-20 İzleyen	4 (İyi)	2	1	3
	5 (Çok İyi)	0	1	1
	Toplam	2	2	4
21+ İzleyen	4 (İyi)	4		4
	5 (Çok İyi)			
	Toplam	4		4

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
0-5	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
6-10	Uyum Ölçüsü	Kappa	1.000	.000	2.000	.046
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
11-15	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
16-20	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			
21+	Uyum Ölçüsü	Kappa				
	Geçerli Gözlem Sayısı		4			

Tablo 4.45'e göre hesaplanan kappa istatistiğine göre izleyenlerin lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda, 6-10 yıl grubunda mükemmel uyum söz konusudur.

- **Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Sağlıkta İş Tecrübesi**

Aktif İstisnalarla Yönetim değişkenini 4 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin tablo 4.46'daki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda hesaplanan kappa istatistiğine göre, Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından, 11-15 yıl grubunda ($\kappa=0.636$ p-değeri=0.046) çok iyi uyum söz konusudur. 0-5 yıl grubunda görülen orta ($\kappa=0.500$, p-değeri=0.248) ve 16-20 yıl grubunda görülen zayıf ($\kappa=0.200$ p-değeri=0.505) uyumlar ile 6-10 yıl ($\kappa= -0.091$, p-değeri=0.775) ve 21+ ($\kappa= -0.091$, p-değeri=0.775) yıl gruplarındaki sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.46: Lider-İzleyici – Aktif İstisnalarla Yönetim – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Lider						
			2(Kötü)	4 (İyi)	Toplam				
0-5 İzleyen	2(Kötü)		2	0	2				
	4 (İyi)		1	1	2				
	Toplam		3	1	4				
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Lider						
			2(Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam			
6-10 İzleyen	2(Kötü)		0	1	0	1			
	3 (Orta)		2	0	0	2			
	4 (İyi)		0	0	1	1			
	Toplam		2	1	1	4			
11-15 İzleyen	2(Kötü)		1	0	0	1			
	3 (Orta)		0	1	1	2			
	4 (İyi)		0	0	1	1			
	Toplam		1	1	2	4			
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Lider						
			3(Orta)	4 (İyi)	Toplam				
16-20 İzleyen	3(Orta)		1	2	3				
	4 (İyi)		0	1	1				
	Toplam		1	3	4				
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Lider						
			2(Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	Toplam			
21+ İzleyen	2(Kötü)		0	2	0	2			
	3 (Orta)		1	0	0	1			
	4 (İyi)		0	0	1	1			
	Toplam		1	2	1	4			
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)			
	<td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td>								
0-5	Uyum Ölçüsü	Kappa	.500	.375	1.155	.248			
	Geçerli Gözlem Sayısı		4						
6-10	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.091	.406	-.286	.775			
	Geçerli Gözlem Sayısı		4						
11-15	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.297	2.000	.046			
	Geçerli Gözlem Sayısı		4						
16-20	Uyum Ölçüsü	Kappa	.200	.240	.667	.505			
	Geçerli Gözlem Sayısı		4						
21+	Uyum Ölçüsü	Kappa	-.091	.406	-.286	.775			
	Geçerli Gözlem Sayısı		4						

Tablo 4.46’da görülen kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesi konusunda lider ile izleyici arasında 11-15 yıl grubunda çok iyi uyum mevcuttur.

- **Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Sağlıkta İş Tecrübesi**

Pasif istisnalarla yönetim değişkenini 8 soruda tanımlayan soru formuna göre, izleyen ve liderlerin aşağıdaki tablodaki gibi değerlendirildiği görülmüştür. Yapılan kappa analizinde 0-5 yıl grubunda iyi uyum ($\kappa=0.415$, p-değeri=0.042), 6-10 yıl grubunda çok iyi uyum ($\kappa=0.636$, p-değeri=0.001) ve 21+ yıl grubunda ($\kappa=0.385$, p-değeri=0.005) orta derece uyum bulunmuştur. 11-15 yıl grubunda orta ($\kappa=0.351$, p-değeri=0.183) ve 16-20 yıl grubunda zayıf ($\kappa=0.059$, p-değeri=0.662) derecedeki uyumlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.47: Lider-İzleyici – Pasif İstisnalarla Yönetim – Sağlıkta İş Tecrübesi Kappa Analizi

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider				
		2(Kötü)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
0-5 İzleyen	2(Kötü)	1	0	0	1	
	4 (İyi)	1	3	2	6	
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	2	3	3	8	
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider				
		2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam
6-10 İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	3	2	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	3	3	8
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ		Lider				
		2(Kötü)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)	Toplam	
11-15 İzleyen	2(Kötü)	1	0	0	1	
	4 (İyi)	0	3	2	5	
	5 (Çok İyi)	0	1	1	2	
	Toplam	1	4	3	8	
16-20 İzleyen	2(Kötü)	1	1	0	2	
	4 (İyi)	0	0	5	5	
	5 (Çok İyi)	0	0	1	1	
	Toplam	1	1	6	8	

SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ	Lider					Toplam
	2 (Kötü)	3 (Orta)	4 (İyi)	5 (Çok İyi)		
21+ İzleyen	2 (Kötü)	1	0	0	0	1
	3 (Orta)	0	1	0	0	1
	4 (İyi)	0	0	1	4	5
	5 (Çok İyi)	0	0	0	1	1
	Toplam	1	1	1	5	8
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ			Değer (κ)	Asimp. Std. Hata(a)	Yaklaşık. T(b)	Yaklaşık Olasılık Değeri (p-değeri)
0-5	Uyum Ölçüsü	Kappa	.415	.229	2.030	.042
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
6-10	Uyum Ölçüsü	Kappa	.636	.216	3.255	.001
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
11-15	Uyum Ölçüsü	Kappa	.351	.315	1.333	.183
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
16-20	Uyum Ölçüsü	Kappa	.059	.163	.437	.662
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			
21+	Uyum Ölçüsü	Kappa	.385	.190	2.828	.005
	Geçerli Gözlem Sayısı		8			

Tablo 4.47’de görülen Kappa istatistiğine göre, yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesinde lider ile izleyici arasında 0-5 yıl grubunda iyi uyum 6-10 yıl grubunda çok iyi uyum ve 21+ yıl grubunda orta derece uyum mevcuttur.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, hastane yöneticilerinin kendi liderlik tarzlarıyla ilgili düşünceleri ile astlarının yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılamaları arasındaki uyumun, dolayısıyla lider-izleyici ilişki kalitesinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

5.1. SONUÇLAR

İzmir ili anakent alanında faaliyette bulunan ve dal hastanesi olarak hizmet vermeyen toplam on üç kamu ve özel hastanesinde çalışan 157 yönetici ve bu yöneticilerin 765 astına uygulanan soru formları sonuçlarından elde edilen bulgulara göre gerçekleştirilen bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1.1. Liderlik Boyutları, Genel, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.1: Liderlik Boyutları, Genel, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

LİDERLİK BOYUTLARI		Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgı	Şarta Bağlı Ödül	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim
GENEL						p-değeri= 0.046 $\kappa=1.0$	p-değeri= 0.015, $\kappa=0.556$

- Kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider değerlendirmesi konusunda, yöneticilerin kendileriyle ilgili düşünceleri ile izleyenlerin yöneticileri hakkındaki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunmamaktadır.
- İzleyenlerin, lider tarafından yapılmış vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edildiği Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu ile ilgili yöneticilerin düşünceleri ve izleyicilerin algıları istatistiksel olarak anlamlı uyum göstermemektedir.

- Yöneticilerin izleyenlerin çalışmasını takip etmekte oldukları ve hatalara anında müdahale ederek düzelttikleri Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesi konusunda lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı ve mükemmel uyum söz konusudur
- Yöneticilerin izleyenlerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yaptığı Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesinde iyi lider-izleyici uyumu vardır.

Dönüşümcü lider, astlarına güven telkin eden, kendisine güvenen, astlarıyla bireysel olarak ilgilenen, karizmatik davranış sergileyen, davranışları ile astlarına örnek olan, kendisiyle gurur duyulan, kararlarını ahlaki değerleri göz önünde bulundurarak veren, astların beklentilerini dikkate alan, risk almayı seven, cesaretli olan, vizyon ve misyon belirleyebilen, astlarının başarılarının farkında olan, örgütün iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçebilen, astların güçlü yönlerini geliştirme doğrultusunda onları cesaretlendiren liderdir. Çalışma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik boyutları açısından, astların yöneticilerini değerlendirmeleri ile yöneticilerin astlarını değerlendirmeleri arasında uyum yoktur. Uyum olması ilişkilerin kalite düzeyini arttıracaktır. İyi ilişkinin var olması ise izleyenlerin algılamalarını iyileştirecektir.

Etkileşimci liderliğe ait boyutlardan Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesi konusunda mükemmel lider-izleyici uyumunun varlığı yöneticilerin çalışanların hataları üzerine yoğunlaşmalarını ve onları takip etmelerini astlarına çok iyi yansıttıklarını ve bu durumun astlar tarafından çok iyi algılandığını göstermektedir. Benzer şekilde Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun değerlendirilmesi konusundaki iyi derecede uyumun varlığı, yöneticilerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yapmalarını astlarına iyi yansıttıklarını ve bu durumun astlar tarafından iyi algılandığını göstermektedir.

5.1.2. Liderlik Boyutları, Hastane Türü, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.2: Liderlik Boyutları, Hastane Türü, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

LİDERLİK BOYUTLARI		Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi	Şarta Bağlı Ödül	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim
HASTANE TÜRÜ	Devlet					p-değeri=0.006, $\kappa=1.000$	p-değeri=0.001, $\kappa=.636$
	Özel					p-değeri=0.046, $\kappa=0.636$	p-değeri=0.003, $\kappa=.500$
	Eğt-Araş.						p-değeri=0.003, $\kappa=0.784$

- Karizma boyutu değerlendirmesinde Özel, Devlet ve Eğitim Araştırma Hastaneleri arasında lider ile izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum mevcut değildir.
- Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında Devlet ve Eğitim Araştırma hastanelerinde istatistiksel olarak anlamlı uyum mevcut değildir.
- Bireysel İlgi liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında Devlet hastanelerinde istatistiksel olarak anlamlı uyum mevcut değildir.
- Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi açısından Özel ve Devlet hastanelerinde lider ile izleyen arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunamamıştır.
- Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun hastane türüne göre değerlendirilmesi açısından lider ile izleyici arasında Özel hastanelerde çok iyi derecede uyum, Devlet hastanelerinde ise mükemmel uyum söz konusudur. Eğitim Araştırma hastanelerinde sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.
- Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyici arasında Özel hastanelerde iyi derecede uyum, Devlet hastanelerinde ve Eğitim Araştırma hastanelerinde çok iyi uyum bulunmaktadır.

Liderlik boyutlarının hastane türüne göre değerlendirilmesi sonucunda, Dönüşümcü Liderlik boyutları olan Karizma, Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgi boyutlarında Devlet, Özel ve Eğitim Araştırma hastanelerinde istatistiksel olarak anlamlı lider-izleyici ilişkisi bulunamamıştır. Bu durum üstlerin kendilerini iyi ifade edemediklerini, yönetilenlerin de üstlerini daha iyi tanımaları gerektiğini göstermektedir. Diğer yandan, Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun hastane türüne göre değerlendirilmesi açısından lider ile izleyici arasında Özel hastanelerde çok iyi derecede uyum, Devlet hastanelerinde ise mükemmel uyum söz konusudur. Başka bir ifade ile, Özel ve Devlet hastanelerinde yöneticiler çalışanların hatalarına yoğunlaşmalarını ve onları takip etmelerini astlara çok iyi yansıtmakta ve astlar bu durumu çok iyi algılanmaktadır. Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından ise Özel hastanelerde iyi derecede uyum, Devlet hastanelerinde ve Eğitim Araştırma hastanelerinde çok iyi uyum bulunmaktadır. Devlet ve Eğitim Araştırma hastanelerinde çok iyi uyum olması yöneticilerin liderlik tarzlarının astlar tarafından çok iyi algılandığını göstermektedir.

5.1.3. Liderlik Boyutları, Görev, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.3: Liderlik Boyutları, Görev, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

LİDERLİK BOYUTLARI		Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi	Şarta Bağlı Ödül	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim
GÖREV	Hekim	p-değeri=0.007, κ=0.750	p-değeri =0.046, κ=1.000			p-değeri=0.006 κ=1.000	
	Hemşire		p-değeri=0.046, κ=1.000				
	Memur						p-değeri=0.015, κ= 0.556
	Lisansiyer						
	Teknisyen/ Tekniker				p-değeri=0.046, κ= 0.636		
	Hizmetli					p-değeri=0.046, κ=0.636	
	Diğer(Eczacı güvenlik, mühendis...)		p-değeri =0.046, κ=1.000		p-değeri =0.046, κ=1.000	p-değeri=0.006, κ=1.000	p-değeri=0.001, κ=0.636

- Görevlerin Karizma boyutu değerlendirmesi konusunda lider ile izleyici arasında hekimlerde çok iyi uyum bulunmaktadır. Diğer meslek gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında memur, lisansiyer, teknisyen/tekniker ve hizmetlilerde istatistiksel olarak anlamlı uyum mevcut değildir. Ancak, hekim, hemşire ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi...) meslek gruplarında mükemmel uyum vardır.
- Bireysel İlgi liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında meslek gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum mevcut değildir.
- Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi açısından hekim, memur, lisansiyer ve hizmetli görev gruplarında lider ile izleyen arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunamamıştır. Ancak, teknisyen/tekniker görev grubunda çok iyi ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi ...) görev grubunda mükemmel lider-izleyici uyumu vardır.

- Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun görev türüne göre değerlendirilmesi açısından lider ile izleyici arasında hekimlerde mükemmel, hizmetlilerde çok iyi ve diğer görev grubunda mükemmel derecede uyum bulunmaktadır. Hemşire, memur, lisansiyer ve teknisyen/tekniker görev gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyici arasında memurlarda iyi derecede uyum, diğer görev grubunda ise çok iyi uyum bulunmaktadır. Ancak, hekim, hemşire lisansiyer, teknisyen/tekniker ve hizmetli görev gruplarında lider-izleyici uyumu yoktur.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının değerlendirmesinde hekimler kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan, doğru şeyler yaptıklarına güvenleri olan, ahlaki değerlere önem veren ve genellikle çok yüksek ahlaki değerlere sahip karizmatik lider davranışlarını astlarına çok iyi yansıtmışlar, astları da onları çok iyi algılamışlardır. Benzer şekilde hekimler, hemşireler ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi ...) meslek grupları sorunları çözerken daha farklı çözümler bulunması amacı ile astların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, sorgulamayı teşvik eden, sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, yaratıcılığı cesaretlendiren ve onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik boyutunda astları ile uyum içerisindedirler.

Etkileşimci liderlik boyutlarının değerlendirilmesinde ise yöneticiler ve çalışanlar arasında vaatler, övgüler, ödüller veya olumsuz geri bildirimler, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motivasyonun sağlandığı Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutunda tekniker/teknisyen ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi ...) meslek gruplarında anlamlı uyum bulunmuştur. Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunda hekim, hizmetli ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi ...) meslek grupları, Pasif İstisnalarla Yönetim boyutlarında ise memur ve diğer (eczacı, mühendis, güvenlik görevlisi ...) meslek grupları bu boyutlara ait davranışların astlara yansıtıldığını ve astlar tarafından da algılandığını göstermektedir.

5.1.4. Liderlik Boyutları, Cinsiyet, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.4: Liderlik Boyutları, Cinsiyet, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

LİDERLİK BOYUTLARI		Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi	Şarta Bağlı Ödül	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim
CİNSİYET	KADIN			p-değeri= 0.046, κ=1.000	p-değeri= 0.046, κ=1.000	p-değeri= 0.046, κ=0.636	p-değeri= 0.001, κ=0.636
	ERKEK						p-değeri= 0.001, κ=0.636

- Karizma boyutu değerlendirmesi konusunda, lider-izleyici arasında cinsiyete bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında erkek cinsiyet grubunda istatistiksel olarak anlamlı uyum mevcut değildir.
- Bireysel İlgi liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında kadınlarda mükemmel uyum mevcuttur.
- Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi açısından erkeklerde lider ile izleyen arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunamamıştır. Ancak, kadın cinsiyet grubunda mükemmel lider-izleyici uyumu vardır.
- Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirilmesi açısından kadın cinsiyet grubunda çok iyi uyum bulunurken erkek cinsiyet grubunda istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyici arasında kadın ve erkek cinsiyet gruplarında çok iyi derecede uyum bulunmaktadır.

Cinsiyete bağlı olarak kadın yöneticiler, Bireysel İlgi ve Şarta Bağlı Ödül boyutlarına ait davranışları astlarına mükemmel, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim boyutlarına ait davranışları da çok iyi yansıtmışlar ve astları da bu davranışları benzer derecelerde algılamışlardır. Erkek yöneticilerde ise Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun değerlendirilmesi konusundaki çok iyi derecedeki uyumun varlığı, yöneticilerin hatalarının onlara dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra

yapmalarını astlarına çok iyi yansıttıklarını ve bu durumun astlar tarafından çok iyi algılandığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, kadın yöneticilerin daha titiz çalışmaları ve iletişimlerinin erkeklere göre daha iyi olmaları ile açıklanabilir. Erkek yöneticilerin de hem dönüştürücü hem de etkileşimli liderlik boyutlarında astları ile uyum içinde olmaları ilişkilerin kalite düzeyini, astların ise algılamalarını arttıracaktır.

5.1.5. Liderlik Boyutları, Yaş, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.5: Liderlik Boyutları, Yaş, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

LİDERLİK BOYUTLARI		Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi	Şarta Bağlı Ödül	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim
YAŞ	18-29			p-değeri= 0.046, κ= 1.000	p-değeri= 0.046, κ= 1.000		p-değeri= 0.005, κ= 0.385
	30-39					p-değeri= 0.046, κ=0.636	p-değeri= 0.001, κ= 0.636
	40-49						p-değeri= 0.003, κ= 0.500
	50-59						p-değeri= 0.014, κ= 0.478
	60+				p-değeri= 0.046, κ= 0.636		p-değeri= 0.004, κ=0.742

- Karizma boyutu değerlendirmesinde yaş gruplarında lider ile izleyici arasında uyum bulunmamaktadır.
- Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında 18-29, 50-59 ve 60+ yaş gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Bireysel İlgi liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında 18-29 yaş grubunda mükemmel uyum vardır. 60+ yaş grubu için ise istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunmamaktadır.
- Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi ile ilgili 18-29 yaş grubunda mükemmel, 60+ yaş grubunda da çok iyi derecede lider-izleyici uyumu vardır. 40-49 ve 50-59 yaş gruplarında lider ile izleyen arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunmamıştır.

- Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun değerlendirilmesi konusunda yaş değişkenine göre lider ile izleyici arasında 30-39 yaş grubunda çok iyi uyum vardır. 18-29, 40-49, 50-59 ve 60+ yaş gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda lider ile izleyici arasında 18-29 yaş grubunda orta, 30-39 yaş grubunda çok iyi, 40-49 yaş grubunda iyi, 50-59 yaş grubunda iyi ve 60+ yaş grubunda çok iyi derecede uyum vardır.

18-29 yaş grubu yöneticilerin gelecekle ilgili beklentilerinin yüksek olduğundan kendini aşma, ispatlama arzusu içerisindedirler. Sonuçlara baktığımızda, bu grup yöneticileri Bireysel İlgili ve Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu davranışlarını astlarına mükemmel, Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik davranışlarını da orta derecede yansıtmakta, çalışanlar da bu boyutlardaki davranışları benzer derecelerde algılamaktadırlar. 30-39 yaş grubu yöneticiler Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim boyut davranışlarını astlarına çok iyi, 40-49 ve 50-59 yaş grubu yöneticileri Pasif İstisnalarla Yönetim boyut davranışlarını iyi derecelerde çalışanlara yansıtmaktadırlar. Çalışanların algıları da bu davranışları benzer derecelerde algılamaktadırlar. 60+ yaş grubunda ise yöneticiler ve çalışanlar arasında Şarta Bağlı Ödül ve Pasif İstisnalarla Yönetim boyutları davranışlarında çok iyi uyum bulunmaktadır.

5.1.6. Liderlik Boyutları, Öğrenim, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.6: Liderlik Boyutları, Öğrenim, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

LİDERLİK BOYUTLARI		Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgili	Şarta Bağlı Ödül	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim
ÖĞRENİM	Lise		p-değeri= 0.046, κ=1.000				p-değeri= 0.013, κ=0.478
	Önlisans	p-değeri= 0.028, κ= .571		p-değeri= 0.046, κ= 1.000	p-değeri= 0.046, κ= 1.000	p-değeri= 0.046, κ= 0.636	p-değeri= 0.001, κ=0.63
	Lisans		p-değeri= 0.046, κ= 1.000				p-değeri= 0.015, κ=0.556
	Yüksek Lisans				p-değeri= 0.046, κ= 0.636		p-değeri= 0.028, κ=0.543
	Doktora						

- Karizma boyutu değerlendirmesinde öğrenim gruplarında lider ile izleyici arasında önlisans mezunlarında iyi uyum bulunmaktadır. Lise, lisans, yüksek lisans ve doktora gruplarında lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda lider ile izleyen arasında lise ve lisans mezunlarında mükemmel uyum vardır.
- Bireysel İlgi liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında önlisans mezunlarında mükemmel uyum mevcuttur.
- Şarta Bağlı Ödül liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lise ve lisans gruplarında lider ile izleyen arasında istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunamamıştır. Ancak, önlisans grubunda mükemmel, yüksek lisans grubunda ise çok iyi lider-izleyici uyumu vardır.
- Aktif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun öğrenime göre değerlendirilmesi açısından lider ile izleyici arasında önlisans mezunlarında çok iyi uyum vardır. Lise, lisans, yüksek lisans ve doktora gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda lider ile izleyici arasında lise, lisans ve yüksek lisans öğrenim gruplarında iyi derecede, önlisans öğrenim grubunda ise çok iyi derecede uyum vardır. Doktora grubunda istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.

Lise öğrenim grubunda Zihinsel Teşvik boyutunda mükemmel, Pasif İstisnalarla Yönetim boyutunda ise iyi uyum görülmektedir. Önlisans grubunda Karizma boyutunda iyi, Bireysel İlgi boyutunda mükemmel, Şarta Bağlı Ödül boyutunda mükemmel, Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim boyutlarında çok iyi uyumlar görülmektedir. Önlisans grubundaki uyumlar çalışma hayatında başarılı olmak, üstlerinden takdir görmek, kendini ispatlama ve aşma gibi sebeplere bağlı olabileceği düşünülebilir. Lisans grubunda Zihinsel Teşvik boyutunda mükemmel, Pasif İstisnalarla Yönetim boyutunda iyi derecede uyum, Yüksek lisans grubunda Şarta Bağlı Ödül boyutunda çok iyi ve Pasif İstisnalarla Yönetim boyutunda iyi derecede uyum bulunmuştur. Bu uyumlar yöneticilerin bu boyutlara ait davranışları astlarına yansıttıklarını, astların da bu davranışları algıladıklarını ifade etmektedir. Doktora öğrenim grubunda ise hiçbir boyutta uyuma rastlanmamıştır. Diğer bir ifade ile doktora derecesine sahip yöneticilerin kendilerini iyi ifade edemediklerini, astların da yöneticilerini daha iyi tanımaları gerektiğini göstermektedir. Ayrıca bu durum, doktora derecesine sahip yöneticilerin astları ile olan ilişkilerinin kalitesini de etkileyecektir. İyi ilişkinin olmaması astların algılamalarını düşürecek, iş doyumunu, performans, motivasyon ve kalite gibi çıktıları olumsuz etkileyecektir.

5.1.7. Liderlik Boyutları, Sağlıkta İş Tecrübesi, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.7: Liderlik Boyutları, Sağlıkta İş Tecrübesi, Lider-İzleyici Uyumuna İlişkin Sonuçlar

LİDERLİK BOYUTLARI		Karizma	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgi	Şarta Bağlı Ödül	Aktif İstisnalarla Yönetim	Pasif İstisnalarla Yönetim
SAĞLIKTA İŞ TECRÜBESİ	0-5		p-değeri=0.046, κ= 1.000	p-değeri=0.046, κ= 1.000			p-değeri=0.042 κ=0.415
	6-10	p-değeri=0.020, κ=0.625			p-değeri=0.046, κ= 1.000		p-değeri=0.001, κ=0.636
	11-15	p-değeri=0.028, κ=0.571				p-değeri=0.046 κ=0.636	
	16-20						
	21+		p-değeri=0.046, κ= 1.000				p-değeri=0.005, κ=0.385

- Karizma boyutu değerlendirmesinde lider ile izleyici arasında 6-10 yıl grubunda çok iyi uyum ve 11-15 yıl grubunda iyi uyum bulunmaktadır. 0-5, 16-20 ve 21+ yıl gruplarında, lider-izleyici arasında istatistiksel olarak anlamlı uyuma rastlanmamıştır.
- Zihinsel Teşvik liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında 0-5 yıl ve 21+ yıl gruplarında mükemmel uyum vardır. 11-15 yıl grubunda istatistiksel olarak anlamlı uyum bulunmamaktadır.
- Bireysel İlgi liderlik boyutu değerlendirmesi açısından lider ile izleyen arasında 0-5 yıl grubunda mükemmel uyum mevcuttur.
- Şarta Bağlı Ödül Liderlik boyutu değerlendirmesi konusunda, 6-10 yıl grubunda mükemmel uyum söz konusudur. 0-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum mevcut değildir.
- Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesi konusunda lider ile izleyici arasında 11-15 yıl grubunda çok iyi uyum mevcuttur. 0-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21+ yıllarda istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.
- Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutu değerlendirmesinde lider ile izleyici arasında 0-5 yıl grubunda iyi uyum 6-10 yıl grubunda çok iyi uyum ve 21+ yıl grubunda orta derece uyum mevcuttur. 11-15 ve 16-20 yıl gruplarında istatistiksel olarak anlamlı uyum yoktur.

0-5 yıl grubunda yöneticiler Zihinsel Teşvik ve Bireysel İlgi boyutları davranışlarını astlarına mükemmel, Pasif İstisnalarla Yönetim boyutunda ise iyi ifade etmişler, astları da bu derecelerde algılamıştır. 6-10 yıl grubunda Karizma ve Pasif İstisnalarla Yönetim boyutları davranışları çok iyi, Şarta Bağlı Ödül boyutu davranışları da mükemmel ifade edilmiş ve algılanmıştır. 11-15 yıl grubunda yöneticiler ve astlar arasında Karizma boyutu değerlendirmesinde iyi, Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun değerlendirilmesinde ise çok iyi lider-izleyici uyumuna rastlanmıştır. 16-20 yıl grubunda anlamlı uyum hiçbir boyutta bulunmamıştır. Bu durum yöneticilerin kendilerini iyi ifade edemediklerini, astların da yöneticilerini daha iyi tanımaları gereğini göstermektedir. 21+ yıl grubunda ise deneyime bağlı olarak, sorunları çözerken daha farklı çözümler bulunması amacı ile astların yaratıcılıklarını geliştirici imkanlar sağlayan, sorgulamayı teşvik eden, sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlayan, yaratıcılığı cesaretlendiren ve onları eleştirmeyen liderlere ait Zihinsel Teşvik boyutunda astları ile mükemmel uyum içerisindedirler. Diğer yandan Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun değerlendirilmesi konusundaki orta derecede uyumun varlığı, yöneticilerin hatalarının ona dönmesini hiçbir müdahalede bulunmadan bekleyip düzeltmeyi sonra yapmalarını astlarına iyi yansıttıklarını ve bu durumun astlar tarafından orta derecede algılandığını göstermektedir.

5.2. TARTIŞMA

Çalışma, İzmir ili hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının lider-izleyici ilişkileri kalitesi bağlamında değerlendirilmesi amacı ile yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik konusunda gerek yurtdışında, gerekse ülkemizde pek çok çalışma bulunmaktadır. Tracey ve Hinkin (1998), Hartag, VanMuijen ve Jaap (1998) ve Yukl (1994), Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini kullanarak araştırmalar yapmış ve dönüşümcü liderliğin, çalışan performansı ve davranışlarına olan etkisini bulmaya çalışmışlardır. Bu çalışmalarda dönüşümcü liderliğin performansı olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde 1988 yılında Hater ve Bass (695-702) dönüşümcü liderlerin etkileşimci liderlere göre daha yüksek performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Keller (1995:41-44), yapı oluşturma ve kişiye ilginin yüksek proje kalitesi ile ilgili olduğunu belirlemiştir. House ve Shamir (1993:81-107) dönüşümcü liderlerin izleyenlerini, hedeflere ulaşma konusunda etkilediklerine ve liderin misyon ve vizyonuna katılımlarını sağladıklarını söylemişlerdir. Masi ve Cooke (2000:16-47), ise dönüşümcü liderlik, motivasyon ve verimlilik konularını araştırmışlar ve dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında positif bir ilişki, istisnalarla yönetim ve örgütsel

verimlilik arasında ise negatif bir ilişki bulmuşlardır. Şarta bağlı ödülün de performans ile ilişkili olduğu görülmüştür. Burns (1978) lider ve izleyen arasındaki ilişkinin organizasyon ile ilgili ortak amaçlarda onları birleştirdiğini söylemiştir.

Türkiye’de dönüşümcü liderlik ile ilgili askeri yöneticilerle ve eğitim alanında çalışmalar yapılmıştır. Coşkun (2005), doğu anadolu bölgesindeki askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini araştırdığı çalışmasında askeri yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine “Tamamen katılıyorum” düzeyinde sahip olduklarını belirtmiştir. Karip (1998:443-446) ve Çelik (1998:423-442) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarını belirlemişlerdir. Her iki çalışmada da okul yöneticileri kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olarak görmüşlerdir. Akbaba-Altun (2001) tarafından yapılan çalışmada ise yönetici adaylarının dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları saptanmıştır. Bu çalışmalarla benzer şekilde, yaptığımız çalışmada hastane yöneticileri kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip görmüşlerdir.

Çakar ve Arbak (2003:92) ise duygusal zekanın dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisini incelemişler ve yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını bulmuşlardır.

Sağlık alanında da dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Jabnoun ve Rasasi (2005:70-81), Birleşik Arap Emirlikleri hastanelerinde hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada önce, SERVQUAL ölçeği kullanarak hastaların aldıkları hizmetten ne kadar tatmin oldukları bulunmuş, daha sonra hastane çalışanlarının yöneticileri hakkındaki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarını nasıl algıladıkları MLQ ölçeği kullanarak analiz edilmiştir. Sonrasında ise hizmet kalitesi boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda hastaların aldıkları hizmetten tatmin oldukları, ancak hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve şarta bağlı ödül boyutlarına verilen değerlerin düşük olduğu bulunmuştur. İzmir ilinde yaptığımız çalışmamızdaki ortalamalara baktığımızda ise, dönüşümcü liderlik boyutlarına ait değerlerin yüksek olduğu görülmektedir.

Karayılmaz (2006)’ın, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amacıyla yaptığı araştırmasında, yönetici hemşireler, dönüşümcü liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip

olduklarını belirtmişler ve dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini yeterli görmüşlerdir. İzmir ili hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutları ile ilgili yaptıkları değerlendirmelerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin bu boyutlardaki ortalamaları da yüksektir. Ayrıca hemşirelerde zihinsel teşvik boyutunda lider-izleyici arasında mükemmel uyum söz konusudur.

Gayef (2006), çalışmasında sağlık hizmetlerinde çalışan tepe yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının astlarının takım çalışması ve örgüt iklimi algılamaları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma, İstanbul'daki özel hastanelerde 145 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında, tepe yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının astlarının takım çalışması ve örgüt iklimi algılamaları üzerinde güçlü ve pozitif yönde artırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tepe yöneticilerin etkileşimci liderlik yaklaşımlarının ise astlarının takım çalışması algılamaları üzerinde çok düşük düzeyde artırıcı bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmamızda araştırılan lider-izleyici ilişkileri uyumunun bu çalışmada olduğu gibi pozitif yönde çıktılar oluşturacağı düşünülmektedir.

Bass ve Avolio (1994), Eagly (2003) ve Helgesen (1995) yaptıkları çalışmalarda kadın liderlerin erkeklere göre daha yüksek dönüşümcü liderlik ortalamalarına sahip olduklarını söylemişlerdir. Çalışmamızda cinsiyete bağlı olarak lider-izleyici uyumunun varlığı benzer bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışma kadın yöneticilerin, Bireysel İlgi ve Şarta Bağlı Ödül boyutlarına ait davranışları astlarına mükemmel, Aktif İstisnalarla Yönetim ve Pasif İstisnalarla Yönetim boyutlarına ait davranışları da çok iyi yansıttıklarını ve astların da bu davranışları benzer derecelerde algıladıklarını göstermiştir. Diğer yanda erkek yöneticilerin, sadece Pasif İstisnalarla Yönetim liderlik boyutunun değerlendirilmesi konusunda izleyenleri ile çok iyi derecede uyum içinde oldukları görülmüştür.

Liderlik ve benzerlik ile ilgili araştırmalar genellikle, demografik benzerliğin sonuçları (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993; Tsui ve O'Reilly, 1989; Vecchio ve Bullis, 2001), değer uyuşması (Jung ve Avolio, 2000) ve ilişki kalitesi (Lider- Üye Değişimi-LMX; Dansereau, Graen ve Haga,1975) konularında yapılmıştır. Bu çalışmalar lider-izleyen arasındaki ilişki benzerliğinin ilişki ve çıktılarda pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Dansereau, Graen ve Haga (1975), lider-izleyen arasındaki yüksek ilişki kalitesinin çalışma ortamında güven, saygı ve karşılıklı itaat oluşturacağını, öte yandan düşük ilişki kalitesinin sonuçlarının ise düşük düzeyde güven, saygı eksikliği ve en az düzeyde itaat olacağını söylemiştir. Felfe ve Schyns (2004:92-102)'in, liderleri ile benzer davranışlar gösteren danışmanlar ile yaptıkları

araştırmada, dönüşümcü liderlik ile etkililik, daha fazla çaba gösterme ve tatmin gibi liderlik ıktıları arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Holda (1995)'nin yaptığı çalışmada ise, liderlerin kendi liderlik tarzları hakkındaki düşünceleri izleyenlerin algıları ile karşılaştırılmış ve örgütün farklı kademelerinde liderlik tarzlarının algılanmasında uyum olup olmadığı sorgulanmıştır. Çalışmanın bulgusu, liderlerin kendi liderlik tarzları hakkındaki düşüncelerinin izleyenler tarafından paylaşılmadığı olmuştur. Holda'nın çalışması ile karşılaştırıldığında, çalışmamızda lider-izleyici uyumunun olmadığı veya düşük olduğu boyutlarda benzer sonuç elde edildiği söylenbilir.

Çalışmamız lider-izleyici ilişkileri kalitesi konusunda Türkiye'de yapılan ilk alışmalardanır. Çalışmamızda **İzmir ili özel ve kamu hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını lider-izleyici ilişki kalitesi bağlamında değerlendirdiğimizde, algılamalar arasında uyumun var olduğu boyutlarda lider-izleyici ilişkilerinin kalite düzeyinin artacağı, lider-izleyici ilişkileri kalitesinin yüksek olmasının da çalışma ortamında güven, saygı ve karşılıklı itaat oluşturarak performans, motivasyon, iş doyumunu ve verimlilik gibi kriterlerde olumlu etkiler oluşturacağı** düşünülmektedir.

5.3. ÖNERİLER

5.3.1. Yöneticilere İlişkin neriler

- Sağlık sistemimizde dönüşümcü liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda hastane organizasyonlarında, yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine önem verilmelidir. Bunun için de yöneticiler düzenli eğitim programlarına katılmaladırlar.
- Bir hastanenin yönetilmesinde ne çıkarılması gereken en önemli konu üst yönetimle çalışanların ve çalışanların birbirleriyle karşılıklı iletişimleridir. Bu yüzden, hastane yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine de önem verilmeli ve eğitim programları düzenlenmelidir.
- Özellikle kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilerin yetkinliklerine bakılmadan politik düşüncelere bağlı olarak atamalarının yapıldığı durumlarda bu kişilerin liderlik vasıflarını geliştiremedikleri görülmektedir. Aynı zamanda astları da bu sebeplerden dolayı üstlerine saygı duymamakta, kararlarına ve bilgilerine güvenmemektedir. Bu nedenle yöneticilerin, belli ehliyet ve liyakata göre atamalarının yapılması, görev

süresince hizmet içi eğitim ve değerlendirmelere göre yükselmelerinin sağlanması, belli dönemlerde de astları tarafından değerlendirmelerinin yapılması uygun olacaktır.

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

5.3.2. Bilimsel Çalışmalara İlişkin Öneriler

- Sağlık konusunda dönüşümcü liderlikle ilgili yeterli çalışma yoktur. Dönüşümcü liderliğin performans, hizmet kalitesi, iş doyumunu, verimlilik ve motivasyon gibi kriterlere olan etkisi araştırılabilir.
- Bu çalışmada hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, veri toplama aracı olarak kullanılan “soru formu” yoluyla elde edilen veriler sonucu belirlenmiştir. Ancak soru formu çalışmasının sınırlılıkları göz önüne alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak araştırmalar yapılabilir. "Gözlem", "Mülakat", “Görüşme formu” vb. veri toplama araçları, liderlik araştırmalarında araştırmacılara önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akbaba-Altun, S. Yönetici adaylarının dönüştürücü liderliğe ilişkin görüşleri. X. Eğitim Bilimleri Kongresi, 7-9 Haziran 2001. Bolu.
- Akdemir, A. Vizyon Yönetimi. İstanbul, Avrupa İnsan Kaynakları Yayınları, 1998.
- Akgül, A., Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS Uygulamaları, 2005.
- Alpugan, O. Hastane yönetimi ve ekonomik ilkeler, Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar). Eskişehir, 1995; 137-157.
- Arıkan, S., (1997), *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Avolio, B.J., Bass, B. M., Jung, D. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1999; 72 (4):441-462.
- Banerji, P., Krishnan V.R. Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 2000; 21 (8):405-413.
- Bartol K., Martin, D.C. Management. New York, Mc Graw Hill, 1991.
- Bartram, T., Casimir, G. The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 2007; 28 (1):4-19.
- Bass, B.M. From transactional to transformational leadership. *Organizational Dynamics*, 1990; 18 (3):19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. Transformational Leadership: A Response To Critiques, Leadership Theory And Research, Academic Press, 1993.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London, Sage Publications, 1994.
- Bass, B. Two decades of research and development in transformational leaders. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 1999; 8 (1):9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management Journal*, 1994; 33: 549-560.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 1999; 10 (2):181-217.

- Bass, B.M., Jung, D. I., Avolio B., J., Berson, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003; 88 (2):207-218.
- Bedeldan, A. *Organizational Behavior*. Orlando, The Dryden Press, 1989.
- Bell, J. *Doing your research Project*. 2. Edition, Buckingham: Open University Pres, 1993.
- Bennis, W., Nanus, B. *Leaders*. Barcelona, 2001.
- Berber A. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim*, 2000; 36:33.
- Bresctick, E. T. Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği. Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1999.
- Bryman, A. *Charisma and leadership in organizations*. London, Sage Publications, 1992.
- Buchanan, D., Huczynski A. *Organizational Behavior: an Introductory Text*. 3rd Ed. U.K., Prentice Hall, 1992.
- Burns, J. *Leadership*. N.Y., Harper & Row, 1978.
- Büyüköztürk, Ş. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, 7. baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007.
- Carson, C.M. A historical view of Douglas Mc Gregor's Theory Y. *Management Decision*, 2005; 43 (3):450-460.
- Certo, S., (1992). *Modern Management: Quality Ethics And The Global Environment*. USA Allyn Bacon, 1992.
- Chow-Chua, C., Goh, M. Framework for evaluating performance and quality improvement in hospitals. *Managing Service Quality*, 2002; 12(1):54-66.
- Church, A.H. Linking leadership behaviours to service performance: do managers make a difference?. *Managing Service Quality*, 1995; 5(6), s. 26-31.
- Collier J., Esteban, R. Systemic Leadership Ethical and Effective, *The Leadership and Organizational Development Journal*, 2000; 21 (4): 207-215.
- Coad, A. F., Berry, A. J. Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 1998; 19(3), 164-172.
- Conger, J.A. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 1999; 10(2): 145-170.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 1987; 12(4): 637- 647.

Coşkun, F., Askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri (doğu anadolu bölgesi örneği). *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*, Van, 2005.

Çakar, U., Arbak, Y. Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 2003; 18 (2): 83-98.

Çelik, V. Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 1998; 16:423-442.

Dansereau, F., Graen G., Haga, B.A. A vertical-dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 1975; 13:46 - 78.

Deming, W.E. *Out of the Crises*, Cambridge, MIT Press, 1986.

Dünya Sağlık Örgütü. www.who.int/en. Erişim Tarihi: Ağustos 2009.

Eagly, A. Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 2003; 129:569-583.

Eraslan, L. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İl Örneği). *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi*, 2003.

Erçetin, Ş. *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara, Nobel Yayıncılık, 1998.

Erdal, M. İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi*, 2007.

Eren, E. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul, Der Yayınları, 1997. *European Organization for Quality*. www.eoq.org. Erişim Tarihi: Temmuz 2009.

Felfe, J., Schyns B. Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004; 10 (4):92-102.

Field, A. *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd ed., London, Sage, 2005.

Gabbert, C. *The Relationship Between Chief Executive Transformational Leadership and Hospital High Performance*. Capella University, 2005.

Godiwalla, Y.H., Batra, H.C., Johnson, J. A., Charleston, C. Managing hospitals in dynamic environments. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 1997; 10 (5):202–207.

Gordon, J.R. *Organizational Behavior*. Boston, Allyn and Bacon, 1996.

- Gökbunar, R., Kayalı, C., Aktaş H., İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamının İşe Koşturulması.http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/insan-kaynaklari.
- Gökkaya, Ö. Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005.
- Greenberg, J. Organizational Behavior, 1994; <http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=ub2nh7fU8zcC&oi=fnd&pg=PA45&dq=podsakoff+leadership+quality&ots=t9qOkSNdml&sig=e4KE3T5sjbSnLonH6NhtsGFWLuc>. Erişim Tarihi: Temmuz 2009.
- Gupta, A. Productivity measurement in service operations: a case study from the healthcare environment. *Managing Service Quality*, 1995; 5(5):31–35.
- Handy, C.B. *Understanding Organizations*. London, Penguin Books, 1981.
- Hater, J.J. and Bass, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1988; 73 (4):695-702.
- Hartog, D. N., Van Muijen, V., Jaap, J. Transactional versus transformational leadership: An analysis if the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1997; 70 (1).
- Hayran O., Sur H. *Hastane Yöneticiliği*. İstanbul, Nobel Tıp Kitabevi, 1997.
- Helgesen, S. *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency, 1995.
- Hellriegel, D., Slocum J. W., Woodman, R. W. *Organizational Behavior*. 8.ed., USA, ITIP, 1998.
- Henning-Thurau, T., A.Klee. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*, 1997; 14 (8):737-764.
- Hersey, P., Blanchard K. *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources*. USA, Prentice- Hall, Inc., 1988.
- Holda, W.M. *Leader-follower congruence: An analysis of community college presidential leadership*. Doctoral dissertation, Texas A & M University at Commerce, 1995.
- House, R.J., Shamir, B. Towards the integration of transformational, charismatic, and visionary theories of leadership. In M. Chemers & R. Ayman (eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego, CA: Academic Press, 1993; 81-107.
- <http://www.eoq.org>, Erişim Tarihi: Kasım 2009

- Jabnoun, N., Rasasi, A.J. Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality*, 2005; 15 (1): 70-81.
- Janssen, L.T. Leadership Characteristics of Hospital Ceos: Factors that Influence the Leadership Style, Drake Üniversitesi Doktora Tezi, 2004.
- Judge, T. A., Piccolo R.F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004; 89 (5): 755–768.
- Jung, D. I., Avolio, B.J. Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 2000; 21 (8): 949-964.
- Juran, J.A. *Juran on Leadership for Quality*. New York, Free Press, 1989.
- Karagöz, Y. , Kösterelioğlu, İ. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008; 21:81-98.
- Karip, E. Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 1998; 4 (16): 443-446.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. Balkır, M. *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*. İstanbul, Tüsiad Yayınları, 2002.
- Keller, R.T. Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management*, 1995; 38 (3): 41-44.
- Kılınç, T. Liderlikte durumsallığın ötesi (II) karizmatik liderlik yaklaşımı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1996; 25 (2): 67-108.
- Konovsky, M.A, Pugh, S.D. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 1994; 37 (3), 656-669.
- Kouzes, M.J., Posner. B. Z. *Executive Excellence*, 2001; 46. www.rota.online. Erişim Tarihi: Temmuz 2009.
- Krantz, K.T. How Velcro got hooked on quality. *Harvard Business Review*, 1989; 67 (5):34-40.
- Krishnan, V.R., Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *The Leadership & Organization Development Journal*, 2004; 25(1):58-72.
- Kuhnert, K. W., Lewis, P. Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 1987; 12: 648–657.
- Landis, J. R. ve Koch, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 1977; 33:159-174.
- Lim, B. Transformational Leadership In The UK Management Culture, 1997; 18(6): 283-289.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 1993; 78: 662-674.
- Lowe, K.B., Lroeck, K.G., Sivasubramaniam, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 1996; 7:385-425.
- Lunenburg, F.C., Ornstein A.C. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, Woodsworth Pub. Co., 1996.
- Lussier, R.N. *Human Relations in Organizations, USA*, Mc Graw Hill, 2002.
- Luthans, F. *Organizational Behavior, USA*, Mc Graw Hill, 1995.
- Masi, R.J., Cooke, R.A. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analyses*, 2000; 8 (9): 16-47.
- Mullins, J., L. *Management and Organizational Behavior*. 4th ed. U.K, Pitman Publising, 1996.
- Newtzie, K.C. Transformational leadership qualities in distance education leaders during organizational change in the Virginia community college system. Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Doktora tezi, 2002.
- Northcraft, G.B., Neale M.A. *Organizational Behavior: A management challenge*. USA, The Dryden Press, 1990.
- Özdamar K. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1. 2. Baskı*, Kaan Kitabevi, 1999.
- Özgener, Ş., Küçük, F. Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Özcan Hastanesinden Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006; 20:543-560.
- Özgülbaş, N. *Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1995.
- Özkan Y. *Toplam Kalite*. Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2005.
- Pielstick, C. D. The transforming leader: A meta-ethnographic analysis. *Community College Review*, 1998; 26 (3):15-34.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*, 1999; 25 (6):897-933.

- Podsakoff P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction. *Leadership Quarterly*, 1990; 1(2):107-142.
- Reddin, W.J. An integration of leader-behaviour typologies. *Group and Organization Studies*, 1977; 2 (3):283-293.
- Robbins, P. S. Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), Eskişehir, ETAM Basım Yayım Dağıtım, 1996.
- Sabuncuğlu, Z., Tüz, M. Örgütsel Psikoloji. Bursa, Alfa Yayınları, 1998.
- Sashkin, M. Ve Rosenbach E. W. A New Leadership Paradigm, Colarado, Westview Press, 1993.
- Schermerhorn, R .J. Management for Productivity. 4.ed. Canada,1993.
- Schermerhorn R.J., Hunt, G. J., Osborn, N.R. Organizational Behavior, 6th Ed. John Wiley Pub, 1997.
- Scandura, T. A., Williams E.A. Mentoring and transformational leadership: the role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 2004; 65(3): 448–468.
- Simic, I. Transformational leadership: the key to successful management of transformational organizational changes. 1998; <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao98/eao98-06.pdf>.
- Senge, P. Beşinci Disiplin. İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1996.
- Stoner, J. A., F. Management. N.J., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- Stogdill, R. M. Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research. NewYork, Free Pres, 1974.
- Tavşancıl E. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği. <http://www.saglik.gov.tr>. Erişim Tarihi: Temmuz 2009.
- Tichy, N., Devanna, M., A. The Transformational Leader. USA, John Wiley and Sons, Inc., 1990.
- Top, M., Şahin, B. Hastane Endüstrisinde Değişen Sınırlar: Avrupa Ülkelerinde Yaşanan Son Yirmi Yıllık Süreç. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2004; 7 (1): 85-106.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R. Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 1998; 23(3):220-236.
- Trofino, J. Transformational leadership in healthcare. *Nursing Management*, 1995; 20(8):42-47.

- Tucker M., McCarty, A., Benton, D.A. The Human Challenge, USA, Prentice Hall, 2002.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1997.
- Van Der W. T., Nurturing Leaders. Exucutive Excellence, 2001; 5(58).
- Vecchio, R. P., Bullis, R. C. Moderators of the influence of supervisor-subordinate similarity on subordinate outcomes. Journal of Applied Psychology, 2001; 86:884-896.
- Vural, G. Liderlik ve Hemşirelik. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1997; 1(1):15-22.
- Vroom V., Jago, A. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. New York, Prentice Hall, 1988.
- Waldman, D.A. A theoretical consideration for leadership and total quality management. Leadership Quarterly, 1993; 4 (1):65-79.
- Waldman, D. A., Yammarino F.J. CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. The Academy of Management Review, 1999; 24 (2):266-285.
- Werner, I. Liderlik ve Yönetim. Çev: Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.
- Williams, C.J, Dubrin, A.C., Sisk. Management & Organization. South-Western Publishing Co., 1998.
- Wilson, F. Organizational Behavior & Gender. U.K, Mc Graw-Hill, 1995.
- Yammarino, F. J., Bass, B. M. Transformational leadership and multiple levels of analysis. Human Relations, 1990; 43 (10):975-995.
- Yukl, G. Leadership in Organizations. 3rd Ed. Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1994.
- Yukl G., Taber T. The Effective Use of Managerial Power. New York, American Management Associations, 1983.
- Yumlu, Konca. Kitle İletim Kuram ve Araştırmaları, İzmir: Nam Basım Ltd.,1994.
- Zel, U. Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. MPM-Verimlilik Dergisi, 1997; 4(13): 64-69.

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ
KLİNİK VE LABORATUVAR ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU**

Etik Kurul Üyeleri

Prof.Dr.A.Arzu SAYINER
Prof.Dr.Tunç ALKIN
Prof.Dr.Mustafa SEÇİL
Doç.Dr.M.Hakan ÖZDEMİR
Doç.Dr.Vesile ÖZTÜRK
Doç.Dr.Murat DUMAN
Doç.Dr.Güven ASLAN
Doç.Dr.Servet AKAR
Yard.Doç.Dr.Murat ÖRMEN
Öğr.Gör.Uzm.Dr.Ahmet Can BİLGİN
Yunus KARSLI

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA,

Etik Kurulumuzun 23 Temmuz 2009 tarih ve 79/17/2009 no.lu toplantısında; 425/2008 Protokol numaralı Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Öğretim Üyelerinden Prof.Dr.Ömür N.Timurcanday ÖZMEN'in proje yöneticisi ve Sibel GÜLEÇ'in sorumlusu olduğu, "İzmir'de kamu ve özel hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının hizmet kalitesi üzerine etkisi" isimli projenin isminin "İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının lider-izleyici ilişkileri kalitesi bağlamında değerlendirilmesi" olarak değiştirilmesinde etik açıdan sakınca yoktur.

Katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr.A.Arzu SAYINER
Klinik ve Laboratuvar Araştırmaları
Etik Kurul Başkanı

Etik Kurul Sekreteri
Hatice İGÇİ

EK-2

YAYINLARI

SCI, SSCI, AHCI indekslerine giren dergilerde yayınlanan makaleler

Diğer dergilerde yayınlanan makaleler

Tıbbi Malpraktis Riskinin Yönetiminde Bir Araç Olarak Hekim Mesleki Sorumluluk Sigortaları

Hakemli konferans/sempozyumların bildiri kitaplarında yer alan yayınlar

Ağız Diş Sağlığı Merkezlerinde Risk Yönetimi Temel Esaslarını Kullanarak Hasta Güvenliğinin Sağlanması

Bir Sağlık İşletmesi Olan Ağız Diş Sağlığı Merkezlerinde Risk Yönetimi: Söke Ağız Diş Sağlığı Merkezi Örneği

Tıbbi Malpraktis ve Risk Yönetimi

Hastanelerde Kullanılan Tıbbi Cihazların Kalibrasyonu ve Hasta Güvenliği

Bir İşletme Olarak Hastanelerde Risk Yönetimi ve Hasta Güvenliği

DEU İşitme Konuşma Denge Ünitesi Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Ölçümü

Hastanelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi

Diğer yayınlar

Düzenleme Tarihi :09/05/2010

EK 3**İZMİR KAMU HASTANELERİ**

HASTANE ADI	ADRES
ATATÜRK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ	Polat Cd. 353 Sk. No:53 HATAY
NEVVAR-SALİH İŞGÖREN ALSANCAK DEVLET HASTANESİ	Ali Çetinkaya Bulvarı No:26 ALSANCAK
KARŞIYAKA DEVLET HASTANESİ	Anadolu Cd. Serinkuyu KARŞIYAKA
ÇİĞLİ DEVLET HASTANESİ	8845 Sk. No:4 ÇİĞLİ
İZMİR TEPECİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HAST.	Gaziler Cd.No:468 YENİŞEHİR
İZMİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HAST.	Saim Çıkrıkçı Cd. No:59 BOZYAKA
BUCA SEYFİ DEMİRSOY DEVLET HASTANESİ	Özmen Cd. No:145 BUCA
EŞREFPAŞA BELEDİYE HASTANESİ	Atatürk Bulvarı No:9 YENİŞEHİR
EGE ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ	Bornova İZMİR
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ	Narlıdere İZMİR
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ZÜBEYDE HANIM HASTANESİ	Karşıyaka İZMİR

İZMİR ÖZEL HASTANELERİ

HASTANE ADI	ADRES
ÖZEL ŞİFA TIP MERKEZİ HASTANESİ	Fevzipaşa Bulvarı No:172/2 BASMANE
ÖZEL ALTINORDU HASTANESİ	A.Çetinkaya Bul.No:79 ALSANCAK
ÖZEL HAYAT HASTANESİ	452 Sok.No:17 KONAK
ÖZEL İZMİR HASTANESİ	Gaziler Cad:155 KAPILAR
ÖZEL KARATAŞ MUSEVİ HASTANESİ	336 Sok.No:26 KARATAŞ
ÖZEL KOCAMAN EGE ÖZEL HASTANESİ	1138/1 Sok.No:1 YENİŞEHİR
ÖZEL KONAK HASTANESİ(K)	452 Sok.No:27 KONAK
ÖZEL EGE SAĞLIK HASTANESİ	1399 Sok.No:25 ALSANCAK
ÖZEL CENTRAL HOSPİTAL	1644 Sokak No:2/2 BAYRAKLI
ÖZEL ÇINARLI HASTANESİ	Anadolu Cad.No:14 ÇINARLI
ÖZEL GAZİ HASTANESİ	1421 Sok.No:29 ALSANCAK
ÖZEL KENT HASTANESİ	8229 Sokak Numara 39 ÇİĞLİ

EK 4

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde, hazırlamakta olduğum yüksekisans tezimin uygulama aşamasıdır. Çalışmanın amacı, hastanelerdeki liderlik tarzlarının hizmet kalitesi üzerindeki etkilerinin tespitidir. Çalışmamda hastane adı kullanılmayacaktır. Anketi yanıtlayan işletmelere bilimsel sonuçlar istenildiği takdirde iletilecektir. "Kesinlikle katılıyorum" seçeneğinden, "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine kadar 5 seçenek halinde sıralanmış her ifadenin sizin için ne ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.

Araştırmanın amaçlarına ulaşması için, anketi samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır. İşbirliği ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Sibel Güleç

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendinizi düşünerek yanıtlayınız ve her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyar.					
2. Kendi ilgi alanımın ötesine geçerek çalışanlarımın da ilgi alanlarını takip ederim.					
3. Davranışlarım, çalışanlarımın bana saygı duymasına neden olur.					
4. Tavırlarım güç ve güven hissi verir.					
5. Önem verdiğim değerleri çalışanlarımla konuşurum.					
6. Ahlaki değerler konusunda çalışanlarıma örnek olurum.					
7. Ahlaki değerlere önem veririm.					
8. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.					
9. Gelecek hakkında olumlu ve iyimser konuşurum.					
10. Tavırlarım güven verir.					
11. Genellikle hevesli ve coşkulu bir şekilde konuşurum.					
12. Önemli konuların fark edilmesini sağlarım.					
13. Sorunları çözerken tüm varsayımları tekrar tekrar gözden geçirerek hareket ederim.					
14. Sorunları çözerken farklı görüşleri araştırırım.					
15. Çalışanlarımın işlerini daha iyi yapmaları için yeni yollar öneririm.					
16. İşlerin yapılması için farklı bakış açıları öneririm.					
17. Hastaneler için çalışanlar önem taşıdığından dikkatimi bireylerde yoğunlaştırırım.					
18. Çalışanlarımın güçlü yönlerine odaklanarak kendilerini daha da geliştirmelerine yardımcı olurum.					
19. Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman ayırırım.					
20. Her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşıyorum.					
21. İşlerini iyi yaptıklarında ödüllendireceğimi açıkça belirtirim.					
22. Gösterdikleri çabaya bağlı olarak çalışanlarıma yardımcı olurum.					
23. Çalışanlarım yaptıkları işte başarılı olduklarında onları ödüllendiririm.					
24. Çalışanlarım yaptıkları işte başarılı olduklarında başarılarını fark ederim.					
25. Yaptıkları işlerde hatalarına odaklanırım.					
26. Sorunlara, iyice büyüdükten ve kaçınılmaz bir hale geldikten sonra müdahale eder ve çözerim.					
27. Çalışanlarım işlerini yaparken onların hatalarını takip ederim.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.



	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28. Yapılan işlerdeki başarısızlıklar üzerine yoğunlaşırım.					
29. Hastanedeki sorunlar ciddileştiyse harekete geçerim.					
30. Yapılan işlerde başarısızlığa tepki gösteririm.					
31. Sorun çok ciddi hal almamışsa müdahale etmem.					
32. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında ortaya çıkan sorunlara, ancak sorunlar kronik bir hal aldıysa harekete geçerim.					
33. Sorunları çözerken katılımcılıktan kaçınırım.					
34. Hastanede bir sorun olduğunda ve çalışanlarım bana ihtiyaç duyduğunda ortada olmam.					
35. Sorunlar karşısında karar vermekten kaçınırım.					
36. Sorunlar karşısında harekete geçmeyi ertelerim.					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Cinsiyetiniz:

1. Kadın () 2. Erkek ()

2. Yaşınız:

1. 20-29 () 2. 30-39 () 3. 40-49 () 4. 50-59 () 5. 60 ve üzeri ()

3. Öğrenim Durumunuz:

1. Lise () 2. Önlisans () 3. Lisans () 4. Yüksek Lisans () 5. Doktora ()

4. Hastanedeki Göreviniz:

1. Başhekim () 2. Başhekim Yrd. () 3. Müdür () 4. Müdür Yrd. () 5. Başhemşire ()
6. Başhemşire Yrd. () 7. Sorumlu Hemşire () 8. Diğer (belirtiniz) -----

5. Sağlık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1. 0-5 () 2. 6-10 () 3. 11-15 () 4. 16-20 () 5. 21 ve üzeri ()

6. Bu hastanede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1. 0-5 () 2. 6-10 () 3. 11-15 () 4. 16-20 () 5. 21 ve üzeri ()

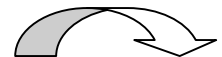
Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde, yürüttüğüm yüksekisans tezimin uygulama aşamasıdır. Çalışmanın amacı, hastanelerdeki liderlik tarzlarının hizmet kalitesi üzerindeki etkilerinin tespitidir. Çalışmamda hastane adı kullanılmayacaktır. Anketimi yanıtlayan kurumlara bilimsel sonuçlar istenildiği takdirde iletilecektir. "Kesinlikle katılıyorum" seçeneğinden, "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine kadar 5 seçenek halinde sıralanmış her soru için olmasını umduğunuz değil var olan durumu belirtiniz.

Değerli zamanınızı ayırarak samimi değerlendirmelerinizle çalışmama katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.
Sibel Güleç

Lütfen aşağıdaki ifadeleri bir üst yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız ve her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Amirimle çalışmaktan gurur duyarım.					
2. Amirim kendi ilgi alanının ötesine geçerek başkalarının da ilgi alanlarını takip eder.					
3. Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
4. Tavırları güç ve güven hissi verir.					
5. Önem verdiği değerleri bizimle konuşur.					
6. Ahlaki değerler konusunda bize örnek olur.					
7. Ahlaki değerlere önem verir.					
8. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
9. Gelecek hakkında olumlu ve iyimser konuşur.					
10. Tavırları güven verir.					
11. Genellikle hevesli ve coşkulu bir şekilde konuşur.					
12. Önemli konuların fark edilmesini sağlar.					
13. Problemleri çözerken tüm varsayımları tekrar tekrar gözden geçirerek hareket eder.					
14. Sorunları çözerken farklı görüşleri araştırır.					
15. İşimizi daha iyi yapmamız için yeni yollar önerir.					
16. İşlerin yapılması için farklı bakış açıları önerir.					
17. Hastaneler için çalışanlar önem taşıdığından dikkatini bireylerde yoğunlaştırır.					
18. Güçlü yönlerimize odaklanarak kendimizi daha da geliştirmemize yardımcı olur					
19. Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman ayırır.					
20. Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
21. İşimi iyi yaptığımda ödüllendirileceğimi açıkça belirtir.					
22. Gösterdiğimiz çabaya bağlı olarak bize işlerimizde yardımcı olur.					
23. İşimde başarılı olduğumda beni ödüllendirir.					
24. İşimde başarılı olduğumda başarıyı fark eder.					
25. Yaptığımız işlerdeki hatalarımıza odaklanır.					
26. Sorunlara, iyice büyüdükten ve kaçınılmaz bir hale geldikten sonra müdahale eder ve çözer.					
27. İşlerimizi yaparken hatalarımızı takip eder.					
28. Hastanede yapılan işlerdeki başarısızlıklar üzerinde yoğunlaşır.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.



	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
29. Hastanedeki sorunlar ciddileştiğinde harekete geçer.					
30. Yapılan işlerde başarısızlık olduğunda tepki gösterir.					
31. Sorun çok ciddi bir hal almamışsa müdahale etmez.					
32. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında ortaya çıkan sorunlara, ancak sorunlar kronik bir hal aldığı anda müdahale eder.					
33. Sorunları çözerken katılımcılıktan kaçınır.					
34. Hastanede bir sorun olduğunda ve ona ihtiyaç duyduğumuzda ortada yoktur.					
35. Sorunlar karşısında karar vermekten kaçınır.					
36. Sorunlar karşısında harekete geçmeyi erteler.					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Cinsiyetiniz:

1. Kadın () 2. Erkek ()

2. Yaşınız:

1. 20-29 () 2. 30-39 () 3. 40-49 () 4. 50-59 () 5. 60 ve üzeri ()

3. Öğrenim Durumunuz:

1. Lise () 2. Önlisans () 3. Lisans () 4. Yüksek Lisans () 5. Doktora ()

4. Hastanedeki Göreviniz:

1. Hekim () 2. Hemşire () 3. Memur () 4. Lisansiyer () 5. Teknisyen/Tekniker ()
6. Hizmetli () 7. Diğer (belirtiniz) -----

5. Sağlık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1. 0-5 () 2. 6-10 () 3. 11-15 () 4. 16-20 () 5. 21 ve üzeri ()

6. Bu hastanede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1. 0-5 () 2. 6-10 () 3. 11-15 () 4. 16-20 () 5. 21 ve üzeri ()

EK 6:**MLQ-yönetici (Lider) Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri**

	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
s1	144.54	208.929	.430	.901
s2	144.59	207.526	.467	.901
s3	144.31	208.919	.477	.901
s4	144.39	208.239	.483	.901
s5	144.16	207.186	.529	.900
s6	144.15	208.177	.492	.901
s7	144.07	208.899	.515	.901
s8	144.16	208.289	.486	.901
s9	144.47	204.482	.535	.900
s10	144.28	206.754	.558	.900
s11	144.38	207.685	.420	.901
s12	144.28	206.985	.595	.900
s13	144.26	206.925	.556	.900
s14	144.24	207.399	.587	.900
s15	144.27	207.005	.615	.900
s16	144.28	206.190	.630	.899
s17	144.52	206.521	.452	.901
s18	144.49	204.649	.591	.899
s19	144.50	206.867	.462	.901
s20	144.41	205.115	.595	.899
s21	144.77	205.627	.455	.901
s22	144.22	207.325	.579	.900
s23	144.73	204.197	.489	.900
s24	144.12	206.979	.613	.900
s25	145.80	206.868	.254	.906
s26	144.63	207.311	.301	.904
s27	145.57	202.362	.340	.905
s28	145.70	202.442	.326	.905
s29	145.48	199.495	.401	.903
s30	146.02	202.096	.392	.903
s31	144.84	204.917	.360	.903
s32	144.53	204.943	.425	.901
s33	144.37	207.747	.412	.901
s34	144.12	208.107	.403	.901
s35	144.12	209.479	.379	.902
s36	144.12	208.004	.452	.901

EK 7:**MLQ-ast (İzleyici) Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri**

	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığınd a Ölçek Varyansı	Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyonun Karesi	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
s1	132.65	567.136	.435	.254	.952
s2	132.75	563.177	.595	.447	.951
s3	132.36	560.333	.760	.740	.950
s4	132.49	554.530	.816	.817	.949
s5	132.50	556.371	.776	.702	.950
s6	132.28	565.074	.734	.817	.950
s7	132.22	568.976	.717	.792	.950
s8	132.40	563.008	.749	.670	.950
s9	132.56	559.318	.739	.665	.950
s10	132.48	555.292	.820	.794	.949
s11	132.55	560.088	.713	.626	.950
s12	132.45	560.936	.774	.739	.950
s13	132.49	557.973	.779	.764	.950
s14	132.55	557.269	.793	.777	.950
s15	132.56	555.498	.824	.841	.949
s16	132.55	557.889	.791	.810	.950
s17	132.64	560.839	.719	.629	.950
s18	132.73	552.863	.802	.789	.949
s19	132.75	551.955	.805	.785	.949
s20	132.71	553.565	.791	.761	.949
s21	133.20	552.617	.683	.774	.950
s22	132.63	553.482	.811	.770	.949
s23	133.23	551.833	.692	.801	.950
s24	132.72	553.396	.772	.750	.949
s25	133.46	600.016	-.094	.090	.957
s26	133.32	577.874	.243	.418	.954
s27	134.01	588.370	.091	.558	.955
s28	133.97	592.467	.025	.551	.955
s29	133.78	576.664	.265	.428	.954
s30	134.09	581.265	.221	.351	.954
s31	133.21	570.929	.409	.493	.952
s32	133.03	565.591	.516	.629	.951
s33	132.81	564.713	.587	.592	.951
s34	132.50	563.981	.605	.688	.951
s35	132.58	562.419	.626	.859	.951
s36	132.57	560.379	.654	.872	.950

EK 8:**MLQ-yönetici (lider) + MLQ-ast (İzleyici) Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri**

	Madde Çıkartıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Madde Çıkartıldığında Cronbach Alpha
s1	134.67	525.848	.436	.950
s2	134.77	522.138	.588	.949
s3	134.39	520.383	.733	.948
s4	134.52	515.297	.787	.948
s5	134.48	515.859	.764	.948
s6	134.30	523.922	.713	.948
s7	134.23	527.244	.702	.949
s8	134.40	521.863	.732	.948
s9	134.58	518.690	.713	.948
s10	134.49	515.353	.801	.948
s11	134.57	519.555	.688	.948
s12	134.46	520.184	.761	.948
s13	134.49	517.516	.764	.948
s14	134.54	516.729	.784	.948
s15	134.55	515.251	.813	.947
s16	134.55	517.182	.783	.948
s17	134.67	520.149	.690	.948
s18	134.74	512.828	.787	.947
s19	134.75	512.425	.780	.948
s20	134.70	513.297	.780	.948
s21	135.17	512.188	.674	.948
s22	134.60	513.232	.802	.947
s23	135.19	511.073	.685	.948
s24	134.66	512.490	.772	.948
s25	135.56	554.297	-.071	.955
s26	135.25	532.561	.276	.952
s27	135.98	541.251	.141	.953
s28	135.97	545.215	.075	.954
s29	135.77	531.523	.287	.952
s30	136.12	536.528	.240	.952
s31	135.19	527.441	.415	.950
s32	134.98	522.603	.522	.949
s33	134.78	522.543	.586	.949

EK 9:

Değişkenlere Ait Özdeğerler

Değişkenler	Özdeğerler		
	Değer Toplamı	Varyans % si	Kümülatif %
1	15.563	47.162	47.162
2	3.797	11.506	58.668
3	1.805	5.469	64.137
4	1.038	3.146	67.283
5	.971	2.941	70.224
6	.796	2.412	72.636
7	.747	2.265	74.901
8	.649	1.967	76.869
9	.606	1.837	78.705
10	.555	1.683	80.388
11	.514	1.559	81.947
12	.505	1.530	83.477
13	.453	1.374	84.851
14	.442	1.341	86.191
15	.404	1.225	87.417
16	.384	1.165	88.582
17	.364	1.103	89.684
18	.344	1.043	90.727
19	.333	1.009	91.736
20	.293	.889	92.626
21	.288	.873	93.499
22	.269	.815	94.314
23	.250	.758	95.071
24	.236	.715	95.786
25	.219	.664	96.450
26	.211	.640	97.090
27	.190	.577	97.667
28	.167	.507	98.174
29	.148	.448	98.622
30	.137	.415	99.037
31	.127	.385	99.422
32	.117	.353	99.775
33	.074	.225	100.000

EK 10:

Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER		BOYUTLAR			
		1 D.L	2 P.İ.Y.	3 A.İ.Y.	4 Ş.B.Ö.
“güç ve güven hissi verir”	s4	.864	.172	.013	.024
“tavırları güven verir”	s10	.850	.193	.058	.052
“ahlaki değerler konusunda örnek olur”	s6	.833	.130	.042	-.132
“saygı duyarım	s3	.832	.144	.023	-.048
“yeni yollar önerir”	s15	.825	.235	-.007	.185
“önemli konuların fark edilmesini sağlar”	s12	.822	.202	-.028	.052
“farklı görüşleri araştırır”	s14	.818	.218	.003	.117
“ahlaki değerlere önem verir”	s7	.807	.146	.042	-.132
“farklı bakış açıları önerir”	s16	.805	.217	-.014	.168
“değerlerden bahseder”	s5	.802	.183	.042	.103
“varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir”	s13	.801	.237	-.056	.120
“ortak bir misyonun öneminden bahseder”	s8	.782	.220	.017	-.001
“güçlü yönlerimize odaklanır”	s18	.774	.203	-.022	.360
“öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman ayırır”	s19	.772	.230	-.056	.320
“farklı, yetenekleri olan bireyler olarak davranır”	s20	.762	.205	-.008	.338
“gelecek hakkında olumlu ve iyimser konuşur”	s9	.760	.152	.062	.099
“hevesli ve coşkulu konuşur”	s11	.720	.176	-.008	.168
“dikkatini bireylerde yoğunlaştırır”	s17	.717	.192	-.078	.215
“başkalarının ilgi alanlarını takip eder”	s2	.624	.140	-.029	.185
“gurur duyarım”	s1	.471	.075	.055	.114
“karar vermekten kaçınır”	s35	.322	.824	.059	.021
“harekete geçmeyi erteler”	s36	.361	.808	.071	.026
“ihtiyaç duyduğumuzda ortada yoktur”	s34	.345	.769	.066	-.060
“katılımcılıktan kaçınır”	s33	.287	.752	.157	.036
“sorunlar kronik bir hal aldığı anda müdahale eder”	s32	.168	.741	.279	.122
“sorun çok ciddi hal almamışsa müdahale etmez”	s31	.089	.669	.235	.138
“hatalarımızı izler”	s27	-.009	.030	.845	-.105
“başarıya başarıya tepki gösterir”	s28	-.092	.026	.827	-.075
“sorunlar ciddileştiğinde harekete geçer”	s29	.038	.284	.682	.065
“başarıya başarıya tepki gösterir”	s30	.025	.122	.656	.251
“sorunlar büyüdüktan sonra müdahale eder ve çözer”	s26	.027	.373	.600	-.057
“ödülleri belirtir”	s21	.614	.083	.050	.658
“başarısını ödüllendirir”	s23	.615	.104	.060	.633