



T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KULLANILAN GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR SAĞLIK KURUMU ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Ramazan AÇIKGÖZ

Çankırı 2023

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KULLANILAN GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR SAĞLIK KURUMU ÖRNEĞİ

Ramazan AÇIKGÖZ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Ülkühan Bike ESEN

Çankırı 2023

KABUL VE ONAY

ÇAKÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün 208209011 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Ramazan AÇIKGÖZ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Liderlik Özellikleri ile Kullanılan Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sağlık Kurumu Örneği" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Savunma Tarihi:05.04.2023

Tez Danışmanı:	**Doç. Dr. Ülkühan Bike ESEN** **Çankırı Karatekin Üniversitesi**	**……** **İmza**
Jüri Üyesi:	**Doç. Dr. Sinan BULUT** **Çankırı Karatekin Üniversitesi**	**……** **İmza**
Jüri Üyesi:	**Dr. Öğr. Üyesi Esra ÇAYLAK ALTUN** **Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi**	**……** **İmza**

Yukarıdaki sonucu onaylarım

İmza

Doç. Dr. Nazan KAYTEZ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırlayıp sunduğum "Liderlik Özellikleri ile Kullanılan Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sağlık Kurumu Örneği" başlıklı tez; bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır. Tezimin fikir/hipotezi tümüyle tez danışmanım ve bana aittir. Tezde yer alan araştırma tarafımdan yapılmış olup, tüm cümleler, yorumlar bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim

İmza
Tarih
…/…/2023
Ramazan AÇIKGÖZ

ÖN SÖZ

Liderlik Özellikleri ile Kullanılan Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sağlık Kurumu Örneği isimli tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübesi ile yol gösteren, kendisine ne zaman danışsam samimiyetle ve içtenlikle yardımcı olup mesafelerin çok da önemli olmadığını anlamama vesile olan değerli danışmanım Doç. Dr. Ülkühan Bike ESEN hocama çok teşekkür ederim. Yükümü hafifletip fedakarca bana yardımcı olan canım karım Esra AÇIKGÖZ'e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY……..…ii
ETİK BEYANNAMESİ…….....iii
ÖN SÖZ……...iv
KISALTMALAR VE SEMBOLLER……...vii
ÇİZELGELER LİSTESİ……....viii
ŞEKİLLER LİSTESİ……..ix
ÖZET……...….x
1. GİRİŞ……....1
1.1 Çalışmanın Amacı……1
1.2 Problemler…….....2
1.3 Hipotezler…….....2
1.4 Sınırlılıklar……..…..6
1.5 Sayıltılar……..……..6
2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI……...……...7
3. LİDERLİK TEORİLERİ……..……..13
3.1 Özellikler Yaklaşımı……...13
3.2 Davranışsal Yaklaşımlar……16
3.2.1 Ohio eyalet üniversitesi liderlik çalışmaları…….....17
3.2.2 Michigan üniversitesi çalışmaları…….……19
3.2.3 Blake ve Mounton' un yönetim tarzı matriksi…….....20
3.2.4 Mcgregor x ve y teorisi…….....….21
3.2.5 Rensis Likert' in sistem 4 modeli…….……24
3.2.6 Iowa üniversitesi araştırması……25
3.2.7 Lmx lider-üye etkileşim modeli…….....…27
3.2.8 Gary Yukl' un liderlik davranışları modeli……28
3.2.9 Harward üniversitesi araştırmaları……28
3.3 Durumsallık Yaklaşımı ……..29
3.3.1 Fiedler' in etkin liderlik kuramı……....…30
3.3.2 Yol-amaç kuramı……..…....31
3.3.3 Vroom-Yetton-Jago karar verme modeli……...……32
3.3.4 Hersey- Blanchard' ın durumsallık teorisi……..…33
3.3.5 Reddin' in üç boyutlu liderlik yaklaşımı……35
3.4 Modern Yaklaşımlar…….……..…36
4. GÜÇ KAVRAMI…….……..57
4.1 Güç İle İlgili Bazı Kavramlar……..….58
4.1.1 Otorite……..…58

4.1.2 Etki……..…...59
4.1.3 Yetki ……..……...59
4.1.4 Politik davranış……...59
4.1.5 Bağımlılık ……..…60
4.1.6 Kuvvet……..…60
4.1.7 Baskı……..…60
4.2 Güç Kaynakları……..……..60
4.2.1 Bireysel kaynaklı güçler……..……...61
4.2.1.1 Karizma gücü……...….61
4.2.1.2 Uzmanlık gücü……..61
4.2.2 Pozisyon kaynaklı güçler…….....62
4.2.2.1 Yasal (Meşru) güç……..….....62
4.2.2.2 Ödüllendirici güç…….…....62
4.2.2.3 Zorlayıcı güç……..…...63
5. HEMŞİRELİK, LİDERLİK VE GÜÇ……..……..64
6. MATERYAL VE YÖNTEM……....67
6.1 Ölçek ve Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Bulguları……69
6.2 Normallik Dağılım Bulguları……70
7. BULGULAR……..72
8.TARTIŞMA……84
9.SONUÇ VE ÖNERİLER……...…86
KAYNAKLAR……...88
EKLER……...98
Ek 1. Veri Toplama Formu……...98
Ek 2. Etik Kurul Onayı……...102
Ek 3. Özgeçmiş……...103
Ek 4. İzinler…….....104

KISALTMA VE SEMBOLLER

ANOVA: Analysis of Varience (Varyans Analizi)

ÇYLYÖ: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği

IBM: International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)

SPSS: Statistical Package for the Social Scienses (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

SS: Standart Sapma

YHAGÖ: Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği

α : Alfa

p: Anlamlılık Değeri

r: Korelasyon Katsayısı

N: Veri Sayısı

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Özellikler teorisine göre liderlerin özellik ve becerileri……14
Çizelge 3.2: Liderlik davranış boyutları……....18
Çizelge 3.3. Yönetim tarzı matriksi. ……20
Çizelge 3.4. Likert'in sistem dört yaklaşımı……..25
Çizelge 3.5: Otokratik, demokratik, serbestlik sunan lider……....26
Çizelge 3.6: Stratejik liderlik uygulamaları……...43
Çizelge 6.1: ÇYLYÖ ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değeri……69
Çizelge 6.2: YHAGÖ ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değeri……...69
Çizelge 6.3: ÇYLYÖ ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri……70
Çizelge 6.4: YHAGÖ ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri……71
Çizelge 7.1: Sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerinin dağılımı……..72
Çizelge 7.2: YHAGÖ ve alt boyutları puan ortalamaları……..73
Çizelge 7.3: ÇYLYÖ ve alt boyutları puan ortalamaları……...73
Çizelge 7.4: Yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişki……..74
Çizelge 7.5: Sağlık Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) Puanı ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması …….....78
Çizelge:7.6. Sağlık Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) Puanı ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması……80
Çizelge 7.7: Hipotezlerin kabul/ret durumları……...82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Araştırma modeli……..….4
Şekil 1.2: Araştırma alt modeli…….5
Şekil 3.1: Liderlik davranış boyutları……...19
Şekil 3.2. Teori X ve Y yönetici yaklaşımı……...24
Şekil 3.3: Liderlik davranışını etkileyen faktörler……30

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KULLANILAN GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR SAĞLIK KURUMU ÖRNEĞİ

ÖZET

AÇIKGÖZ Ramazan. Liderlik Özellikleri ile Kullanılan Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sağlık Kurumu Örneği (Yüksek Lisans), Çankırı, 2022.

Güç önemli bir liderlik vasfı olarak kabul edilmektedir. Liderlik ise kısa bir tanımla; kişinin, başkalarını etkisi altına alıp kendi istediği davranışa yönlendirme sürecidir. Yönlendirmenin gerçekleştirilmesi esnasında lider bazı güç kaynaklarından faydalanmaktadır. Liderlik tarzları ve liderin kullanmış olduğu güç kaynakları her lidere göre değişiklik arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı; bir sağlık kurumunda çalışan klinik yönetici hemşirelerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ve güç kaynakları arasındaki ilişkiyi, kurumdaki diğer sağlık çalışanları tarafından değerlendirilmesi ile ölçmektir. Bu amaçla Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) kullanılarak oluşturulan veri toplama formları vasıtasıyla 250 çalışandan veri toplanmıştır. Toplanan verinin değerlendirilmesinde SPSS (ver:23.0) programı kullanılarak ANOVA varyans analizi ve lineer korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yönetici hemşirelerin güç kaynakları ile liderlik yönelimleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç Kaynakları, Liderlik Özellikleri, Sağlık Kurumu

EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP TRAITS AND THE POWER SOURCES USED: AN EXAMPLE OF A MEDICAL INSTITUTION

SUMMARY

AÇIKGÖZ Ramazan. Examining The Relationships Between Leadership Traits and The Power Sources Used: An Example of a Medical Institution, (Master Thesis), Çankırı, 2022.

Power is recognized as an important leadership quality. Leadership is a short definition; it is the person's influence on others and directing them to the behavior they want. During the realization of the direction, the leader benefits from some power sources. Leadership styles and power sources used by the leader vary according to each leader. The aim of this study is to measure the relationship between the leadership characteristics and power resources of clinical manager nurses working in a health institution, by evaluating them by other health professionals in the institution. Data were collected from 250 employees by means of questionnaires created using the Multidimensional Leadership Orientations Scale and Scale of Perceived Power in Executive Nurses. ANOVA analysis of variance and linear correlation analysis were applied using the SPSS (ver:23.0) program to evaluate the collected data. According to the analysis results; it has been observed that there are significant relationships between the power resources and leadership orientations of executive nurses. Significant relationships were found between coercive power and political leadership and charismatic leadership. No significant relationships were observed in other sub-dimensions of power and leadership scales.

Key Words: Power Sources, Leadership Traits, Health Institution

1. GİRİŞ

Bütün sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de lider ve liderlik büyük önem taşımaktadır. Sağlık sektörü farklı disiplin ve meslek gruplarının iç içe birlikte çalıştıkları bir alandır. Bu karmaşık yapının uyum içinde çalışması büyük önem taşımaktadır. Zira sağlık kurumlarında yapılan her iş doğrudan veya dolaylı olarak insan sağlığını etkilemekte ve insan sağlığına hizmet etmektedir. Hizmet sektörü olmakla birlikte maliyetlerin çok fazla olması, sağlık teknolojisinin hızlı bir şekilde ilerlemesi, kaynak kısıtlılıkları, artan yaşlı nüfusla birlikte hasta bakımının daha da önem kazanması, yetersiz hemşire sayısı, değişen sağlık politikaları, motivasyon ve iş doyumundaki düşüşler ve tüm bu etkenler, lider hemşirelere ihtiyacı artırmıştır ve hemşirelerin liderlik becerilerini geliştirmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Diğer sağlık meslek alanlarından sayıca da üstünlüğe sahip olan hemşirelik mesleğinin tedavi ve hasta bakımının yanında idari boyutu da vardır. Servislerde sorumlu hemşirelerden, hemşirelik hizmetleri müdürlüğüne kadar yönetsel işlevlere sahip hemşireler bulunmaktadır. Hemşirelik hizmetlerinin daha iyi ve daha kaliteli sunulabilmesi için hemşirelerin iyi birer lider ve genel çerçevede ortak olarak kabul görmüş liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir. Hemşirelik mesleği eğitimi lisans seviyesinde teorik ve pratik bilgilerin beraber verilmesi ile sağlanmaktadır. Mesleğin lisans ve lisansüstü eğitiminin olması, icrasında teorik ve pratik bilgilerin birleştirilerek uygulanması, yönetici hemşirelerin liderlik sürecinde liderliklerine kullanacakları güç kaynaklarının da çeşitlenmesine olanak sağlamaktadır.

1.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bir Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezinde çalışan klinik sorumlu/yönetici hemşirelerinin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ile bu özelliklere kaynaklık eden güç türlerinin arasındaki ilişkiyi, klinik çalışanlarının değerlendirmeleri neticesinde tespit ve analiz ederek elde edilen veriler ışığında sonuç ve öneriler sunmaktır.

1.2. Problemler

Klinik sorumlu/yönetici hemşirelerinin klinik yönetiminde uyguladıkları liderlik tarzları ve kullandıkları güç kaynakları nelerdir?

1.3. Hipotezler

Bir sağlık kurumunda çalışan sağlık personelinin, yöneticilerinde algıladıkları liderlik özelliklerinin hangi güç kaynaklarından nemalandığının ölçüldüğü çalışmada test edilecek olan hipotezler şunlardır;

H_1: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_2: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_3: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_4: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

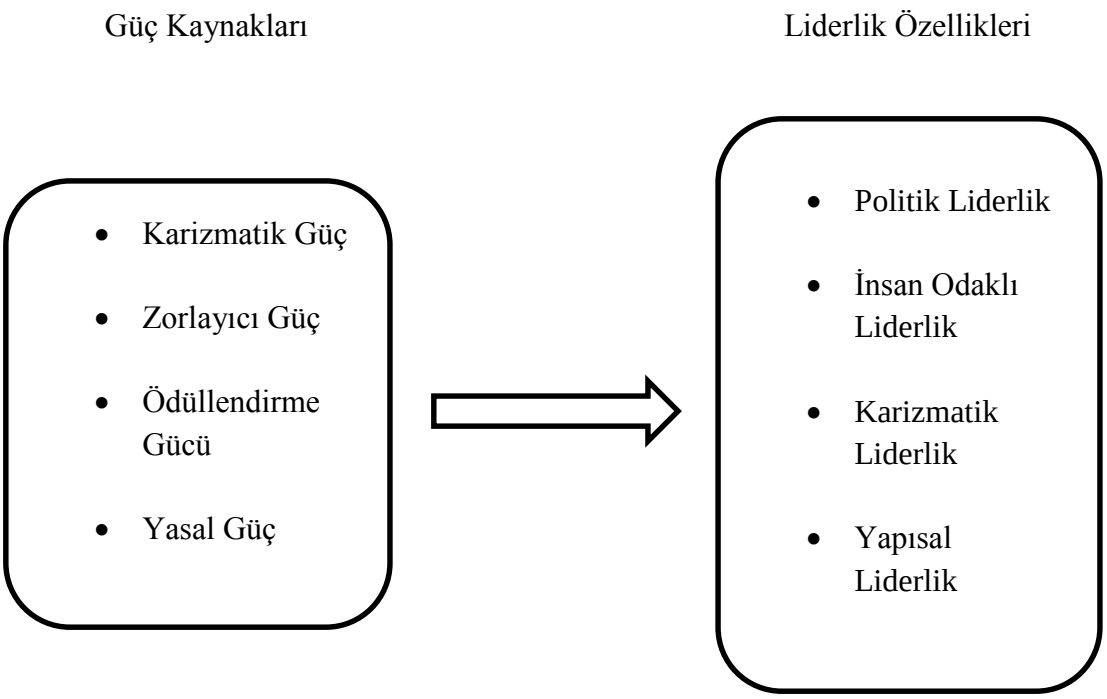
H_{4a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{4b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

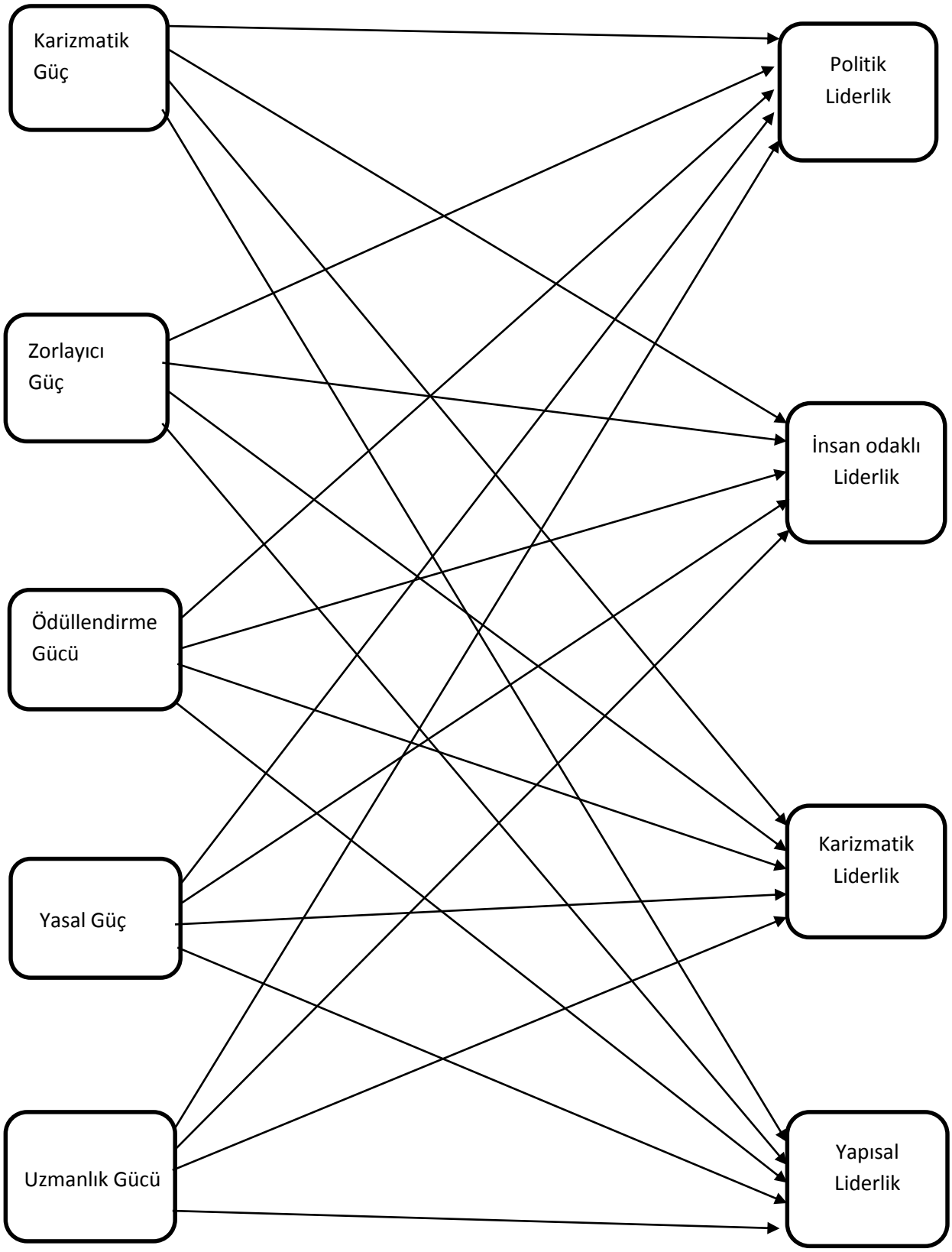
H_{4c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{4d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{4e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.



Şekil 1.1: Araştırma modeli.



Şekil 1.2: Araştırma alt modeli.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2022 yılında bir Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan hemşire, ebe, acil tıp teknisyeni ve klinik destek personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma veri toplama formunda bulunan toplam 59 soru ile sınırlıdır.

Araştırmada elde edilecek veri, uygulanan anketteki sonuçlarla sınırlıdır.

1.5. Sayıltılar

Araştırmaya katılan kişilerin ölçekteki sorulara samimi olarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Katılımcıların değerlendirdikleri sorumlu/yönetici hemşirelerini tanıdıkları, yöneticilerinin liderlik stillerini ve güç kaynaklarını değerlendirebilecek algı ve farkındalık düzeyine sahip oldukları düşünülmektedir.

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, uygulanışı ve birbirinden farklı birçok tanımıyla çok eski zamanlara dayanmakta, hatta insanlık tarihi kadar eski denilebilmektedir. Zira ortak ve toplu yaşamda düzen ve tertibin sağlanması, toplulukların idare edilebilmesi yine topluluk içindeki bir bireyin yönlendirmesi ile gerçekleşebilmektedir. Zaman içerisinde farklı tanımlamalar ile anlaşılmaya çalışılan liderlik, antik dönemlerde daha çok kitlesel grupları yöneten ve tanrı-kral eşleşmesi ile tanımlanmaktadır. Krallara olağanüstü özellikler yüklenerek mitolojilere konu edilmektedir. Eski kaynaklar tetkik edildiğinde birçok bilim insanının liderlikten bahsettiği ve tanımlamalarda bulunduğu görülmektedir. Homeros'un İlyada ve Odysseia'sı buna örnek olduğu gibi, Platon'un, liderliği, "çevreyi dolaşarak yönetmek" şeklindeki tanımı da liderlik tanımının ilki olarak kabul edilmektedir. Liderlik alanında yazılmış ilk kitap ise Ksenophon'un Cyropaedia'sı olarak kabul edilmektedir. Geçmiş dönemlerde toplumun, liderliği, yönetim ve dinle ilişkilendirdiği görülmektedir. Ancak eski zamanlardan günümüze, halk arasından saraylardaki saltanat divanlarına, meclislerdeki hükümet toplantılarına kadar çeşitli şekillerde çeşitli sebeplerle liderliğin farklı tanımlamalarının yapıldığı da görülmektedir. Tarihsel çerçeveden bakınca iyi liderler olduğu gibi insanlığa zarar veren kötü liderler de var olmuştur. Günümüz lider ve liderlik anlayışına gelince, daha çok örgütler ve işletmelerin üzerinde durduğu bir kavram olarak göze çarpmaktadır (Sözen Şahne ve Şar, 2015).

Belirli bir statüye bağlı olmaksızın ikna etme, harekete geçirme, önderlik etme süreçlerini kontrol ve yönetme becerisine sahip kişiye lider denmektedir (Hatipoğlu ve Zengin, 2018). Bugüne kadar yapılan çalışmalarda liderliğin ve liderin tanımı tam olarak yapılamamıştır. Liderliğin, lider, takipçiler ve çevresel etmenlerden oluşan karmaşık bir süreç olması tanımlandırılmasını güçleştiren sebeplerden olmaktadır. Dilbilimi açısından bakılacak olursa liderlik kelimesinin Anglo-Sakson kökenli bir kelime olduğu, İngiliz dilinde ilk kez 14. yüzyılda kullanıldığı, seyahat etmek ve yol göstermek anlamına gelen "leden" sözcüğünden türetildiği görülmektedir. 18. yüzyılda hazırlanan bir İngilizce sözlükte ise lider sözcüğü, "kaptan, kumanda eden, önden giden" olarak tanımlanmaktadır. 1800'lü yılların başında Webster Amerikan sözlüğünde liderlik,

"liderin durumu, şartları" olarak belirtilmektedir. Oxford İngilizce sözlüğünde ise liderlik, "bir mevzuda diğerlerini etkilemek, bir grup insana liderlik etmek" olarak şeklinde tanımlanmıştır (Karakullukçu ve Güsoy, 2019).

Lider, belirli bir topluluğu belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir amaç etrafında toplayabilen, topluluğu harekete geçirebilen, topluluğa cesaret ve ümit aşılayan ve bunları gerçekleştirmek için bazı yeteneklere sahip olan kişidir (Kayabaşı, 2019). Grubun diğer üyelerinden ve çalışanlarından farklı yapıya ve özelliklere sahip olan, takipçileri tarafından arkasından gidilen, örnek alınan kimseye lider denilmektedir. Lider, sahip olduğu kabiliyet ve özelliklerle takipçilerini belirli bir hedefe yönlendirerek onlara hedefe ulaşmada rehberlik etmektedir. Özellikleriyle, yetenekleriyle farklı olmakla birlikte, fedakar, etik kurallara saygılı, hümanist, başarılarını şahsileştirmeyen, takipçilerine ve astlarına değer veren, farklı zihin dünyasına sahip olmakla birlikte kararlarını aklın ve bilimin ışığında alan fakat makine misali duygusuzluk içerisinde olmayıp, insani duygularla destekleyen, insanı önceleyen tanımlamalar ile liderliğin diğer boyutları da ortaya çıkmaktadır (Gültekin, 2013).

Ekonomik, toplumsal, siyasi, örgütsel olarak hayatın çeşitli yerlerinde ve büyük bölümünde mühim bir yere sahip olan liderlik, birçok araştırmacı, ayrı bilim dalları ve farklı görüş açıları ile hem çok tartışılan hem de üzerinde çok durulan, ancak genel geçer bir tanıma varılamayarak, üzerinde çalışan ve tanımlayan kadar tanıma haiz bir araştırma alanı olarak hala bilim insanlarının açıklık getirmeye çalıştığı konulardandır. Tanımı yapan kişinin bilim alanı, uzmanlığı, bakış açısı, kültürü, yaşam şekli, dünya görüşü gibi çeşitli etmenler, liderliğin tanımını da değiştirmektedir. Bu da liderlik kavramını açıklamaya, bir kalıba sokmaya çalışan araştırmacı, yazar, bilim insanı vesaire kadar tanımın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kelimenin dilimizdeki karşılığı "önder" olsa da literatürde lider (leader) olarak kullanımının daha yaygın olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan lider tanımlarından birkaçı şu şekildedir:

- Belirli bir örgütte belirli şartlar altında ve belirli bir zaman diliminde, örgütsel hedeflere ulaşılmasında, örgüt üyelerini yönlendiren, şevklendiren, bilgi ve yaşanmışlıklarını aktaran, örgüt üyeleri tarafından ise uygulanan liderlik stilinden menfi bir dönüt alınmayan süreç liderlik olarak tanımlanmaktadır.
- Lider, tanımlanmış bir hedefe varmak için hedefi benimseyen bireyler üzerinde etki alanı oluşturan kişidir.

- Bir başka tanımda ise liderliği, belirli bir amacı gerçekleştirmek için üyelerin gayretlerini koordine etme, motivasyonlarını sağlama olarak belirtilmektedir.
- Diğer bir tanımda, lideri grubun bir parçası olarak görüp grup içerisindeki bir üyenin diğerlerini ortak amaç doğrultusunda etkilemesidir olarak belirtilmiştir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere hepsinin ortak olduğu yer; amaç, grup, üyeler, takipçiler ve takipçilerin arkasından gideceği bir liderin bulunmasıdır (Eryeşil ve İraz, 2017).

Bireyin ya da grubun hareketlerini, faaliyetlerini etkileme sanatı olarak tanımlanan liderliğin, lider ve takipçileri arasındaki mütekabil hedeflere ulaşmada karşılıklı etki ile devam eden bir süreç olduğu belirtilmektedir. Başka bir ifade de ise takipçilerin liderin göstermiş olduğu hedefe ve rehberliğine rıza ile boyun eğerek kabul etmesi denilmektedir. Bu açıdan bakıldığında izleyenlerin liderin hedeflerine odaklandığı ve müspet hissiyatlar ile bağlandıkları anlaşılmaktadır (Toptaş ve Taştan, 2020).

Şartlara ve zorluklara rağmen içinde bulunduğu vaziyeti lehine çeviren kişiler, lider olarak görülmektedir (Başoğlu, 2013). Dayandığı güç ile örgütü yöneten ve yönlendiren, nihai sonuç ve karar organı olan, örgüt içindeki ayrılıkları ortak payda da buluşturan, farklılıklardan yeni bir desen ortaya çıkarabilen, çalışanlarının gelişimine imkân tanıyan kişiye lider denilmektedir (Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015).

Liderlik genellikle süreç ve özellikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Liderin örgütteki astları ve takipçileri ile sürekli olarak iletişim halinde ve onlarla beraber olduğu durum, süreç olarak tanımlanırken, liderin doğuştan veya diğer örgüt üyelerinden farklı olarak sahip olduğu kabiliyetlerinin olması ve bu kabiliyetleri ile örgüt üyelerini etkilemesi özellikler olarak tanımlanmaktadır. Liderin bu iki tanımlamadan birisine dâhil olması gerekir şeklinde bir koşul olmadığı gibi her iki tanımdan pay alması örgütlerin yararına olmaktadır. Yönetim faaliyetini gerçekleştiren liderin, sürece dâhil olarak çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmesi, çalışanları ile devamlı etkileşim içinde bulunması, liderin özünde bulunan kabiliyetleri ve farklılıkları kullanmasından kaynaklanmaktadır (Bayyurt ve Kılıç, 2017).

İnsanlığın başlangıcı ile var olan liderlik, insanların birlikte yaşama ihtiyacından kuvvet bularak bugüne kadar önemini artırarak gelmiştir. İki bireyin bir araya gelmesi ile başlayan liderlik süreci grupların ve daha büyük toplulukların oluşması ile tarzını ve şeklini geliştirerek ve değiştirerek devam etmiştir. 20. yüzyıla kadar siyasal olgular içinde kavramsallaştırılan liderlik, geçen yüzyıldan itibaren sosyoloji, psikoloji gibi daha farklı bilimlerin çalışma alanı olmuştur. Rekabetin giderek arttığı günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu değişim ve gelişimin gerçekleşmesi ise örgüte hâkim, çalışanları ile etkileşim ve uyum içinde, örgütün hedeflerini astlara ve çalışanlara benimsetmeye muktedir, ilham kaynağı olan, çalışanlar tarafından kabul görmüş liderler sayesinde olabilmektedir (Doğanay ve Şen, 2016).

Sosyal varlıklar olmalarından dolayı insanlar birlikte yaşamaya ve kendi başlarına ulaşamadıkları hedeflere ulaşmak için bir topluluk veya gruba dâhil olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Grubun ve grup içindeki bireyin amacına ulaşabilmesi için ise bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir topluluğu yönetmek ve yöneltmek ayrı bir kabiliyet istemesindendir ki liderler topluluk içindeki diğer bireylerden ayrı olarak bazı farklılıklara sahiptirler. Bu farklılıklar ve liderlik faaliyeti lidere galibiyet veya mağlubiyetin tüm sorumluluğunu üzerine alma ağırlığını da yüklemektedir (Küçüközkan, 2015). Karşılıklı istek ve amaçların olduğu veya üyeleri, bir başkası tarafından kararlaştırılmış bir amaca yine başkasının bilgisi ve kabiliyetleri ile yönlendirme faaliyetlerine liderlik denilmektedir. Sürecin başarısı ise şeffaflık, itimat, dürüst olma, işgörenler arasında saygı ve sevginin yer etmesi, iş tatmininin sağlanması ile gerçekleşmektedir (Yeşil, 2016).

Liderin bir grup veya örgüt üzerindeki yönlendirme, yönetme etkisinden söz edilirken, liderin bir başka özelliği de örgüt içindeki üyelerin problemlerle baş etme, kişilerarası iletişiminin gelişmesine, amaca yönelik faaliyetlerine ve bireysel gelişimine katkı sağlayacak şekilde önünün açılmasına yardımcı olmaktır. Örgütün ve üyelerin iç ve dış çevre ile bağlantılarının tanzim edilmesi, koordinasyonun sağlanması liderlik faaliyetlerinden sayılacağı için, liderin bu faaliyetleri mükemmel şekilde yerine getirebilmesi için bireysel özellikleri, tecrübesi, ileri görüşlülüğü önem kazanmaktadır. Lider denilince yeniden bir örgüt, teşkilatlanma gerçekleştiren kişi anlaşılmaktadır. Bu böyle olmakla birlikte, lider bozulmuş olan bir yapıyı, örgütü, teşkilatı düzeltmek için vazife alabileceği gibi düzenli şekilde işleyen örgütü daha yüksek başarılara taşımak

içinde vazife alabilmektedir. Bulunduğu örgütün önceliklerine ve yapısına göre değişmekle birlikte liderin ana üç sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların iş tatminini ve motivasyonun sağlamak, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmak ve ortak hedef için örgütü topyekûn harekete geçirmek olarak belirtilmektedir (Bulut ve Çavuş, 2015).

Her insan içinde bulunduğu grubu yönetme ve o gruba liderlik etme ihtiyacı hissetmektedir. Ancak liderlik edebilmesi içinde bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar, geniş bir sosyal çevreye sahip olma, ileri görüşlü olma, strese dayanıklı olma, bilgili ve tecrübeli olma, insanları etkileyebilme, kararlı olma gibi özelliklerdir. Lider bu ve diğer sahip olduğu özelliklerini sorunların giderilmesinde diğer üyeler ile birlikte sorunun merkezinde bulunarak, onlara rehberlik ederek çözüme kavuşturmaktadır (Aydın, Bozkuş ve Kul, 2016).

Liderlik bir makamı ifade etmekten öte bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç örgütün ortaya çıkarak belirginleşmemiş hedefini, liderin üyelere göstererek onları harekete geçirmesidir (Mısırdalı Yangil, 2016).

Tarih boyunca liderliğin tanımı yapılmaya nerde nasıl ortaya çıktığı araştırılmaya, düşünülmeye devam edilmiştir. Ancak bilimsel manada liderlik ile ilgili çalışmaların sanayi devriminden sonra ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Sanayileşmeyle birlikte yeni ve daha büyük fabrikalar, şirketler kurulmuş var olanların yapısı ve örgütsel şeması değişmeye başlamıştır. Yeni farklı olan bu gelişim ve değişim beraberinde yeni sorular ve sorunlar getirmiştir. Böylelikle yeni bir araştırmalara kapı aralanmıştır. Bilimsel manada liderlik araştırmaları bu dönemde kendini göstermeye başlamaktadır. Araştırmalarla birlikte yeni teoriler ortaya atılmaya başlanmıştır. Bunlar sırasıyla; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve çağdaş (modern) yaklaşımlar olarak görülmektedir (Çelebi, 2021).

Örgütte başarının sağlanması örgüt içerisindeki uyuma ve çalışanların örgütü benimsemelerine bağlıdır. Liderin ortaya bir amaç koyması örgütün başarısı için yeterli olmamaktadır. Bir liderliğin söz konusu olabilmesi için, takipçilerinin olması ve takipçilerin belirlenen amaçları gerçekleştirmek için çaba harcamaları gereklidir. Aksi takdirde, belirlenen amacın hiçbir anlamı olmayacaktır.

Lider, yetki devri ve güç paylaşımı yaparak, ayrıca üyeleri ile karşılıklı içten bir iletişim kurarak örgüte olan uyum ve bağlılıklarını artırıp, takipçilerinin göstermiş

olduğu hedefi benimsemelerini sağlamaktadır. Bütün bir hareket ve çaba ile ulaşılmaya çalışılan hedefe varmak örgütler için daha kolay olmaktadır (Babadağ ve İşcan, 2017). Liderlik karşılıklı ileti-dönüt şeklinde birbirini etkileme işlevidir. Hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen bu iletişimde lider, takipçilerini etki altına almaktadır. Tanımdan yola çıkılacak olunursa, öncelikle liderin, takipçilerinin davranışlarını değiştirecek şekilde etkiye haiz olması gerekmektedir. Yine liderin etki gücünü kullanarak yapmış olduğu davranış değişikliğinin sonucu hedefe ulaşmak ve nihayeti başarı olmaktadır. Başta da denildiği gibi bu süreçte bir mütekabiliyet olması liderin de takipçilerinden etkilendiği ve takipçilerinde lideri yönlendirdiği anlaşılmaktadır. Hülasa, liderlik için asgari şartlar; etkinin, hedefe varabilmenin ve takipçilerin varlığı olmaktadır (Avcı, 2015).

Liderlik tanımlarının ortak noktaları olmasına karşın birbirinden ayrıcı ifadeleri de olmaktadır. Tanımların farklı manalara gelmesine neden olan bu ayırıcı ifadeler, tanım yapan kişinin lideri ve liderliği hangi açıdan ele aldığıyla ilgili olmaktadır. Bazıları liderin bireysel harici özelliklerine dikkati çekerken, bazıları liderin davranışlarına dikkat çekmiş, diğer araştırmacılar ise liderin çevresini inceleyerek tanımlamada bulunmuşlardır. Netice olarak bu durumun bilim insanlarının liderliği, kendilerine göre en dikkate şayan yönlerini öne çıkarmaya, anlatamaya yönelttiği görülmektedir (Mısırdalı Yangil, 2016).

3. LİDERLİK TEORİLERİ

Dünyanın ve kurumların değişmesi, gelişmesi, sektörlerin farklılaşması, yeni sektörlerin doğması, bilginin kıymet kazanması, teknolojinin ilerlemesi, insanın değişmesi ve daha nice değişim ve oluşumlar neticesinde liderlik ile ilgili tanımlar ve liderden beklentiler değişmektedir. Bu durum da lider ve liderlik konusunda yeni araştırmaların ve teorilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Tarihsel sürecin her döneminde lider için tanımlamalar yapılmış ve en iyi lider kimdir sorusuna cevap aranmıştır. İlk başlarda liderliğin ilahi bir intihap sonucu olduğu düşüncesi baskınken sonraları liderde de bazı şahsi özelliklerin olması gerektiği ileri sürülmüştür. İlerleyen zaman içerisinde liderin davranışlarının da liderlik olgusuna etkisi olduğu savunulmaya başlanmıştır. Liderlik konusuna ilginin artması ile paralel çalışmaların da artması ile liderin çevresine odaklanılmış ve lider çevre ile bütün olarak düşünülmeye başlanmıştır. Böylelikle bilim insanları tarafından farklı liderlik teorileri ortaya koyulmuştur (Gelmez ve Akça Ürtürk, 2019).

Liderlik teorileri geleneksel yaklaşımlar ve modern yaklaşım olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel teoriler; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı şeklinde üç bölümden oluşmaktadır (Çelebi, 2021)

3.1. Özellikler Yaklaşımı

Lideri, mensup olduğu grubun diğer üyelerinden ayıran şahsi özelliklerin, kabiliyetlerin ne olduğunu tespit etmeye çalışan yaklaşıma özellikler yaklaşımı denilmektedir. Tarihteki güçlü ve ünlü liderlerin kişisel özelliklerine odaklanarak, bu teoride; liderlerin, zekâ, güç, özgüven gibi özellikleri diğer insanlara göre daha fazla taşıması gerektiği ileri sürülmektedir (Ünder, 2017).

Liderliğin doğuştan geldiği savunulan bu yaklaşımda, lider olan kişi hangi gruba, örgüte, topluluğa girerse girsin lider olabilmektedir. “Lider doğmak” ifadesi bu yaklaşımı anlatmaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşımda liderin dış görünüşüne(boy, kilo, yaş, cinsiyet), duygusal yönlerine (merhamet, irade, özgüven, tutku), sosyal yönlerine

(kişiler arası ilişki, iletişim, açıklık) ve şahsi kabiliyetlerine odaklanılmaktadır. Başarıları nispetinde liderlerin özellikleri birbirleri ile karşılaştırılmakta, öne çıkan özellikler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu karşılaştırma sadece liderler arasında olmayıp lider ve takipçileri arasında da yapılarak lideri takipçilerden ayıran özellikler de bulunmaya çalışılmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda lideri takipçilerinden ayıran özellikler, **Çizelge 3.1'** de belirtildiği gibi; zekâsı, nevi şahsına münhasır oluşu, akademik ve sportif faaliyetlerdeki başarısı, sebat ve atılganlığı, çevresiyle uyumluluğu, göz önünde oluşu ve sosyo-kültürel düzeyi olarak gösterilmektedir (Gökçe, 2010).

Çizelge 3.1. Özellikler teorisine göre liderlerin özellik ve becerileri.

Özellikler	**Beceriler**
• Değişime uyumlu olma. • Çevreye duyarlı olma. • Başarıyı isteme. • İddialı olma. • Sebatkar olma. • Bağımsızlık. • Başkalarını etkileme. • Azim. • Çalışkanlık.	• Zeka. • Kavramsal düşünce. • Tasarlayıcılık. • Diplomatiklik. • Hitabet sahibi olma. • Grubu yakından tanıma. • Teşkilatlanma becerisi. • İkna edebilme gücü. • Sosyal beceriler.

Teoriye göre liderde, aktif olma, amacını bilme, birincil konuları öncelik verme, karşılıklı faydalı olma, kendini karşısındakinin yerine koyma, tasarlayıcı birliktelik ve kabiliyetlerini geliştirme gibi alışkanlıkların olması gerekmektedir. Yine liderden, dürüstlük, kararlılık, yılmama, itimat edilebilirlik, mücadeleci olma, rekabete açıklık gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özellikler liderin ayırıcı özellikleri olarak kabul edilmektedir. Ancak bu yaklaşımın sadece lidere ağırlık vermesi, yaklaşımın eksik olarak görülmesine neden olmaktadır. Her grupta bir liderin olması başka liderin olmayacağı önyargısı yanlış bulunmakta, bugüne kadar yapılan lider tanımlarının birbirinden farklı oluşu, her tanımda farklı özelliklerin öne çıkması,

incelenen liderlerin takipçilerini etkileme biçimlerinin ve takipçilerini liderlerinin peşinden sürüklenmelerine neden olan lider özelliklerinin ayrı oluşu bu kuramı üzerinde çalışması gereken teoriler arasına eklemektedir (Derya, 2010).

Thomas Carlyle'ın "Büyük Adam" yaklaşımı liderlik konusunda ortaya atılan ilk teori olmaktadır. Yaklaşıma göre bazı insanlar doğuştan liderlik özellikleri ile kuşanarak dünyaya gelmişlerdir ve bu özellikler onları bir gruba dahil olduklarında lider konumuna getirmektedir. Yaş, boy, kilo, cinsiyet, milliyet, dış görünüş, sağlıklı olma, güçlü olma, zeka, bilgi, hareketlilik, açıkgöz olma, düzenli olma, hevesli olma, müteşebbislik, mukavetmetli olma, ileriyi görme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, açık sözlülük, özgüven, kararlılık, kişiler arası ilişkiler, iş başarma yeteneği, tasarlayıcılık, nesnel olma, becerikli olma, güven verme, cesaret, iletişim becerisi, hitabet yeteneği, nüktedan olma, kişisel bütünlük, olgunluk, sorumluluk üstlenme gibi özellikler sayesinde birey liderlik vasıflarına sahip olmaktadır. Bahsedilen özellikler eğer bir kişide önceden tespit edilirse kimin lider olacağı önceden kestirilmiş olunacaktır. Yahut lider olması istenilen kişiye bu özellikler kazandırılmaya çalışılarak lider olması sağlanabilmektedir. Sonraki araştırmalarda bütün liderlerde aynı özelliklerin bulunmadığı ya da takipçiler içerisinde liderden daha kabiliyetli ve daha fazla özelliğe sahip kişilerin olmasına rağmen lider olmadıkları görülmüştür. Robert B.Mayers'in yaptığı araştırmaya göre liderlik ile şahsi özelliklerin arasında kuvvetli bir bağın olmadığı görülmüştür. Araştırmanın özeti ise şöyle sıralanmaktadır;

- Fiziksel özellikler ile liderlik arasında kuvvetli bir bağ yoktur.
- Lider konumunda olanlar takipçilerinden daha zeki olsalar da zeki olmakla liderlik arasında anlamlı bir bağ yoktur.
- Takipçilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm mahiyetinde bilgiler vermek liderliğe fayda sağlamaktadır.
- Önsezi, müteşebbislik, kendine has olma, mücadelecilik, popülarite, kuvvetli iletişim gibi özellikler liderlikle alakalı değildir.
- Bütün liderler aynı özelliklere sahip değildir (1993, akt. Yıldırım, 2012).

3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler teorisinin eksikliğinin fark edilmesi ile yeni araştırmalar içerisine giren bilim insanları, liderin kişisel özelliklerinden farklı olarak davranışlarını araştırmaya başlamışlardır. Lider olunmaz lider doğulur anlayışı yerini lider nasıl olunur veya lider nasıl davranır sorusuna bırakmıştır. Zira artık bütün liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı, yapılan araştırmalarla da liderlikte belirgin bir kişisel özelliğin olmadığı fark edilmektedir.

Önceleri bağımsız bir değişken olarak kabul edilen liderlik, bu yaklaşımda bağımlı bir değişken olarak kabul edilerek ve liderin davranışlarına odaklanılarak sergilemiş olduğu davranışa "neden" sorusu sorularak anlamaya çalışılmaktadır (Akçekoce ve Bilgin, 2016).

Liderin göstermiş olduğu davranışlar, liderin liderlik özelliklerinin ne olduğu hakkında bilgi vermektedir. Liderlik şeklinin özellikler teorisine göre daha rahat tespit edilebilir olması bu yaklaşımın isnat ettiği yer olmaktadır (Doğanay ve Şen, 2016). Liderin şahsi hususiyetlerinden çok liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlara dikkat çeken bu yaklaşımda, liderin etkililik kriterleri de çevresiyle olan iletişim ve ilişkilerine bağlı kılınmaktadır (Gün ve Aslan, 2018).

Davranış bilimine göre liderliğin, mütekabil etkileşimsel bir süreç olduğu belirtilmekte, liderin davranışlarıyla takipçilerini etkilemesi ve diğer bir yönden de liderin şahsi özelliklerinin davranış yoluyla tezahür etmesi denilmektedir.

Takipçilere karşı sergilenen davranışlara odaklanılan yaklaşımda, liderin takipçileri ile olan iletişim şekli, yetkilerini çalışanları ile paylaşıp paylaşmaması, hedefleri tanımlama tarzı, örgütsel plan ve tetkik şekli gibi davranışlar liderin etkin olup olmadığı hakkında fikir vermektedir. Buradan hareketle "lider etkili olmak için nasıl davranmalıdır?" suali sorulmaktadır. Teorinin davranışa odaklanması, izlemi kolaylaştırdığı için liderliğin, özellikler teorisinin aksine olarak doğuştan olmayıp sonradan öğrenilebilir olduğunu ileri sürmektedir (Küçüközkan, 2015).

Teoriye göre aynı durum için farklı hususiyetlere sahip kişiler farklı tepkiler vererek farklı davranışlar göstermektedir. Bu da liderlik tanımlamalarında liderin davranışlarına dikkat çekmektedir. Yaklaşıma göre lider olan kişi takipçilerinin gayretlerini artırıcı davranışlarda bulunmalı, insanı gözetmeli, süreci şeffaflıkla yönetmelidir. Buradan hareketle davranışsal yaklaşımın lider kadar takipçilerini de ele

aldığı takipçileri dışlamadığı görülmektedir. Lider ile takipçiler arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bazı liderler göreve dönük olup yönetim faaliyetlerine daha çok zaman harcarken, bazı liderler kişiye dönük olup takipçilerinin veya astlarının insani özelliklerine değer vererek onların duygusal tatminlerine ağırlık vermektedir (Yeşil, 2016).

Lideri lider yapan ve muvaffakiyete götüren şeyin liderin davranışları olduğunu öne süren davranışsal yaklaşımda, lider iki kısma ayrılmaktadır. Genellikle işle ilgilenen, yönetim faaliyetlerine ağırlık veren, katı kuralları olan, baskıcı yönetime sahip, sürekli teftiş eden ve çıktılarla ilgilenen liderler göreve dönük olarak tanımlanırken, çalışanlara tasarlayıcılıklarını ve zihinsel inkişafı artırıcı ortamlar sağlayarak verimliliği artırmayı hedefleyen, takipçilerini insani yönden ele alarak ihtiyaçlarını önemseyen liderler ise insana dönük liderler olarak tanımlanmaktadır (Bozkuş, 2004). Bu yaklaşımın savunucuları insan odaklı liderlerin daha iyi olduğunu savunmaktadırlar. Ancak bazı durumlarda işe odaklı liderlerde başarılı olabilmektedirler. Beraberinde çevresel şartlar ve etkiler dikkate alınmamaktadır (Sucu, 2016).

Başlıca davranışsal liderlik teorileri Ohio eyalet üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mounton' un yönetim tarzı matriksi, Mcgregor x ve y teorisi, Rensis Likert' in sistem 4 modeli, Iowa üniversitesi araştırması, Lmx lider-üye etkileşim modeli, Gary Yukl' un liderlik davranışları modeli, Harward üniversitesi araştırmalarıdır.

3.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları

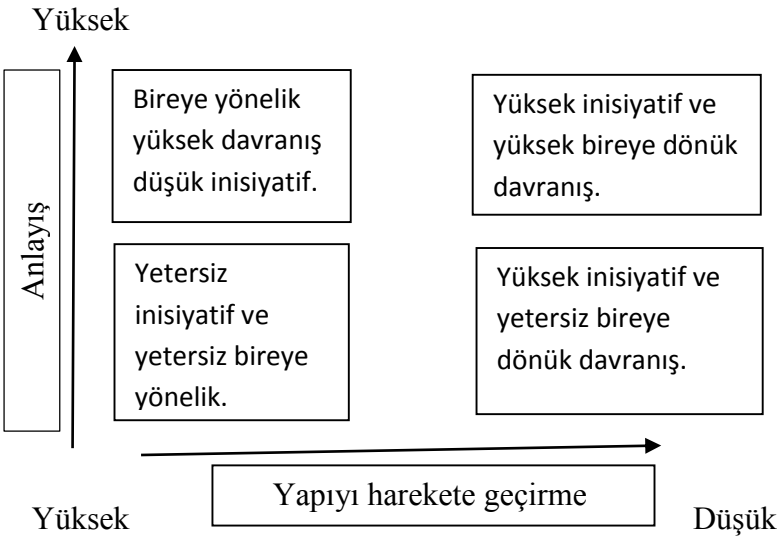
Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından 1945'te başlanıp 5 yıl kadar süren araştırmada liderlik ile alakalı yüz elli boyut elde edilmiştir. Çalışma sonucunda liderlik, var olan grubun hedeflerini gerçekleştirme maksadıyla o grubun davranışlarını yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Liderin sergilemiş olduğu davranışlar ise iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlarda biri insan odaklı lider diğeri ise iş odaklı lider olmaktadır. **Çizelge 3.2'** te belirtildiği gibi insana yönelik davranış, lider ile takipçileri veya astları arasındaki saygı, sevgi, iletişim, itimat ve dostluğu ifade etmektedir. İş odaklı davranışta ise lider hiyerarşik yapıyı netleştirerek takipçilerinden hedeflere ulaşmak için gerekli çalışmayı göstermelerini beklemektedir (Tağraf ve Çalman, 2009)

Çizelge 3.2. Liderlik davranış boyutları.

İnsan odaklı lider	**İş odaklı lider**
Takipçileri ile iletişim kanalları açıktır.	Takipçileri ya da grubun üyelerinden hiyerarşik yapıya uyumu ister.
Değişime açıktır.	Başarısızlığa tahammülsüzdür.
Sorunu çalışanda değil sistemde arar.	Üyelere ait vazifeleri üzerine alabilir.

İşletmenin yapısal düzeninin ve faaliyetlerinin eksik kaldığı beşeri boyutta lider, daha çok insana odaklanıp, takipçilerinin gereksinimlerini karşılamaya, isteklerini yerine getirmeye özen göstermektedir. Ayrıca lider grup üyeleri arasındaki ilişkilere önem veren, üyeleri birbirinden ayrıcı özelliklerini benimseyen yapıda olmaktadır. Grup içerisindeki insana gerekli ihtimamın gösterilmeyerek ihmal edildiği göreve yönelik boyutta lider, takipçilerinden çok işe özen göstermekte ve yapılacak iş için gerekli şartları tam olarak yerine getirmektedir. Nihayet çerçevesi belirlenerek bir kalıba sokulan bu araştırma sonucu lider ya da yöneticiler davranışlarını tetkik ederek hangi boyutta olduklarını belirleyebilme ve çeşitli eğitimler ile davranışı geliştirme veya değiştirme yoluna gidebilmektedirler (Çekmecelioğlu, 2014).

İkinci dünya savaşından sonra liderlik alanında yapılan araştırmalarda liderin davranışlarının örgütün başarısını ne denli etkilediği üzerine durulmaktadır. Araştırmalar neticesinde iki boyut oluşmaktadır. **Şekil 3.1'** de bahsedilen boyutlardan birincisi "anlayış" ikincisi ise "yapıyı harekete geçirme" dir. Bireye yönelik boyutta lider izleyenleri ile samimi ilişkiler geliştirmekte ve lider, izleyenlerinin arzularının oluşmasında mümessillik rolü üstlenmektedir. İnisiyatif boyutunda ise lider örgütsel amaçlara ulaşılması gayesi ile hareket etmektedir ve bunun için örgütte planlamalar yapmakta, işleri takip ve organize etmekte, vakit planlaması yapmakta ve emirler vermektedir. **Şekil 3.1**'den de anlaşılacağı gibi liderlerin, bireye dönük özelliklere sahip olması örgüt üyelerinin devamsızlıklarının ve işten ayrılmalarının azalmasına neden olmaktadır. İnisiyatif özellikler sergilemesi üzerine ise çalışanların performanslarında artış gözlemlenmektedir (Yüzgenç, 2019).



Şekil 3.1. Liderlik davranış boyutları.

3.2.2. Michigan üniversitesi çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi ile hemen hemen aynı zamana denk gelen çalışma Rensis Likert ve arkadaşları tarafından liderin davranışsal özelliklerini saptamak üzerine yapılmıştır. Araştırmada maksat, örgüt dâhilindeki bireylerin iş doyumuna ve verimliliğine faydalı olan etmenleri tespit etmektir. Farklı örgütlerde farklı iş kollarında yapılan araştırmalarda Ohio Eyalet Üniversitesi'nde çıkan sonuçlara benzer iki faktörlü çıktı elde edilmektedir. Bunlar işe dönük ve kişiye dönük davranışlar olmaktadır. İncelenen örgütlerde yüksek verimliliğe sahip organizasyonlardaki liderlerin kişiye dönük olduğu, astlarını sürekli teftiş etmediği, işlerine karışmak yerine planlama ve sevk etme faaliyetlerinde bulunduğu görülmektedir. Düşük verimliliğe sahip örgütlerde liderlerin işe dönük olduğu, organizasyonda üretime ve çıktılara önem verdiği, çalışanlarını makine olarak gördüğü, hata toleransı olmadığı ve hataların karşılığını çalışanlarına verdiği, idare faaliyetlerine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır (Göktepe, 2001).

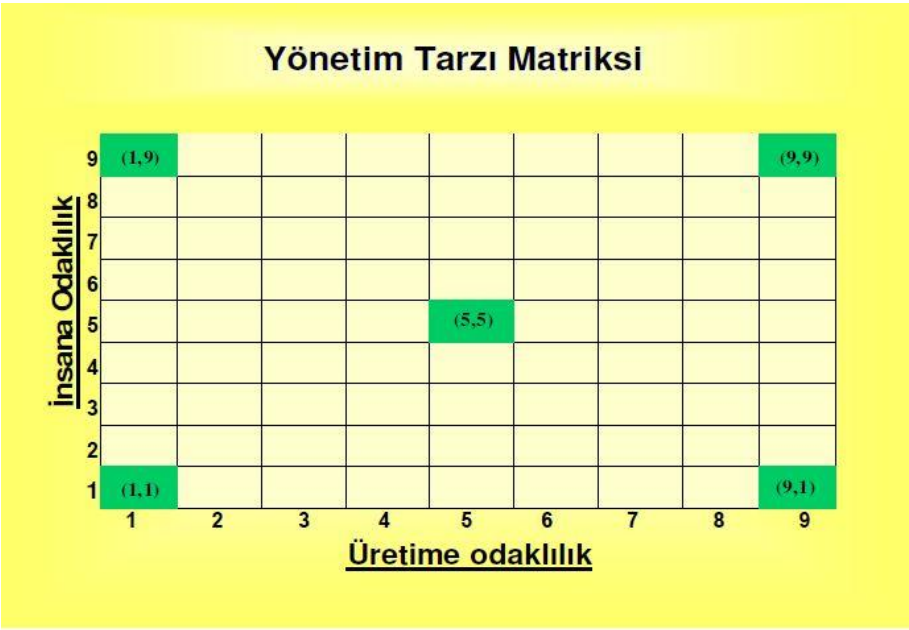
Liderlerin kendilerinden ve çalışanlardan toplanan verilerde, performans ve verimliliğin yüksek, işten ayrılmaların az, üretimin iyi olduğu organizasyonlarda liderlerin hem kişiye dönük hem de işe dönük olarak yüksek özellikler sergilediği tespit edilmektedir. Michigan üniversitesi araştırmasına göre liderin başarısının organizasyonun yapısı ve örgüt üyelerinin özellikleri ile de ilgili olduğu sonucuna varılmakla birlikte liderin belirlenmiş olan iki boyuttan herhangi birinde daha baskın özelliklere sahip olması diğer boyutta daha az özelliklere sahip olması anlamına gelmektedir. Bu da işe yönelik bir liderin, kişiye dikkate olan davranışlarının işe yönelik olması nispetinde azalacağı anlamına gelmektedir (Göktepe, 2001).

3.2.3. Blake ve Mouton' un yönetim tarzı matriksi

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından 1964 yılında yayımlanan çalışma Ohio ve Michigan çalışmaları ile yüksek oranda benzerlik göstermektedir. Çalışmanın hedefi liderin yönetim sürecinde örgüt üyelerine ve üretime verdiği değerin iki kısımda ne oranda gerçekleştiğini belirlemektir. Araştırmada seksen bir lider tarzı ortaya çıkmaktadır ve bunlardan beşi ön plana çıkmaktadır. Bunlar; zayıf liderlik, görev odaklı liderlik, orta yolcu liderlik, şehir kulübü liderlik, takım liderliği şeklindedir (Kiriş, 2016).

Çizelge 3.3' te görüldüğü gibi Blake ve Mouton önceki yapılmış çalışmaların sonuçlarını bir matriks haline getirmişler ve buna Yönetim Tarzı Matriksi adını vermişlerdir. Amaçları liderlerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılacak bir ölçüt oluşturmaktır. Yöneticilerin davranışlarını, üretime yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma şeklinde iki grupta toplamışlardır. Her boyut dokuz bölmeden oluşmaktadır. Dikey boyut iletişime olan alakayı, yatay boyut üretime olan alakayı göstermektedir (Kelez, 2008).

Çizelge 3.3. Yönetim tarzı matriksi. **Kaynak:** Kelez, 2008, 83.



1.Takım Liderliği (9-9): Örgüt üyelerine ve üretime eşit şekilde ehemmiyet verilmektedir. En alttan en üste iletişim kanalları açıktır ve sosyal ilişkiler iyi seviyededir. Bunula birlikte örgütün ortak hedefleri çalışanlar tarafından kabul edilerek benimsenmektedir (Alga, 2016).

2. Şehir Kulübü Liderlik (1-9): Hissiyatlar ile yönetim denilebilecek bu tarzda lider için örgüt üyelerinin psikolojik durumları, arzuları ve arzularının tatmin edilmesi işten daha ön plandadır. İşgörenler liderleri ile duygusal bağ kurmaktadırlar. İşler genellikle informal olarak yürütülmektedir ve işlerin aksamaması işgörenlerin karşılıklı hoşgörülerine göre değişmektedir. Örgütsel sükûnetin sağlanması üretimin devam etmesini sağlarken örgüt üyeleri arasında oluşabilecek zıtlıklar üretimde aksamalara neden olmaktadır (Alga, 2016).

3. Orta Yolcu Liderlik (5-5): Astlar ile üstler arasında iletişim kanalı vazifesini görerek üstlerden gelen talimatları, uyarıları astlara, astlardan üstlere giden istek ve sorunları ise üstlere iletmektedir. Kurum kurallarına uyulmaktadır ancak bu katı bir yönetim ile değil çalışanların morallerinin ve iş doyumunun gözetildiği bir ortamda gerçekleşmektedir. Lider kurumun kaidelerini benimsemekte ve uygulamaktadır. Ancak bağnaz bir benimseyiş şeklinde olmayıp mantıksal çerçeveye yerleştirilmek suretiyle içselleştirilmektedir (Alga, 2016).

4. Görev Odaklı Liderlik (9-1): Talimat liderliğidir. Lider sürekli talimatlar verir. Verilen talimatlar açık ve teferruatlı olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin hata payı yoktur. Talimat yoğunluklu olduğu için iletişim hep tepeden aşağıya doğru olmaktadır. İşgörenlerin değeri yoktur ve makine olarak görülmektedir ve herhangi istekte bulunamazlar. Liderler için varsa yoksa üretimdir (Alga, 2016).

5. Zayıf Liderlik (1-1): Muğlaklık hâkimdir. Tepeden gelen talimatlar anlaşılmamaktadır ve umumi bir lisan kullanılmaktadır. Lider talimatları işgörenlere iletmektedir fakat işgörenlerde tembellik ve boş vermişlik olduğu için yerine getirilmemektedir. Örgüt içerisinde vazifeyi birbirine yıkma ve mesuliyet almama davranışları görülmektedir. Netice olarak üretimde istendik seviye yakalanamamaktadır (Alga, 2016).

3.2.4. McGregor x ve y teorisi

Davranışsal liderlik kuramının açıklanmasına ve gelişmesine en büyük katkıyı sunan teorilerden biri de; Douglos Mcgregor tarafından 1957 yılında yayımlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" isimli kitabında ortaya attığı X ve Y teorisidir. Bazı bilim insanları tarafından liderlik, bazı bilim insanları tarafından motivasyon teorisi olarak kabul edilmektedir (Saraman, 2019).

Bu yaklaşımda liderlerin çalışanları hakkındaki düşüncelerinin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışları belirlemede etkili olduğu savunulmaktadır. McGregor, **Şekil 3.2'** de gösterilen klasik yönetim anlayışına sahip yöneticilere dayanarak X kuramını geliştirirken insana değer veren anlayışa dayanarak Y kuramını geliştirmiştir (Gün ve Aslan 2018)

Demokratik ve otoriter liderleri tanımlamada kullanılabilecek olan bu kuram, liderlerin benimsediği varsayımlarla davranışlarının şekillendiğini anlatmaktadır. McGregor'a göre yöneticiler X kuramı çevresinde çalışanlarını algılıyor ise sert, katı ve daha çok ekonomik faktörler üzerine durmaktadır. Eğer Y kuramı ışığında çalışanlarına bakıyor ise astlarını karar sürecine dâhil eder, çalışanlarının kabiliyetlerinden en üst seviyede faydalanabileceği ortamlar sağlar. Başka bir deyişle X yöneticisi otoriter, Y yöneticisi ise demokratiktir (Arıkan, 2001).

McGregor geliştirmiş olduğu X ve Y teorisinde,

X yaklaşımına göre;

- İnsan tabiatı doğuştan çalışmayı sevmez ve işten kaçar.
- İnsan tabiatı itibariyle çalışmayı sevmediği için onu yerine göre motive etmek ya da cezalandırmak gerekir.
- Çoğu zaman insanlar mesuliyet almak istemez ve yönetmek yerine yönetilmeyi yeğlerler.
- Normal insan değişikliklere karşıdır.
- İnsan sadece kendini düşünür. Kendi amaçları örgütün hedeflerinden daha önemlidir. Ekonomik motivasyonlara daha ilgilidir.
- Normal insan aldatılmaya açıktır ve pratik zekâya sahip değildir.
- İnsana iş yaptırabilmek için sık sık kontrol etmek ve baskı kurmak gereklidir.

Y yaklaşımına göre;

- Bütün insanlar için çalışmak, yatmak dinlenmek eğlenmek kadar doğal bir şeydir.
- Dışarıdan müdahale edip insanı cezalandırmak ve motive etmek organizasyon amaçlarına ulaşmada yetersiz kalabilir. İnsan kendisini denetleyerek ve yöneterek de hedeflere ulaşılmasını sağlayabilir.
- Çalışana yetki ve mesuliyet vermek onun kabiliyetlerinin ortaya çıkmasına vesile olabilir.

- Mesuliyetten çekinmek bireyin tabiatında var olan bir durum değildir.
- Örgütteki problemleri çözüme kavuşturmak için çalışanlarda yeterli beceri, hayal gücü, bilgi mevcuttur.
- Bireylerin potansiyel güçlerinden çok az yararlanılmaktadır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016).

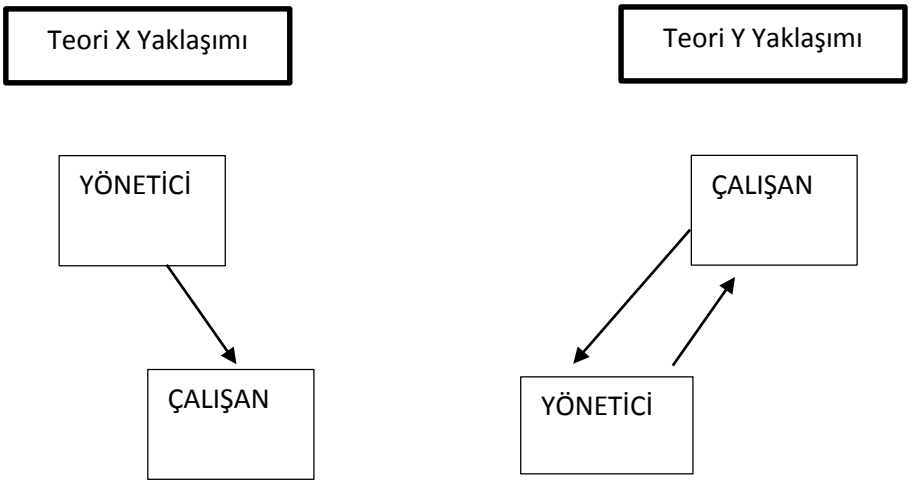
Tamamen rastgele X ve Y olarak isimlendirdiği bu teoride McGregor' a göre

X yaklaşımında olan bir lider;

- Proje ve işe ehemmiyet vererek sonuç odaklı çalışır.
- Öfkeli, agresif bir idare gösterir ve çalışan bireylere bağırabilir.
- Çalışanlarından sürekli istek halindedir.
- Yapılan işlere kendisi dâhil olmaz.
- Talimat yağdırır ve tek yönlü iletişim kurar.
- Teşekkür etmez çalışanları övmez.
- İşgörenlerin motivasyonu umurunda değildir.

Y yaklaşımında olan bir lider;

- Samimi bir ortamdan yanadır.
- Ufku açık,
- Dar kafalı olmayan.
- Çalışanları ile karşılıklı iletişim kuran.
- Gelişmeye açık.
- Kolay kabul eden değer veren.
- Yetki ve sorumluluklarını devreden bir davranışa sahiptir (Seker, 2014).



Şekil 3.2. Teori X ve Y yönetici yaklaşımı.

3.2.5. Rensis Likert' in sistem 4 modeli

Likert organizasyonlardaki beşeri ve maddi kaynakların en uygun şeklide yönetilmesini düşünerek bir dizi araştırmalar gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmaların neticelerine istinaden, liderlik davranışlarını 4 kategoride bir araya getirmektedir. **Çizelge 3.4' te** bahsedilen liderlik davranışları; istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak belirtilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004).

Sistem 1- istismarcı otokratik: Mütekabil itimat eksikliğine dayalı lider ve yönetim kadrosu ile işgörenler ve örgüt üyeleri arasında katı, sert bir yönetim tarzı hâkimdir. İşgörenler genellikle cezai müeyyideler ve korkutma ile çalıştırılmaktadır. Kararlar ve örgütün hedefi üst yönetim ve önder tarafından alınır ve yukardan aşağıya doğru bir iletişim vardır (Bakan ve Bulut, 2004).

Sistem 2- yardımsever otokratik**:** Karar alma süreci, yetki devri ve çift yönlü iletişim bazı hudutlar dâhilinde ve orta-alt düzeyde yöneticiler için geçerli olmak kaydıyla gerçekleşmektedir. Ancak yine de örgütün hedefleri ve ekseri kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. Lider, işgörenlerini ödül ve ceza usulü ile motive etmektedir. işgörenler çalışırken ve hal hareketlerinde tedbirli davranmaktadırlar (Bakan ve Bulut, 2004).

Sistem 3- katılımcı**:** Lider çalışanları veya takipçilerine itimat etmektedir ve bu duygu organizasyona hâkim olmaktadır. Lider takipçilerine veya çalışanlarına karşı hatalara toleranslı ve ödüllendirmeye meyilli davranışlar sergilemektedir. Karar alma mekanizmasına sınırlı seviyede üyelerde iştirak etmektedir (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013).

Sistem 4- demokratik**:** Kararların hemen hemen bütününde örgütün tüm üyelerinin iştiraki mevcuttur. İletişim kanallarının hepsi açık olmakla birlikte çift yönlü ve yatay iletişim uygulanmaktadır. Örgütte güven havası esmektedir (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013).

Çizelge 3.4. Likert'in sistem 4 yaklaşımı.

Önderlik değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir ancak, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbestlik	İş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Kendilerini fazla serbest hissetmez.	Kendilerini oldukça serbest hissederler.	Kendilerini tamamıyla serbest hissederler.
Üstün astlarla ilişkisi	Sorunların çözümünde fikirleri nadiren alınır.	Bazen fikrini sorar.	Genelde fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima fikirlerini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Koçel,2003, 596.

Araştırmaların sonucu olarak Likert en iyi yönetimin sistem 3 ve sistem 4 olduğunu, en kötü yönetimin ise sistem 1 ve sistem 2 olduğunu belirtmektedir. İki uç noktadan bahsedilecek olursa sistem 1 baskıcı, katı, hiyerarşik bir liderlik şeklini temsil ederken, sistem 4, daha demokratik, takım çalışmasını yeğleyen insana yönelik bir liderliği temsil etmektedir (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013).

3.2.6. Iowa Üniversitesi araştırması

Kurt Lewin, Iowa Üniversitesinde yaptığı çalışmalarda liderin sergilemiş olduğu davranışlar ile örgüt üyelerinin performansı arasında bağlantı olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008). Bir okulda hobi kulübündeki çocuklar üzerinde yapılan araştırmada, çocuklar gruplara ayrılarak demokratik, otokratik, laissez-faire (serbestlik sunan) lider davranışı sergileyen yetişkinler tarafından yönetilmişlerdir (Usta, 2016).

Araştırmanın bireyler üzerindeki etkileri şu şekilde çıkmaktadır; otokratik lider, bütün kararları sadece kendisi almaktadır ve diğer üyelerin bu kararlara uymasını

beklemektedir. Grup üyelerinin kararların alınmasına katılımları bulunmamaktadır. Demokratik lider, alınacak tüm kararlara grup üyelerinin tamamının katılımını yeğlemektedir. Üyelerinin hepsine objektif olarak davranmaktadır ve objektif geri bildirimlerde bulunmaktadır. Laissez-faire (serbestlik sunan) lider, grup üyelerini her konuda serbest bırakmaktadır. Aslında liderlik görevinin yerine getirilmediği de söylenebilir (Aykan, 2002). Çalışmanın sonucunda; otokratik ve serbestlik sunan liderlerin yönettiği çocuklarda agresif hareketler gözlemlenirken demokratik liderlerin yönettiği çocuklarda, diğer liderlerin yönettiği çocuklara göre daha az agresif hareketler gözlemlenmektedir. Iowa Üniversitesi araştırması bilimsel yöntemlerin ışığında gerçekleştirilen ilk araştırma olması hasebiyle ayrı öneme haizdir. Ancak araştırmanın çocuklar üzerinde yapılması ve sonuçların genelleme yapılmak istenmesi diğer bilim insanları tarafından eleştirilerek kabul görmemektedir (Usta, 2016).

Çizelge 3.5' da ayrıntılı olarak lider özelliklerine değinilmektedir.

Otokratik liderlik ile yönetilen örgütlerde üretimin fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Demokratik liderlik ile yönetilen örgütlerde üretim düşük olduğu ancak kalitenin otokratik liderlik ile yönetilenlere göre daha iyi olduğu ileri sürülmüştür. Serbestlik tanıyan liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde ise üretim ve kalite çok düşük olmaktadır (Usta, 2016).

Çizelge 3.5: Otokratik, demokratik, serbestlik sunan lider.

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	SERBEST BIRAKICI
1.Politikaların tamamı lider tarafından belirlenir.	1.Politikaların tamamı liderin desteklemesi ile belirlenir.	1.Lider kişi ve grubu kararlarda serbest bırakır.
2.Hareket şekli otorite tarafından belirlenir.	2.Hedefe götürecek genel adımlar bilinmektedir. Lider ihtiyaç halinde seçenek sunar.	2.Lider sadece araç gereç temini sağlar diğer aşamalara dahil olmaz.
3. Görev tanımları ve kimin yapacağı lider tarafından belirlenmiştir.	3.Vazife paylaşımı ve kimin im ile çalışacağı gruba bırakılmıştır.	3.Lider vazife dağılımına hiç karışmaz.

Çizelge 3.5(devam): Otokratik, demokratik, serbestlik sunan lider.

4.Daima üstten bakarak değerlendirmelerde bulunur. Gruplarda kendini göstermek dışında dahil olmaz.	4.Nesnel olarak eleştirir ve takdir eder. Gruplara dahil olur fakat pek görev yüklenmez.	4.Kendisine danışılmadığı sürece otum yapmaz. Grupları düzeltme ve değerlendirme yapmaz.

3.2.7. LMX lider-üye etkileşim modeli

Teorinin esasını "dikey ikili bağlantı" modeli oluşturmaktadır. Dikey ikili bağlantı modeli liderler ile çalışanlar arasındaki iletişimi incelemektedir. Daha sonra bu model lider-üye etkileşim teorisi adını almıştır. Teori lider ile takipçileri arasındaki iletişim şeklini ve liderlik sürecinin neticelerini araştırmaktadır (Aslan ve Özata, 2009).

Diğer teoriler lider ve takipçilerinin ilişkilerini lider ve grup olarak ele alırken bu teori, diğerlerinden farklı olarak liderin grup içindeki takipçileri ile birebir ilişkisini incelemektedir (Çankır, 2016). Ayrıca diğer teoriler önderlerin takipçilerine aynı seviye ve istikrarda davranışlar gösterip iletişim düzeyinin hepsi ile aynı olduğunu ileri sürmektedir. Lider-üye etkileşim teorisinde ise liderin her bir takipçisi ile farklı düzeylerde ve seviyede iletişim ve ilişki içinde olduğunu savunulmaktadır. Lider takipçileri arasından bazıları ile samimi, candan ve yakın ilişkiler geliştirirken, bazı takipçileri ile prosedürlerin gerektirdiği kadar, gayet ciddi hatta olumsuz düşüncelere sahip olarak soğuk bir ilişki içerisinde olabilmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011).

Lider-üye etkileşim yaklaşımı 4 evreye ayrılmaktadır. İlk evrede dikey olarak liderin astları ile olan birebir ilişkisi ele alınmaktadır. Bu evrede liderin iletişiminin iyi olduğu, kendisi ile aynı hedeflere sahip olarak uyumlu olunan takipçiyi lider "grup içi" olarak görmektedir. Lider ile müşterek duygulara, hedeflere pek sahip olmayan, iletişimi de bu nispette düşük olan takipçi ise lider tarafından "grup dışı" olarak görmektedir. İkinci evrede lider-üye bağlantısının kalitesine ve neticesi üzerine durulmuştur. Üçüncü evrede lider-üye ilişkileri içinde üst derecede kaliteli olanlar incelenmektedir ve örnek olarak gösterilmektedir. Dördüncü evrede daha önceki üç evreden elde edilen bilgiler ile bakış açısını lider-üye ikilisinden, lider-grup geneline olarak genişletip organizasyon içinde birebir ilişkilerin nasıl olması gerektiğine dair fikirler ortaya çıkmaktadır (Öztürk ve EryeşiL, 2016).

Teoriye göre çalışanların konumları liderleri ile olan iletişimlerine istinaden gelişim göstermektedir. Lideri ile iyi derecede ilişki içerisinde olan bir çalışan ile lider

arasında itimat ve samimiyet gibi duygular oluşmaktadır. Bu da çalışan tarafından lidere bağlılık hissi oluşturmakta ve organizasyonun muvaffakiyeti için daha çok çalışmasına ve bundan dolayı da liderden daha çok yardım ve destek almasına neden olmaktadır. Performansı yüksek olan bu çalışan lider tarafından daha yüksek konumlara getirilmekte aradaki bağ ise daha çok çalışma ve daha çok destek ile devam etmektedir. Bağın devamlılığı bu döngüyle sabittir. İlerleyen ilişki içinde yetki ve sorumluluk devri yapan lider için yükün hafiflemesi açısından bu bir faydadır. Ancak lidere bu davranış bir yük de getirmektedir ki lider ilişkinin devam etmesi için çalışanını sürekli desteklemesi ve yardım etmesi gerekmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008).

3.2.8. Gary Yukl'un liderlik davranışları modeli

Ohio ve Michigan Üniversitesi araştırmalarında belirtilen bireye dönük ve vazifeye dönük lider tanımlamalarına, "katılımcılığı"da ekleyerek liderin örgüt üyelerini karar alma mekanizmasına ne derecede dâhil ettiğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın bir diğer hedefi; liderin davranışları, anlık değişkenler, değerlendirme değişkenleri ve ara değişkenlerin iş görenlerin iş doyumunu ve verimliliğini ne düzeyde etkilediğini belirlemektir. Yukl yaklaşımını iki bölüme ayırmaktadır (Polat ve Arabacı, 2015). Bunlar;

- Ayrılık modeli: Bireysel ele alınan iş doyumunu tespit eden bu modelde, örgüt üyesinin liderden beklediği davranış ile liderin göstermiş olduğu davranış arasındaki farka göre iş doyumu belirlenmektedir. Eğer liderin göstermiş olduğu davranış ile çalışanın beklediği davranış arasındaki fark küçük ise çalışanın iş doyumu sağlanmış denilmektedir. Ancak fark büyük ise çalışanın iş doyumu sağlanamamış olmaktadır.
- Çoklu bağlanma modeli: Bu modelde grup tatmini ve iş doyumuna odaklanılmaktadır. Model içerisindeki lider davranışları, anlık değişkenler, ara değişkenler (gayret, kaynak vb.), değerlendirme değişkenleri (ödül, teşvik vb.) ile grubun doyumu ortaya çıkmaktadır.

3.2.9. Harvard Üniversitesi araştırmaları

Robert Bales tarafından yapılan çalışma, Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmadaki gibi vazifeye dönük ve kişiye dönük liderlik tanımlamaları bulunmaktadır. Ancak Michigan Üniversitesi çalışmasından farklı olarak bu iki çeşit liderlik

tanımlamalarının bir şahısta olmayıp, organizasyon içerisindeki ayrı ayrı iki şahısta da olabileceğini savunmaktadır (Kinter, 2020).

Çalışma neticesinde organizasyonlarda işin planlanması, yönetilmesi, bitirilmesi ile ilgili faaliyetleri gerçekleştiren kişi "iş lideri" olarak tanımlanırken, daha çok kişilerarası ilişkilere yoğunlaşan, teşvik eden kişi ise "sosyal lider" olarak tanımlanmaktadır. Burada bahsedilen liderlik davranışları organizasyon içindeki bir üye tarafından yapılabilmektedir. Bu duruma engel teşkil eden şey ise organizasyondaki bazı bireylerin daha önceden baskın liderlik tavırları göstermiş olduğudur. Bu bireylerin düşünceleri grup içinde karşılık bulmaktadır ve örgüt üyeleri tarafından sevilmektedirler (Kinter, 2020).

Yukarda bahsedilen araştırmalar ve yaklaşımlardan da görüleceği üzere davranışsal teoriler, özellikler teorisinin aksine liderin örgüt içerisindeki üyelerle olan etkileşimine de odaklanmaktadır. Liderlik sürecini liderin davranışlarının belirlediği kanısına varmaktadır. Ancak bu teorilerinde eksik kaldığı taraf, liderin bulunduğu ortamın, çevresel şartların liderlik sürecine etkisini göz ardı etmesi olmaktadır.

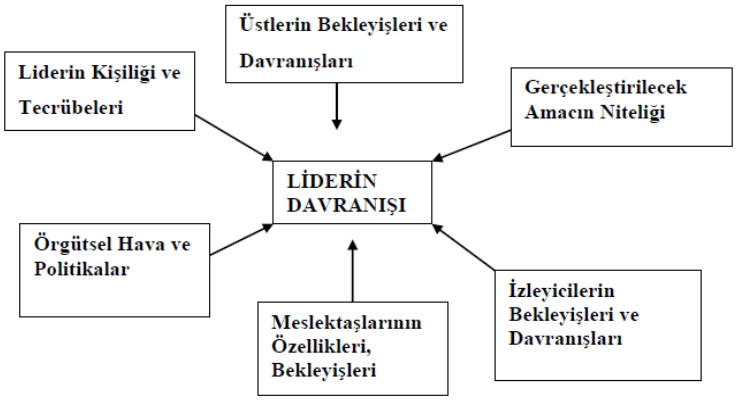
3.3. Durumsallık Yaklaşımı

En iyi liderin durumdan duruma göre değişeceğini savunan bu yaklaşımda, lider, karşılaşmış olduğu koşullara göre hedefe ulaşmak ve sorunların üstesinden gelmek için farklı teknik ve yollar geliştirerek süreci yönetmektedir. Daha önceki teorilerden de faydalanan bu yaklaşımda her koşula uygun, tek bir başarılı liderlik anlayışı olmayacağını, yere, mekâna, zamana, duruma, çevreye göre liderlik davranışlarının değişeceği vurgulanmaktadır. Ancak daha önceki teorilerle ortak noktası; liderlik için yeteneğin var olması gerektiğidir (Gelmez ve Ürtürk 2019).

Liderin göreve yönelik ve kişiler arası ilişkilerde göstermiş olduğu davranışların aynı olamayacağı iddia edilmektedir. Bazen göreve yönelik bir liderlik davranışı uygun ve etkin olabilirken bazı durumlarda ise iletişime yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Araştırmacılar liderler ve takipçileri arasında farklı durumlar karşısında liderin davranışlarını etkileyen ne gibi etkenlerin var olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. **Şekil 3.3'** te davranışları etkileyen etkenler gösterilmektedir. Davranışsal yaklaşımın kabul ettiği gibi örgütlerde demokratik liderlerin varlığı üzerinde durularak değil de işe

ağırlık veren liderlerin de bireylere yönelik liderler kadar başarılı olabileceği üzerinde durularak tanımlamalar yapılmaya çalışılmaktadır. Durumsallık yaklaşımının çıktığı bu noktada, lider, şartlar ve takipçiler olarak teori üç boyutlu ele alınmıştır. Bu boyutları oluşturan etmenleri, liderin kişiliği, takipçilerin özellikleri, çalışılan bölümün yapısı, dış çevre oluşturmaktadır. Bütün bu faktörler liderin davranışlarını etkileyen koşullar olarak varsayılmıştır. Durumsallık yaklaşımının diğer bir açısı da şudur ki, lider örgütün etkinliğini etkileyebileceği gibi örgütün yapısı da lideri etkilemektedir. Örgüt içinde şartların oluşması ile farklı liderlik biçimleri ortaya çıkabilir. Örgüt içi faktörler ve şartlar lider kadar önemlidir. Tek başına lider davranışları örgütü başarıya götüremeyeceği gibi örgütün durumu da lideri başarılı kılmaz. Örgüt ve lider karşılıklı bir etkileşim içerisindedirler (Polat ve Arabacı, 2015).



Şekil 3.3: Liderlik davranışını etkileyen faktörler.

Sayın (2008), "Durumsal kurama göre; organizasyonun yapısal özellikleri (organizasyonun büyüklüğü, hiyerarşik yapısı), organizasyonun iklimi (grup atmosferi, açıklık, katılım,iletişim), rol özellikleri (işin tipi, zorluklar, güç, statü), alt özellikler (bilgi, deneyim, sorumluluk) gibi özellikler önemlidir" ifadesini kullanmıştır.

3.3.1. Fiedler' in etkin liderlik kuramı

Liderliği kişisel özellikler ve içinde bulunulan durum ile etkileşim olarak değerlendiren Fiedler, bu sürecin liderin etkinliğini nasıl etkilediğini araştırmış ve iki soru sormuştur. 1) Aynı durumda aynı özelliklere sahip iki ayrı liderin biri başarılı olabilirken diğeri neden başarılı olamıyor? 2) Belirli bir durumda başarılı olan bir lider niçin başka bir durumda başarılı olamıyor (Yılmaz, 2014)

Fiedler' e göre liderlerin davranışlarını etkileyen üç etken vardır (Yılmaz, 2014). Bunlar:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Liderin izleyenleri tarafından sevilme ve güvenilme oranını ifade etmektedir.
- Başarılacak işin niteliği: İşlerin bazıları kesin olan yol ve yöntemler ile belirlenmişlerdir. Bazı işler ise işi yapanların inisiyatiflerine bırakılmıştır. Burada devreye işlerin organizasyonu devreye girmektedir.
- Liderin konumuna dayanan otoritesinin derecesi: Liderin mükâfat, ceza, terfi, işten kovma gibi makama dayalı yetkilerini belirtmektedir.

Buradan anlaşılacağı gibi liderin etkin olabilmesi uygun ortamda uygun davranışların sergilenmesi ile mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda lider her duruma aynı tepkileri vermemekte, farklı durumlara farklı tepkiler ortaya koymaktadır. Liderin etkili olabilmesi, davranışlar ile şartların uyumlu olması ile gerçekleşebilmektedir. Lider etkinliğinin en yüksek olduğu süreç; izleyenler ile iletişimin ve bağın kuvvetli olduğu, işin organizasyonunun kusursuz planlandığı ve liderin konumundan kaynaklanan gücünü en iyi şekilde kullandığı süreç olmaktadır. Fiedler, en iyi önderlik sürecinin duruma uygun hareket etmek olacağını iddia etmektedir. Ancak hangi durumda hangi liderlik tarzının kullanılacağı konusunda net bir ifade kullanmadığı için eksik bulunmaktadır (Yılmaz, 2014).

3.3.2. Yol - amaç kuramı

Robert House ve Martin Evans, motivasyon teorisinden faydalandıkları bu kuramda, kişinin göstermiş olduğu davranışların, ihtiyaçlarını karşılamasına göre değişiklik arz ettiğini ileri sürmektedirler. Yani çalışan, kişisel ihtiyaçlarını hangi davranış karşılayacak ise o davranışa yönelmektedir. Burada lider için iki şey önemlidir: Çalışanların hedefleri ve hedefleri için gösterecekleri davranışları. Lider bu iki faktörü nasıl yönlendireceği ve ikisi arasında nasıl bir yol oluşturacağı konusunda çalışmalar yapmaktadır. Elbette çalışanların hedefe ulaşabilmesi için lider güdülemeden faydalanmaktadır. Liderden çok çalışanların motive olması önemlidir. Motivasyon ise liderin göstermiş olduğu davranışları ile sağlanmaktadır. Teori, liderin motive edici davranışları, çalışanların ihtiyaçları ve hedefleri, çevresel şartlar ve değişen durumların örgüt üzerinde nasıl bir etki yaptığını ortaya çıkartmaya çalışmaktadır. Kuramcılar çalışmada 4 tip liderlik şekli olduğunu savunmaktadırlar (Sökmen ve Boylu, 2009).

Bunlar;

- Yönlendirici liderlik: Lider, çalışanlarına talimatları ayrıntılı şeklide verir ve harfiyen uyulmasını ister.
- Destekleyici liderlik: Lider çalışanlarının arzu ve ihtiyaçlarına önem verir ve onlarla samimi ilişkiler kurar.
- Katılımcı liderlik: Lider, alınacak kararlara çalışanlarında dahil olmasını ister.
- Başarıya yönelik lider: Lider, hedeflerinde iddialıdır. Çalışanlarına da hedeflere ulaşma konusunda itimadı tamdır. Çalışanları bu konuda sürekli olarak destekler.

Durumsallık yaklaşımının temeli üzerine inşa edilerek bu teoride lider, şartlara ve çevreye göre yukarda bahsedilen davranışların tümünü de gösterebilmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009).

3.3.3. Vroom-Yetton-Jago karar verme modeli

Victor Vroom, Philip Yetton ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilerek kullanılan teoride, liderin izleyenleri ile ilgili davranışları araştırılarak, spesifik olarak liderin karar verme gidişatındaki davranışları incelenmektedir (Öztürk, 2016). Daha ayrıntılı bahsetmek gerekirse liderin çalışanlarını karar verme sürecine hangi kademede dâhil edeceği ve çalışanların fikir beyan etme hududunun ne olacağı bu teoride ana meseleyi oluşturmaktadır (Karalar, 2010). Ayrıca teoride liderin yetki ve sorumluluklarını devretmesi yönünden de bazı tespitlerde bulunulmaktadır (Aktan, 2012).

Kerim'in (2010) Vroom-Yetton-Jago' dan (1973) aktardığına göre modelin durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürmektedir. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilmektedir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular A'dan G'ye sıralanmaktadır:

A. Kaliteye ihtiyaç var mı?

B. Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?

C. Problem yapısallaştırılmış mı?

D. Kararların uygulanması astlar tarafından kabul edilecek mi?

E. Kararları tek başına almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?

F. Bu problemi çözmede belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?

G. Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?

Lider karar alıncaya kadar karar ağacını takip ederek ne yapacağına karar verir.

Bu modeldeki basamaklar lideri sonuca ulaştırır ve çözüm yolları sunabilir. Böylelikle çalışanlara sorunun kendileri ile paylaşıldığı ve beraber ortak bir çözüm yolu arandığı hissettirilir (Kerim, 2010).

"Karar ağacı" olarak adlandırılan bu modelde kararların etkili ve isabetli olabilmesi, münasip bir zaman ve zeminde çalışanların kararlara dâhil olması ile olabilmektedir. Çalışanların kararlara münasip bir şekilde katılımı liderin etkililiğini ve hedeflere vasıl olmayı daha kolay hale getirmektedir. Ancak karar verme sürecinin uzaması, çalışanların hedefleri ile alınan kararların ters düşmesi gibi menfi neticeler de ortaya çıkabilmektedir. Menfi sonuçları çıkmaması, en iyi kararların alınması için Vrom ve Yetton teoride 5 karar verme şeklinden bahsetmektedir

Bunlar;

- Liderin tek başına karar alması.
- Lider çalışanlarına bireysel olarak danışması ve karar vermesi.
- Lider çalışanlarına grup olarak danışması ve karar vermesi.
- Yetki devri ile karar alma.
- Lider çalışanlar ile toplu olarak tartışır ve müşterek karar verir.

Örgütün hedeflere ulaşabilmesi, liderin etkin olması, çalışanların performansının artması için, lider farklı durum ve şartlarda farklı karar alma yollarına başvurması gerekmektedir. Alınan kararların da etkili olması örgüt üyelerinin karar alma mekanizmasına katılmaları ile olabilmektedir. Çalışanların kararlara katılma seviyesi ise kararın çerçevesine göre şekillenmektedir. Örneğin; bazı kararlarda çalışan bilgi kaynağı veya sadece danışılan konumunda iken bazı kararlarda rey hakkına sahip olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005).

3.3.4. Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi

Durumsallık teorileri içinde liderin, vazifeye yönelik ya da bireye yönelik davranışları bulunmaktadır. Hersey ve Blanchard, bu iki davranışı izleyicilerin değişen olgunluk durumlarına göre açıklamaya çalışmaktadır (Tezcan, 2006). Vazifeye yönelik liderlik davranışı olgun olmayan çalışanın performansını artırmak için kullanılırken, olgun bir çalışanda özdenetim olacağı için bu davranışı sergilemeye gerek kalmamaktadır. Onun yerine bireye dönük davranışlar gösterilmektedir. Takipçilerin çalışma gücü ve güdülenme seviyesi düştükçe liderde olgunluğu artırıcı davranışlar görülmeye başlamaktadır (Çetin, 2008). Liderlik biçimleri arasında geçişler sağlanırken astların yetkinlik düzeylerine uygun tarzlara geçiş yapılmalı. Bunun en iyi şekilde yapılabilmesi de liderin astlarını iyi tanımasına bağlıdır. Takipçilerin yetkinlik düzeyleri, yüksek ama ulaşılabilecek hedeflere olan istek ve kararlılıkları, sorumluluk alabilmeleri, eğitim, tecrübe ile saptanabilmektedir. Genellikle iki tip yetkinlik araştırması yapılmaktadır (Soyluer, 2010).

Bunlar;

- İş olgunluğu: Çalışma alanı ile ilgili eğitim ve tecrübesini kapsar.
- Psikolojik olgunluk: Çalışanın başarmaya olan istek ve ihtiyacıyla, sorumluluk almadaki gönüllük derecesidir.

Hersey ve Blanchard dört tip liderlik modelinden bahsetmektedir (Tofur, 2018).

Bunlar;

- Emir verici: Çalışanlarına talimatlar vermektedir. Verdiği talimatları ayrıntılı olarak verir ve takipçisi olur. Çalışanları motive etmemektedir.
- İkna etme: Çalışanlarını hem güdüler hem de onlara talimatlar ile neleri nasıl yapacaklarını açıklar.
- Karara katma: Çalışanlarını güdülemesi, işe yönelik talimatlarının önüne geçmektedir. Çalışanlar ile beraber alınan kararlar mevcuttur.
- Yetki verme: Çalışanlarına güvenir ve onlarda şüphe duymaz. Güdülemesi ve talimatlarda bulunması düşüktür.

Emir verme tarzında, takipçilerin olgunluk seviyesinin düşük olduğundan lider talimatlar hakkında ayrıntılı açıklamalar yapmaktadır. İkna etme tarzında, takipçilerin yetkinliği artmış olduğu için lider takipçilerine verdiği talimatların sebebini açıklamakta

ve onları ikna etmektedir. Karara katma tarzında, takipçilerin yetkinliği yüksek düzeyde olduğu için lider talimat vererek işi açıklamaktan öte takipçilerinin motivasyonuna odaklanmaktadır. Yetki verme tarzında ise takipçilerin yetkinlikleri oldukça yüksek olduğu için lider artık yetkilerini takipçilerine devretmektedir (Bozkuş ve Gündüz, 2018).

3.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı

Reddin, Ohio Eyalet üniversitesi ve Blake- Mounton araştırmalarında öne sürülen, "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" ile "göreve yönelik" ve "kişiye yönelik" lider davranışlarına bir üçüncü boyut olan "etkililik" yönünü ekleyerek yeni bir teori ortaya çıkarmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Dört çeşit liderlik davranışından bahsedilir. Bunlar: Yüksek görev ve düşük ilişki (otoriter tavır hakimdir, çalışanlarını üretkenliklerine göre sınıflandırır), yüksek görev ve yüksek ilişki (üretimi ve çalışanı birlikte düşünür ekip birliği vardır), yüksek ilişki ve düşük görev (insani ilişkilere önem verir örgütü sosyal bir ortam olarak görür), düşük görev ve düşük ilişki (sosyal ilişkilerde işe yönelik davranışlarda düşüktür, genelde yazılı talimatlar verir) olarak adlandırılmaktadır. Anlatılan dört tip, liderin kişiliği ile alakalıdır. Modelde ya görev davranışı ya ilişki davranışı ya da ikisinin uyumlu bir şekilde kullanıldığı bir metodu kapsamaktadır (Çamlıbel, 2012).

Reddin' e göre etkili lider;

- Yüksek ilişki düşük görev ile geliştirici,
- Yüksek ilişki yüksek görev ile yönetici,
- Düşük ilişki düşük görev ile bürokrat,
- Yüksek görev düşük ilişki ile otokrat olarak adlandırılmaktadır.

Etkisiz lider ise;

- Çalışana önem verip iletişime önem vermiyor ise misyoner,
- Üretime ve iletişime önem veriyor ise uzlaştırıcı,
- Göreve fazla çalışana az önem veriyor ise otokrat,
- Hem iletişime hem göreve düşük önem veriyor ise ilgisiz olarak adlandırılmaktadır (Canbolat, 2016).

Eğer bir lider başarılı ve etkin olmak istiyorsa; "esnek bir yaklaşıma" sahip olmalıdır. Aynı zamanda içinde bulunduğu durumu fark edebilecek "durum duyarlılığı"

ve durumu gerektiği zaman değiştirebilecek "durum yönetebilme kabiliyeti" ne de sahip olması gerekmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

3.4. Modern Yaklaşımlar

Buraya kadar liderlik kavramının anlaşılması için yapılan birçok araştırmadan bahsedildi. Her bir araştırma liderliğin anlaşılmasına ayrı bir katkı sunmaktadır. Bu başlık altında ise modern yaklaşımlardan bahsedilecektir.

Liderlik sürecinde önderin gerçekleştirmesi neticesinde herhangi bir menfaatin görülmediği davranışlardır. Davranışın boşa çıkması; takipçiden, işten ve organizasyonun şeklinden kaynaklı olmaktadır. Takipçinin alanında kalifiye olması, iyi eğitim görmesi, tecrübe sahibi olması önder tarafından emredici davranışın ikamesi olmaktadır. Yapılan iş bitiminde çalışan işin neticesini kendisi görüyor ise ayrıca iş sürekli olarak aynı şekilde devam ediyorsa önderin sonuç hakkında çalışanı bilgilendirmesine gerek kalmamaktadır. Organizasyonun yapısı, işin prosedürü, nasıl yapılacağı ayrıca belirtilmesi yine önderin emredici davranışına ikame olmaktadır. Ayrıca çalışan, yapmış olduğu işten ayrıca bir komisyon alıyor ise komisyon, önderin mükâfatlar ile güdüleme davranışının ikamesi olmaktadır (Derya, 2010).

İlk çıkışı sosyoloji alanı olan dönüşümcü liderlik daha sonra Burns tarafından geliştirilmiştir. Değişen çevresel şartlara karşın örgütün devamlılığını sağlamak adına önder tarafından ortaya konulan vizyon çerçevesinde örgütün yeni bir yapılandırmaya girmesi ve izleyenlerin amaçlarına eğilerek onları mevcut durumun üzerine çıkabileceklerine inandırmak teorinin amacını belirtmektedir. Yalan söylememek, sadık olma, iyi davranışlar sergileme gibi beşeri ve yönetimsel değerler üzerine durmaktadır (Aksaraylı, 2015; Gedik, 2020). Burns dönüşümcü ve etkileşimci liderliği birbirinden ayırmaktadır. Burns' e göre dönüşümcü önder; takipçilerinin yüksek seviyede güdülenmelerine neden olan faktörlere ulaşmada ilham kaynağı olan (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015) potansiyel takipçilerin arzu ve gereksinimlerini anlayabilen, bu gereksinimleri karşılayan, takipçilerin güdülenme sebeplerini bilen, takipçileri daha yüksek hedeflere yönlendirebilen kişidir. Burns bu tanımla dönüşümcü liderin olağanüstü kabiliyetlerinin varlığını iddia eder ve liderliği ahlaki bir boyuta taşımaktadır (Ayrancı ve Öge, 2010). Dönüşümcü liderlikte baskı, şiddet, korku, çekememe gibi kavramlar yerini sevgi, saygı, adalet gibi kavramlar alarak, izleyenler organizasyonun hedeflerine sevk edilmektedir. İzleyenler gönülden ve şevkli bir şekilde

kişisel menfaatlerini bırakarak, organizasyonun menfaatlerine doğru üstün performans ve gayret ile çalışmaktadırlar (Ünder, 2017).

Burns' ün araştırmasını temel alan Bass ve Avalio dönüştürücü önderin dört özelliği olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar;

- Güdüleme: Önder organizasyon için oluşturduğu program ve hedeflere, çalışanları ikna ve motive ederek ortak amaç oluşturmaktadır. Böylelikle çalışanlar kendi arzuları ile ortak amaca doğru tam kapasite çalışmaktadırlar (Avcı, 2015).
- İdealleştirilmiş etki: Önder kendine has özellikler ile takipçileri üzerinde etki oluşturmaktadır. Önder, arkasından gidilen, hayran olunan, örnek alınan itimat edilen, saygı gösterilen bir model olmaktadır. Takipçileri örnek aldıkları önderlerinin başarılarını gördükçe ona benzemeye çalışmaktadırlar. Önderde faaliyetler ve hedefler hakkında takipçileri ile şeffaf olarak bilgiler paylaşmaktadır. Karşılıklı etki ile beklenenin üzerinde çalışma performansı görülmektedir (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015).
- Entelektüel uyarım: Hâkim olan hoşgörü ortamında önder takipçilerine hür şekilde düşünüp tartışabilecekleri ortam sağlamaktadır. Problemlerin aşılmasında izlenen yollar ve öneriler hakkında takipçilerini desteklemekte, olumsuz bir tavır takınmamaktadır. Böylesi bir ortam zihinlerin gelişmesine ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Ayrancı ve Öge, 2010).
- Bireysel ilgi: Önder takipçilerinin hepsine adalet duygusuna zarar vermemek için eşit davranmaktadır. Ancak her birey farklı özellikler ve yeteneklere sahip olduğu için takipçilerin her birine has ilgi ve alaka göstermektedir. Takipçileri için kendi yetenekleri nispetinde üstesinden gelebilecekleri sorumluluklar vermektedir. Çalışanlarını desteklemekte ve çalışanlar kendi yetenekleri ve şartları içerisinde başarılarının zirvesini görebilmektedirler (Ayrancı ve Öge, 2010).

Bass tarafından tanımlanan sürdürümcü önderlik, etkileşimci önderlik olarak da adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderlikten farklı olarak takipçilere birebir odaklanarak gereksinimlerini şahsileştirmesi yer almaktadır (Siyli, 2014). Gereksinimlerin karşılanması esnasında öndere takipçisi arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusu olmaktadır. Takipçiler önderlerini arkasından gider zira önderi takip etmek kendi

menfaatlerine olduğu kanısındadırlar. Diğer yandan önder ise takipçilerine hedeflere ulaşılması konusunda destek olmaktadır (Erturgut, 2009).

Sürdürümcü liderler materyalist bakış açısı ile organizasyonun maddi imkânlarından faydalanarak var olan durumu koruma eğiliminde olmaktadırlar. Organizasyon içerisinde hiyerarşik yapı belli olmakla birlikte güç ve etki dağılımı bu yapıya ait pozisyonlarda angaje olmaktadır. Çalışanlar ile müşterek duygular, hedefler olmamakta, önder daha çok takipçileri ile işin yürütülmesi açısından bir araya gelmektedir. Önder mükâfat ve ceza yöntemini kullanarak yapılan işin faydası neticesinde takipçisini mükâfatlandırırken, zararı mukabilinde de cezaya çarptırmaktadır (Şahin, 2005).

Sürdürümcü önderin özellikleri şunlardır;

- Takipçilerinin tasarlayıcı ve yeni fikirler geliştirme gibi tarafları ile alakadar olmamaktadırlar.
- Gelenekçi olarak devam edegelen işleyişi muhafaza ederek takipçilerini işleyişi sürdürmeleri konusunda yönlendirmektedir.
- Mükâfat ve ceza yöntemini kullanmaktadır. Prosedürün dışına çıkılması sonucu işleyişe müdahil olmaktadır. Haricinde takipçilere karışmamaktadır (Siyli, 2014).

İki yönlü etkileme özelliği olan sürdürümcü önderlikte, önder takipçilerinin beklentilerini yerine getirerek işlerin yürütülmesini sağlamaktadır. Takipçiler ise beklentilerinin karşılanması sonucu görevlerini yerine getirmektedirler. Burada önderler takipçileri ile psikolojik, mali, siyasetin alışveriş içinde olmaktadırlar. Çift yönlü bu etkileme sisteminde hangi tarafın gücü daha fazla ise o diğerini daha çok etkilemektedir. Alışverişin etkili olabilmesi, önderin mükâfat ve ceza yöntemini kullanmadaki kuvvetine bağlı olmakla birlikte, takipçilerin mükâfatları isteme ve cezalardan çekinme derecesine de bağlı bulunmaktadır (Siyli, 2014). Dönüşümcü önderden sürdürümcü önderi ayıran noktalardan biri de takipçileri motive etme tarzları olmaktadır. Dönüşümcü önder takipçilere ulvi, üst hedefler koyup daha çok spirütüel ihtiyaçları karşılarken, sürdürümcü lider nispeten daha düşük olan maddi, fiziksel ve emniyet gibi ihtiyaçları karşılayarak motivasyon sağlamaktadır (Erturgut, 2009).

Belirli bir topluluk tarafından kabul edilen normlar, değerler, inanışlar kültürü oluşturmaktadır. Kültürün kendiliğinden oluştuğu görüşleri savunulmakla birlikte

değişmez olmadığı da aşikârdır. Yönetim bilimi ise kültürün yönetilip idare edilebileceğini savunmakta ve bunun kültürü oluşturan her bir parçada yapılan değişiklikle gerçekleşeceğini belirtmektedir. Kültürün yönetilmesi ise kültürün, devam ettirilmesi, yeniden yapılandırılması ve baştan veya bir kısmının değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2005).

Kültür ile liderlik etkileşim içerisindedir. Zira belli bir grup veya toplum tarafından liderin benimsenmesi toplumun kültürü ile yakından ilgili olmaktadır. Bir toplum veya grup belirli bir lideri benimserken başka bir toplum benimsememektedir. Bu durumda kültür, lideri biçimlendirmekte, lider de kültürü biçimlendirmektedir. (Değirmenci, 2006).

Her örgüt kendine ait bir kültüre sahip olmaktadır. Var olan bu kültür zamanla değişime ve gelişime de uğramaktadır. Örgüt içindeki liderler var olan bu kültürel ortamdan ya faydalanmakta veyahut kültürün değişmesi ve gelişmesi için çaba göstermektedirler. Burada devreye kültürel önderler girmektedir. Kültürel lider, organizasyondaki bu kültürün gelişmesini ve sürdürülmesini sağlamaktadır. Önder örgüt içindeki kültürel öğeleri kullanarak takipçilerini etkilemekte ve örgüt yararına bu öğeleri kullanmakta yeri geldiğinde yeni bir kültür oluşturmaya çalışmaktadır. Kültürel lider oluşturulan yeni kültürde takipçiler arasında kabul edilen onları teşvik eden yeni ögeler meydana çıkarmaktadır (Aksu, Fırat, Şahin, 2003).

Kültürel önderin örgütlerde veya gruplarda üç rolü bulunmaktadır. Önderin, örgütün amaçlarını, geleneklerini, kurallarını takipçilerinin kavramalarını ve benimsemelerini sağlayarak hatta örgüte ait deyişler, sözler, imgeler geliştirerek ortak bir heyecan oluşturması yorumlayıcı rolü olarak ifade edilmektedir. Oluşturulan kültürün davranışsal ögelerini önderin davranışları ile takipçilerine göstermesi, vazife dışında takipçileri ile ilgilenmesi sunucu rolü olarak adlandırılmaktadır. Önderin kendisine resmi şekilde yasal olarak verilen vazifelerini yerine getirmesinin yanında bu vazifelerin icrasında örgüt kültürünü de ihmal etmemesi, resmi görevlerin içerisine kültürel öğeleri yerleştirmesi ve örgüt içinde gayri resmi olan kültürel faaliyetlere (tören, yemek, ödül gibi etkinlikler) bir nevi resmiyet kazandırmaya çalışması önderin resmi rolü olarak belirtilmektedir (Yıldırım, 2005).

Sonuç olarak kültürel önderler, grup veya organizasyon kültürünü cazip bir kültür olarak benimsetebiliyorlar ise başarılı bir lider olabilmektedirler. Ayrıca kabul edilebilir ve cazip bir örgüt kültürü çalışanları ve de örgüt dışı bireyleri organizasyona

karşı cezbetmekte, kurumu ilgi çekici hale getirmektedir (Gedikoğlu, Şahin, Büyükelbaşı, 2004).

Yunan Antik çağında hediye anlamında kullanılan karizma, daha sonraları Hristiyan kilisesi tarafından Allah vergisi, Allah'tan gelen olağanüstü kabiliyetler olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2003). Dini alanda kullanılan ve anlamlandırılan karizmanın, dünya işleri ve önderlik alanında kullanılması Max Weber ile başlamaktadır. Weber karizmayı, bir şahısta onu diğer insanlardan ayıran sıra dışı hususiyetler ve bu kabiliyetler ile insanları etkilemesi olarak tanımlamaktadır. Yani karizma şahısta bulunan bazı kişisel özelliklerdir (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014). 1980' li yıllarda önderin artık daha büyük toplulukları etkisi altına aldığı düşüncesi ile organizasyonel ve örgütsel sahada da önderlik kullanılmaya başlamaktadır. Hatta daha da ileri görüşler öne sürülerek organizasyonel muvaffakiyetinin önderin karizması ile doğrudan ilişkili olduğu söylenmektedir. Önder karizması ile astlarını etkilemekte onların kendisini takip etmelerini sağlamaktadır (Aslan, 2003). Karizmatik önder takipçileri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğundan takipçileri önderlerini içtenlikle kabul etmektedirler ve önderlerinin doğruları onların da doğrusu olmaktadır. Bu adanmışlığın altında öndere olan sevgi ve şefkat yatmaktadır. Önderin takipçilerini kendisine bağlamakta kullandığı yollardan birkaçı; ideolojik amaçlar belirleme, takipçilerde büyük beklentiler oluşturma, takipçilere örnek bir rol olma olarak açıklanmaktadır. Olağanüstü haller, savaş, kıtlık, kriz gibi durumlar önderin topluluk veya organizasyonlarda belirgin hale gelmesi veya ortaya çıkmasına yol açıcı sebepler olarak gösterilmektedir (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014).

Karizmatik liderlerin belirgin özelliklerine değinilecek olursa, karizmatik önderler; takipçilerine amaç edindiren, istikbale dair ümit aşılayan, yol gösteren, takipçilerinin farkındalıklarını artıran, görülmeyeni gösteren, güven veren saygı uyandıran, belirli bir hedefe yönlendiren kişilerdir. Takipçilerini ikna etmekte mahirdirler. Sıra dışı şartlarda oluşan problemlere inanılmaz çözümler bulmaktadırlar (Oktay ve Gül, 2003).

Karizmatik önderlik teorisine ait yaklaşımlardan biri de Conger ve Kanungo' nun atıfsal kuramıdır. Bu kuramda karizma, topluluk içerisindeki üyelerin topluluk içindeki başka bir bireye bulundukları atıf olarak değerlendirilmektedir (Aykanat ve Yıldız, 2016). Karizma atfına neden olan önder davranışları şu şekilde sıralanmaktadır (Oktay ve Gül, 2003).

- Vizyon belirleme: Önder, takipçileri tarafından kabul gören, risk içeren, sade bir yapıya sahip, anlaşılır olan bir vizyona sahip olduğu belirtilmektedir.
- Takipçilerin ihtiyaçlarını önemseme: takipçilerin önderlerinin peşinden gitmesinin en büyük sebeplerinden birisi de önderin takipçilerin ihtiyaçlarını önemseyerek ilgi ve alaka göstermesi olmaktadır. Bunu anlayan takipçi önderin arkasından daha çok gitmekte ve önderine adanmaktadır.
- Çevresel hassasiyet: Çevresel olaylara ve gelişmelere olan hassasiyet ile istikbaldeki muhtemel sorunları aşmaktadır.
- Olağan dışı davranışlar gösterme: Geçmişten süre gelen kalıplaşmış düşünce ve davranışlardan farklı olarak önderin davranışlar sergilemesidir. Bu davranışlar esnasında önder kanunlara muhalif hareketler sergilememektedir.
- Kişisel risk alabilme*:* Önder örgüt ve takipçilerinin yararına kendi aleyhine gelişebilecek bütün ihtimallere rağmen risk getiren davranışlar sergilemektedir. Büyük feragat ve fedakarlık göstermektedir.
- Var olan durumu devam ettirmeme: Karizmatik önderler içlerinde olan inkılap heyecanı ile var olan duruma kanaat etmemektedirler. Sürekli yenilenme ve değişme peşinde koşmaktadırlar. Bundan önceki durumu muhafaza etmek haricinde işlerin yürütülmesinde yeni yollar, yöntemler geliştirerek değişim gerçekleştirmektirler.

Geçmişten günümüze özellikle oyun ve askeri alanlarda kullanılan strateji kavramı yönetim alanında kendisinden söz ettirmeye 1970' li yıllarda başlamaktadır. Kavram çıktığı günden bu yana farklı ve çeşitli tanımlamalara sahip olmaktadır. Tanımlamalara genel itibariyle bakılacak olunursa, strateji; örgütün bütün faaliyetlerini kapsayarak, çevresi ile olan ilişkilerini inceleyerek sahip olduğu güç ve kaynakların örgütün hedefine ulaşmasında nasıl kullanılacağı hakkında fikir sahibi olunması ve bu veriler ile örgütün hedeflerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle strateji, kurumun net olarak belirlediği hedeflerine giden yolda karşısına çıkan fırsatları kullanabilmesi ve bunu bir program dâhilinde gerçekleştirmesi anlamını taşımaktadır (Akyüz, 2018).

1980'lere gelindiğinde daha öncesinde üzerinde durulan yönetsel liderlik kavramından, örgütlerin üst düzey yöneticilerinin incelendiği stratejik liderlik kavramı üzerine düşünülmeye başlanmıştır. Stratejik liderlik ilk olarak "Üst Kademe" yaklaşımında ortaya çıkmaktadır. Yaklaşıma göre üst kademe yöneticilerin yaşı, eğitim

düzeyi, tecrübesi gibi özellikleri, bilgi seviyelerini ve stratejik kararlarını dolayısıyla da kurumun başarısına etki etmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Stratejik liderlik, organizasyonun tüm bölümleri ve çalışanlarıyla birlikte tamamının yönetilmesi ve yönetim sürecinde, geleceğe dair hedefler ve vizyon oluşturma, değişim meydan getirme, geleceğe dair planlamalar yapma, tedbirler alma ve çalışanlara destek olma faaliyetlerini kapsamaktadır. Stratejik lider kimdir sorusuna gelince, daha önce de bahsedildiği gibi kavramın çıkış noktası üst düzey yöneticiler olduğu için örgütlerin yönetiminde genel itibariyle sorumluluk sahibi olan kişiler stratejik lider olarak tanımlanmaktadır. Bunlar en başta şirket CEO'ları olduğu gibi yönetim kurulu üyelerinin tamamına da stratejik lider denilebilmektedir (Besler, 2003).

21. yüzyılda değişen koşullar ve rekabet şekli kurumların yapısını ve stratejik liderlik faaliyetlerini de etkilemektedir. Küreselleşmenin de etkisi ile kurumların kaderi bir şahsın inisiyatif ve yönlendirmesine bırakılamamaktadır**. Çizelge 3.6'** de 20. yüzyıl ve 21. yüzyıl stratejik liderlik arasındaki farklılıklar gösterilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Çizelge 3.6: Stratejik liderlik uygulamaları

20. yy uygulamaları	**21. yy uygulamaları**
Sonuç odaklı.	Sonuç ve süreç odaklı.
Sabırlı ve güvenli.	Güvenli ancak egosuz.
Bilginin peşinde.	Bilginin peşindedir ve neticeye varmak için kullanır.
Çalışanların tasarlayıcılıklarını yönlendirir.	Çalışanların tasarlayıcılıklarını destekler ve onları serbest bırakır.
Hiyerarşik düzene göre işler yürür.	İşler kişisel ilişkilerden etkilenir.
Bütünlük önemlidir.	Bütünlüğün önemi hareketlerle belirtilir.
Saygı talep edilir.	Saygı kazanılmaya çalışılır.
Farklılıklara hoş görü vardır.	Farklılıklar aranır.
Çevresel değişime tepki verir.	Çevresel değişimleri önceden tespit etmeye çalışılır.
Büyük lider olarak çalışır.	Önder ve büyük bir grubun üyesi olarak çalışır.
Çalışanlar kaynak olarak görülür.	Çalışanların kaynaklık düzeyi kritik önemdedir.
Yerel bir kafa yapısı ile çalışır.	Global bakış açısı ile çalışır.
Çalışanlarını geliştirmek için yatırım yapılır.	Çalışanların gelişiminin sürekliliği için yatırım yapılır.

Bir liderde olması gereken bütün özellikler stratejik liderde de bulunması gerekmekle birlikte ayrıca olarak; ileri görüşlü olma, vizyon geliştirebilme, opsiyonel olma, çalışanlarını güçlendirme gibi özelliklere sahip olmaktadır. Bu özellikler sayesinde stratejik kararlar alarak organizasyonun yaşamının devam etmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte stratejik lider; takipçilerini müspet ya da menfi

etkileyebilen, karmaşık durumların üstesinden gelen, cesaretli davranışlar gösteren, çalışanlarda vazifeperverlik duygusu oluşturabilen, düşüncelerini karşısındakine kabul ettirebilen kimse olarak tanımlanmaktadır (Sevinç, 2009).

Başarılı stratejik liderler vasıtasıyla organizasyonlar yönetim sürecini sorunsuz devam ettirebilmektedirler. Stratejik liderler takipçilerine yol göstererek stratejik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadırlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Otantiklik kavramı Yunan felsefesine dayanmakta olup "kendini bilmek ve kendinin farkında olmak" anlamına gelmektedir. Bu öz biliş kendini kabullenme ve kendine karşı samimi olmayı getirmektedir. Kendisine ait olan değerlere sahip olan kişi, bu değerlere bağlılığı nispetinde otantik olduğundan söz edilmektedir (Akyürek, 2020).

Otantik liderlik, 20. yüzyılın sonlarında pozitif liderlik düşüncesinden beslenerek ortaya çıkmıştır (Demirdağ, 2015). Yakın bir süre önce ortaya çıkan bu kavram, liderin kendi farkındalığına varması ile kişisel gelişimine de fayda sağlamaktadır (Akyürek, 2020). Ayrıca öz farkındalık sayesinde lider kendi fikir ve düşüncelerin bilinçli olarak tetkik ederek negatif ve pozitif yanlarını görmektedir (Demirdağ, 2015). Negatif ve pozitif yanlarını tanıyan önder, karşılıklı ilişkiler esnasında azami şeffaflık, istek ve düşüncelerini sergilemektedir. Çevresel baskılayıcı etmenlerden ziyade otantik liderde, kendi değerlerinin ağırlığı ön planda olmaktadır. Davranışlarının temelinde korku, takdir veya övülme duygusu yatmamakta olup içsel çizgilerinin dışa vurumları hâkim olmaktadır (Akyürek, 2020).

Otantik önderler örgütsel mahiyette ahlaki, yardım etmeyi seven, güven duygusu gelişmiş bir ortam sağlamaktadırlar. İşgörenler arasındaki ilişkilerin güven odaklı gelişmesini sağlayan bu önderlik modelinde manevi değerlerin yeri önem arz etmektedir (Korkmaz, 2017). Otantik önderliğin diğer özelliklerinde bahsetmek gerekirse, bu liderler; itikat ettikleri mevzuda kendilerine güvenirler, inandıklarının bilincindedirler, kendilerine güvenleri aşırı olmayıp optimal düzeyde olduğu için ani durumlarda kırılgan kararlar vermekten uzaktırlar, takipçileri ile ilişkilerinde yardımsever, açık, güvenilir, şeffaf ve tutarlıdırlar, bencil davranışları ve tutumları olmamaktadır. İzleyenler ve önderleri arasındaki ilişki otantik tarz aldıkça, izleyenler de önderlerine karşı daha fazla şeffaf ve dürüst olmaya başlamaktadırlar. Böylelikle izleyenler ve önderleri arasında karşılıklı faydacı bir ortam oluşarak liderin izleyenlerin gelişimine yararı daha da artmaktadır (Baykal, 2017).

Otantik liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, otantik liderliğin bazı boyutları olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilk boyut öz farkındalık boyutudur. Öz farkındalık; kişinin kendi değerlerinin, olumlu ve olumsuz yönlerinin, kişisel özelliklerinin ve bu özellikler ile etrafındaki insanları nasıl etkilediğinin farkına varmasını içermektedir. Başka bir tanımla kişinin hayatı nasıl anlamlandırdığı ve bu anlamlandırmaya yardımcı etkenlerin neler olduğunu bilmesi olarak belirtilmektedir. İkinci boyut ilişkilerde şeffaflıktır. Bu boyutta lider takipçileri ile olan ilişkilerinde gerçek kişiliğini, düşüncelerini, fikirlerini nesnel ve açık seçik şekilde yansıtması olarak tanımlanmaktadır (Akyürek, 2020). Diğer boyut bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmedir. Bu boyutta önder hem kendi özellikleri hem de izleyenlerinin özelliklerini ve izleyenleri hakkında nesnel ve tarafsız olarak kararlar vermektedir. Ego tatmininden kaçınarak kararlarda bencil davranmamaktadır. Böylelikle daha isabetli kararlar almaktadır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda önder, kendi değer yargıları, ahlaki anlayışı, etik hedeflerine uygun davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum bir nevi otokontrol olarak adlandırılabilmektedir. Önder davranışlarını yönetim ve idare usulünde de uyguladığı için takipçiler tarafından da örnek alınarak organizasyonun geneline yayılan bir etik davranışlar oluşmaktadır (Baykal, 2017).

Kökeni binlerce yıl öncesine dayanan etik kelimesi, kuramsal bir felsefe dalı olarak ortaya çıkmaktadır. Kelime anlamı itibariyle "ahlak felsefesi, iyi ile kötüyü doğru ile yanlışı ayırt etme, ahlak kurallarını soruşturma süreci" manasındadır (Kaya Erten, Bayraktar ve Açmaz, 2017).

Günümüzde rekabetin, teknolojinin, iletişimin bu denli gelişmesi işletmeleri de zora sokmaktadır. İşletmeler hayatta kalmak için daha çok çalışmak daha çok üretmek mecburiyetinde hissetmektedirler. Bunun neticesi ise örgüt içindeki çalışanlara yansımaktadır. Çalışanları daha çok üretmek ve faaliyet göstermeye iten davranışlar örgüt liderlerinden takım liderlerine kadar bütün lider ve yöneticilerinde kendilerini gösterilebilmektedir. Bundan dolayı araştırmacılar tarafından örgütlerde etik ve etik liderlik kavramları araştırılmaya ve düşünülmeye başlanmıştır (Ayan, 2015).

Etik lider düzgün karaktere sahip, adaletli, merhametli, çalışanları ve takipçileri ile iletişim ve ilişkilerinde münasip davranışlar sergileyen, bu davranışları yalnız başına kaldığı zaman dahi değiştirmeyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Ayan, 2015). Aynı zamanda lider etik davranışları sayesinde takipçilerine etik davranışın da neler olduğunu

öğretmektedir. Bu misal olma ve öğrenme sürecinde etiğin mahiyetini çalışanlarına açıklamakta, etik dışı davranışları izale etmek için yetkilerini kullanmaktadır manasındadır (Kaya Erten, Bayraktar ve Açmaz, 2017). Fakat liderin etik davranışları sergilerken çalışanlar ve takipçiler tarafından bu davranışların ne kadar etik olarak kabul edildiği ve algılandığı da bilinmemektedir. Takipçilerin davranışları etik olarak kabullenebilmeleri için liderin bazı özelliklere sahip olması ve davranışlarının belirli etik kurallar çerçevesinde sergilemesi gerektiği savunulmaktadır (Palalar Alkan, 2015).

Etik liderin sahip olması gereken bazı özellikler şu şekilde belirtilmektedir (Palalar Alkan, 2015);

Karakter ve Dürüstlük: Önderin karakterini alçak gönüllülük, dürüstlük ve sadık olma gibi özellikler oluşturmaktadır. Çevresel ve içsel baskılara rağmen her hal ve zamanda etik kurallara uygun davranışlar sergilemektedir.

Etik Farkındalık: Önder verdiği kararlarda ve göstermiş olduğu davranışlarda, takipçilerinin üzerinde etki bırakacağını bilerek, öylece davranışlar sergilemekte ve etik kurallara hassasiyet göstermektedir. Bu süreç sadece karar alma anını kapsamayarak, kararın uygulanması sürecinin tamamını - yöntem ve tarz gibi – ve takipçilerinde hak ve hukukunu gözetmeyi içermektedir.

Toplu ve Birey Odaklılık: Önder, yetki ve gücünü kendi çıkarları için değil, var olan grup veya örgüt içindeki her bir insana yansıyacak şekilde, aynı zamanda da grubun tamamının üzerinde, herkesi içine alacak biçimde kullanmaktadır.

Güçlendirme: Önder, izleyenlerini yetkin hissetmeleri için onları güçlendirecek faaliyetlerde bulunmaktadır.

Etik Mesuliyet Yönetimi: Organizasyon içinde etik davranışların çerçevesinin belirlenmesi, kuralların oluşturulması ve işgörenlerin bu kurallara uyması için önder sorumluluk almaktadır.

Çoğu liderlik tanımının batı kültürü kaynaklı olması, liderliğinde kültürün bir parçası olduğu ve bir topluma daha uygun liderlik tarzının başka bir topluma uymaması düşünüldüğünde, doğu kültürüne ait bir liderliğin olup olmadığı merak edilerek bilim insanları tarafından araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda Konfüçyüs'ün öğretilerinin de kaynaklık ettiği ve doğu ya ait olduğu tespit edilen babacan liderlik tarzı tespit edilmektedir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Şahsını ön planda tutan bireyci

davranışlara sahip batı kültürü yerinde toplulukçu yapıya sahip olan doğu kültüründe babacan liderliğin daha etkin olabileceği ifade edilmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019).

Literatürde babacan liderlik hakkında pek çok tanım yapılmaktadır. Önder ile çalışan arasındaki ilişki baba ile evlat arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. Örgütü bir aile olarak gören önder, izleyicilerinin kurumsal sorunları ile ilgilenmenin yanında kişisel sorunları ile de yakından ilgilenerek takipçilerine samimi hissiyatlar ile yaklaşmaktadır. Önder takipçilerine karşı öğretici bir model olarak bulunmaktadır. Babacan lider çalışanları ile olan ilişkilerinde, yüksek otorite ve insanı önceleyen düşünceyi birleştirerek davranmaktadır (Gerçek, 2018). Onları koruyup kollamakta, neyin iyi neyin kötü olduğunu anlatmaktadır (Sarp, Kumral ve Bozkurt, 2019). Çalışanlarının tercihlerini yönlendirmekte ve çalışanlarından mutlak itaati beklemektedir (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik. 2012). Çalışanlar ise önder tarafından belirlenen çerçeve içerisinde hareket ettikleri ve problemleri çözdükleri vakit, önder tarafından kendilerinin mükâfatlandırılacaklarını, aykırı hareket halinde ise cezalandırılacaklarını bilmektedirler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Liderin böylesine bir sınır belirlemesi takipçilerinin yaratıcılıklarına zarar vermektedir. Paternalist önderin burada daha katılımcı davranışlar sergilemesi örgütün ve takipçilerinin gelişmesine katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Keklik, 2012).

Babacan önderlik dört boyutta incelenmektedir. Bunlardan ilki otoriter önderlikte, önder idareyi tamamen elinde bulundurmaktadır. Yardımsever liderlikte önder, takipçilerinin her birisine hususi olarak ilgi göstermektedir. Ahlaki önderlikte ise önder bencillikten öte davranışlar sergilemektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019). Çıkarcı önderlikte ise önder, takipçilerine göstermiş olduğu alakanın mukabilinde itaat beklemektedir ve önder için öncelik örgütün menfaatleri olmaktadır (Dağlı ve Ağalday, 2018).

Önderin davranışları ve takipçilerinin tepkileri ise şöyle açıklanmaktadır. Önder, çalışma ortamında aile havasını kazandırır, takipçileri ile birebir iletişim ve ilişki kurar, izleyenleri ile iş haricinde de ilgilenir, takipçilerine sergilediği davranışlar karşılığında sadakat bekler, otoritenin devamlılığını sağlamaktadır. Önderin bu davranışları sonucu takipçiler ise; örgütü ailesi olarak görmektedir. İtaatkâr olmaktadır. İş harici organizasyonlara katılmaktadır, önderin hâkimiyetine boyun eğmektedir (Dağlı ve Ağalday, 2018).

İnsana değer veren liderlik tarzlarından birisi de hizmetkâr liderlik olmaktadır. 1970 yılında ortaya atılan kavramda hizmetkârlık ve liderlik gibi iki kavram birleştirilerek önderlik faaliyetinde hizmet etmenin önce geldiği, liderliğin ise onu takip ettiği vurgulanmaktadır (Eren ve Yalçıntaş, 2017). Bu süreçte hizmetkârlığın sonradan kazanılan bir his olmadığı içten gelen bir istekle yapıldığı ancak liderlik sürecinin ise istemli bir faaliyet olduğu belirtilmektedir (Çalışal ve Yücel, 2019). Hizmetkâr liderlikte insan ön planda olmaktadır. Önderin çalışanlarının ve takipçilerinin menfaatlerini şahsi menfaatlerinin üzerine tutması olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlara önem vererek onların gelişiminin sonucu, örgütün ilerleyeceği ve başarılı olacağını ileri sürmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine hizmet etmek, hizmetkâr lider için görev gibi algılanmaktadır ve bu özellikler liderlik profili ile birleşerek çalışanlara da sirayet etmektedir. Böylelikle hizmetkârlık duygusu çalışanlarda da ön plana çıkarak müşterilere yansımaktadır. Örgüt içerisinde ve dışında müspet ilişkilerin kurulması da sağlanmış olmaktadır. Bu açıdan hizmetkâr liderin örgüt içi ve dışı ilişkilerde ılımlı bir hava oluşturması sonucu, ilişkileri güçlendirici bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Kılıç ve Aydın, 2016).

İzleyenlerine destek olarak onların güçlenmelerine katkıda bulunan önder, örgüt içerisinde sadece zayıf olanları desteklememektedir. Zira zayıf ve eksik olanın desteklenerek eksikliklerinin giderilmesi ve güçlendirilmesi ile birlikte, diğer çalışanlar arasında daha ileriye gitmek isteyenlerin de var olduğu hesaba katılarak, önder, onların da daha yükselmeleri ve ileriye gitmeleri için destekte ve yardımda bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlikten bahsetmek için ayrıca güç paylaşımından söz etmek gerekmektedir. Önderin liderlik sürecinde takipçilerine ya da çalışanlarına özerk alan sağladığı işlerin yürütülmesinde otorite yerine ikna tekniğini kullandığı görülmektedir (Baykal vd. 2018). Hizmetkâr liderliğin uygulandığı kurumlarda bir nevi özerkliğin sağlanmış olması çalışanların kurumlarını daha benimsemesine neden olduğu ve bu sebeple daha çok çalıştıkları ileri sürülmektedir (Ece, 2019).

Her tarzın avantajları olduğu gibi hizmetkâr liderliğin de dezavantajları bulunmaktadır. Hiyerarşik yapıda bulunan ve hedefe dönük örgütlerde hizmetkâr liderlik örgüt yapısına zarar vermektedir. Ayrıca çalışanlar tarafından hizmetkâr liderlik davranışları önderi güçsüz algılamalarına neden olabilmektedir. En son olarak da önderlik tarzının iş ortamında kabul görmeme ihtimalinin olduğu da ileri sürülmektedir (Çalışal ve Yücel, 2019).

Son zamanlara kadar geliştirilen liderlik yaklaşımlarında liderlerin hep iyi taraflarından bahsedilmekte, olumlu davranışlar sergiledikleri üzerinde durulmakta ve iyi bir liderin nasıl olması gerektiği konusu araştırılmaktadır. Liderlik kelimesini duyan her kişinin zihinde müspet manalar canlansa da liderin de olumsuz taraflarının bulunacağı düşünülmelidir. Takipçileri tarafından benimsenen önderlerin izleyenlerine zararı dokunacak hareketler sergileyebileceği, onların verimlerinin düşmesine, motivasyonlarının azalmasına neden olacak davranışlar göstermesi muhtemel olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Bu davranışlara sahip önderler ekseriyetle örgüt yönetici pozisyonunda uzun seneler bulunan, bu süreler içerisinde yetkileri tekelinde toplayan, abartılı özgüven ve cesarete sahip olan, başkalarının fikirlerini ve tavsiyelerini dinlemeyen, çevresindekileri rakip olarak gören karaktere sahip olmaktadırlar (Yalçınsoy ve Işık, 2018).

Bir öndere toksik lider diyebilmek için önderin toksik davranışları sürekli bir şekilde sergilemesi, ayrıca bu davranışları bir takipçisi ya da çalışanı üzerinde değil, tüm örgüte yönelik göstermesi gerekmektedir. Davranışların devamlılığı ve genel hal alması önderin toksik olması için ayırıcı özellik olmaktadır. Yoksa diğer takipçileri ile iyi geçinen ancak bir çalışanı ile sorunlar yaşayan bir önder için toksik kelimesi kullanılmamaktadır. Buradan hareketle toksik liderlerin zararlı davranışlarının örgütü tümü ile etkilediği sonucuna varılabilmektedir. Bahsedilen özellikler toksik liderin kaba, sert, katı bir imaja sahip olduğu hayalini kazandırsa da, aksine candan bir yüz ifadesi, yumuşak bir ses tonu, halim selim görünüşe de sahip olabilmektedir. Toksik önderlerin davranışlarının temelinde otorite kurma, kendini güvende hissetme, kendini özel hissetme, dışlanma korkusu ve gücünü kaybetme korkusu yatmaktadır (İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016).

Toksik önderler takipçilerini düşünmeyen, empati yoksunu, bencil, kötü niyetli, ilerlemesine başkalarını basamak olarak kullanan kişiler olmaktadır. Toksik liderler çalışanlarını tehdit ve sindirme ile yönetmekte, kaba, kırıcı davranışlarda bulunmakta, çalışanlarından ve takipçilerinden sürekli bir itaat bekleyerek sorgulamalarını istememekte bundan dolayıdır ki etrafında bulunanlardan sorgulayan, irdeleyen kişileri karar verici mercilere getirmemekte, ancak bütün bütün de önlerini kapatmamaktadır. Önderin kendi çıkarları takipçilerinin çıkarlarından daha ön planda olmaktadır. Etik karşıtı davranışlar toksik önderin özelliklerindendir. Fazla egoist davranışları ile

hatalarının farkına varmamakta, eksikliklerini örterek aldatma ve manipülasyon ile iş görmektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız 2015).

Toksik lider, kendisinde olan karizma, hırs, özgüven sayesinde diğer özverili, fedakâr, alçakgönüllü önderlere göre şirketler ve örgütler tarafından çok tercih edilir olmaktadır. Zira aşırı rekabetçi piyasada tutunabilmek ve başarılı olabilmek için fedakârlık ve alçakgönüllülük yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca toksik liderde bulunan bu özellikler izleyenler tarafından da cezbedici bulunmakta, liderin he ne kadar zara verici davranışları bulunsa da peşinden gitmektedirler. Fakat bu süreç takipçiler ve örgüt için acı sonuçlara neden olmaktadır (İzgüden vd, 2016).

Narsizm kelimesinin temeli Yunan mitololojsine dayandığı söylenmektedir. Mitolojiye göre su tanrısının oğlu Narcissus gölde gördüğü kendi suretine âşık olmakta ve hatta suretine sarılmak istemesi sonucu göle düşerek hayatını kaybetmektedir. Hikâyeden de anlaşılacağı üzere narsizmin ana temeli kişin kendisine karşı olan aşırı beğeni olmaktadır. Psikolojiyi biliminin alanına girmesinin yanında psikiyatrik bir hastalık olması ile de tıp bilimin alanına dâhil olan narsizm, kişinin diğer insanlara karşı kıskançlık göstermesi, daima kendisini öncelemesi, yüksek düzeyde öz beğeni, diğer insanlara karşı duyarsızlık tavırlarıyla karakterize bir durum olarak tanımlanmaktadır (Topgül, 2018).

Narsizmin olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Başka bir deyimle patolojik ve patolojik olmayan narsizmden bahsedilmektedir. Kişinin kendisine olan saygısı narsizme ve abartılmaya başlandığında sorun olmaktadır ve bu patolojik narsizm olarak değerlendirilmektedir. Narsizmin empati ile birleşmesi sonucu kişinin dış dünyadan benliğine karşı bir saldırı veya zarar gelmesi neticesinde, kendini olumlaması sayesinde hasar almayarak yoluna devam edebilmektedir. Bu sağlıklı bir narsizm olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde düşük bir ego veya kişinin kendisine karşı aşırı bir olumlu düşünceler bulunması ile birlikte dış çevreden gelen saldırı geldiği takdirde kişi bununla mücadele edememekte ve bu durum sağlıksız narsizm olarak adlandırılmaktadır. Yani narsizmin her insanın içinde bulunan bir duygu olduğu ancak bu duygunun kullanımı ve yönetilmesi ile bireye fayda veya zarar verdiği anlaşılmaktadır (Metin, 2019).

Narsizm ve liderlik ilişkisine gelindiğinde ise narsistlerin lider olma heveslerinin sebebinin güç ve otorite olduğu veya başka bir tanımda da liderliğin kaynağında narsistliğin yattığı belirtilmektedir (Topgül, 2018). Narsist liderler benlik algılarından

dolayı cesaret sahibi kişilerdir. Cesaretleri sayesinde büyük değişimlere öncülük etmektedirler ve adlarından uzun zaman söz ettirmektedirler. Tehlikeden korkmayan hedeflerine kilitlenen yapıları sayesinde takipçilerini de motive etmektedirler ve konuşmaları ile takipçilerini peşinden sürüklemektedirler (Metin, 2019).

Narsist liderin olumlu taraflarından bahsedilecek olursa; vizyon sahibi olduğu ve bu vizyona izleyenlerini de dahil etme kabiliyetine sahip olduğu için liderde dünyayı değiştirecek potansiyel var olmaktadır. Devamlı olarak takipçilerini ve örgütünü düşünen lider, kendi mükemmeliyetinden ziyade örgütün mükemmeliyeti üzerine durmaktadır. Zira onun kafasında örgütün mükemmel olması kendisinin de mükemmel olması demektir. Bu yüzden örgüt için durmadan çalışmaktadır (Topgül, 2018). Her türlü riski ve sonucu göze aldıkları için düşüncelerinde ve hareketlerinde özgür davranmaktadırlar. Bu da yaratıcılık ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Hedeflerine tutku ile bağlı oldukları için mesai mefhumu ile çalışmamaktadırlar. Karizmaları sayesinde büyük kalabalıkları etrafında toplayabilmekte ve insanları kendisine cezbetmektedir. Ancak takipçileri çoğaldıkça zaten var olan risk tanımazlık daha da artarak kendisini de takipçilerini de zarara uğratacak kararlarda alabilmektedir. Aslında güven zafiyetleri olan narsist liderler çevrelerindeki kişilere ve tehditlere karşı sürekli bir teyakkuz halinde olmaktadırlar (Gülmez, 2009).

Narsist liderlerin menfi yönlerine gelecek olursak; liderler kendilerine karşı aşırı olumlamalardan dolayı eleştirilmeyi ve her şeyi en iyi kendileri bildiklerini düşündükleri için karşısındakini dinlemeyi öğüt almayı sevmemektedirler. Sürekli teyakkuz halinde olmaları narsist liderlerde paranoya seviyesine çıkarak her şeyden ve herkesten tehlike gelebileceği düşüncesine dönüşebilmektedir. Narsist liderler normal insanlardan farklı olarak hemen ortaya çıkabilecek bir öfkeye sahiptirler. Tutku ve azimleri onları kendi çalışanları veya arkadaşları ile dahi rekabet edebilecek yanlış bir rekabet anlayışına sürükleyebilmektedir. Öyle ki bu yanlış tutum yüzünden narsist lider artık çevresinde işe yaramayan sadece tasdik eden üretime katkısı olmayan insanları toplamaktadır. Liderin kendisine karşı olan abartı hissi çevresine ve örgüte de yansımaktadır. Her şeyin iyi olduğu her şeyin yolunda olduğu izlenimi vermektedir. Samimi bir çevre edinememesinden dolayı izole bir hayat geçirmektedir. Kendisine hayranlık duyulması onu daha da ileriye götürerek gösterişe alayişe sevk etmektedir (Gülmez, 2009).

Çalışanlar ya da takipçiler açısından bakıldığında narsist bir lider ile beraber bulunmak zarar verici ve yıpratıcı olmaktadır. Bahsedilen menfi lider davranışları ile çalışanlar özgüven eksiliğine ve duygusal hasara uğramaktadırlar (Metin, 2019).

Kuantum liderlikten bahsetmeden önce "Kuantum Kuramı" ndan bahsetmek gerekir. Kuantum Kuramının çıkış yeri fizik alanı olmakla birlikte diğer bilim dallarını da etkilemektedir. Bu bilim dallarından biri de yönetim ve liderlik bilimi olmaktadır. Kuantum fiziği süregelen kabul edilmiş evren yasalarına karşı olarak farklı bir iddia ile ortaya çıkmaktadır (Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018). Her şeyin bir neden- netice ile bağlantılı olduğu, evrenin mekanik olarak işleyen, gözlem ile çözümlenebilen bir yapıda olduğunu savunan fizik kanunlarına aykırı olarak, kuantum kuramı, evrende bir muammanın ve karışık bir yapının bulunduğunu, belirsizliklerin var olduğu ve bunlardan dolayıdır ki bir sonraki durumun ya da ilerde ne olacağının kestirilmesinin mümkün olmadığını ve bir belirsizliğin var olduğunu ileri sürmektedir (Konan ve Mermer, 2021).

Kuantum liderliğe gelince, kuantum liderlik, kuantum fiziğinden yararlanılarak açıklanmaya çalışılan bir liderlik davranışıdır. Kuantum fiziğinin belirsizlik kuralına dayanılarak liderlik sürecinde de liderin davranışlarının ve özelliklerinin de bir kalıba sokulamayacağı iddia edilmektedir (Tufan ve Korumaz, 2020). Ancak yine de liderin davranışları, özellikleri ya da kuantum liderde olması gerekenler şeklinde bazı tanımlamalarda bulunulmaktadır. Kuantum lider organizasyonlardaki enerjiyi harekete geçiren, süregelen kalıpları kıran, değişime açık, yapısı gereği belirsizlikten yana olduğu için adım atarken veya atılım yaparken neticeyi beklemeden bir diğerine ve yenisine yönelen ve ilerleyen olarak tanımlanmaktadır (Kosa, 2020).

Kuantum liderliğin varsayımlarından bahsedilirken, esas alınan nokta olan kuantum fiziğinden faydalanılmaktadır. Kuantum fiziğinde bulunan parça-dalga ikilemi; liderlikte, lider ve takipçileri arasındaki ikilem olarak, fizikteki belirsizlikler kuralı; liderliğin kestirilemeyeceği ile enerjinin kesikliği kuralı; liderlik davranışının değişebileceği ile gücün belirli bir sınıra kadar uygulanabileceği kuralı ise liderliğin etkileşim ile kaim olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Tufan ve Korumaz, 2020).

Yine kuantum fiziğine dayanılarak, kuantum liderde bulunan kabiliyetler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2019).

- Kuantum his: İnsanla kâinatın aynı enerjiye sahip olduğunu iddia eden kuram, menfi duygu ve düşüncelerin bedene ve zihne olumsuz etkiler yaptığı bu nedenle kuantum önderlerde kuantum hissetme ile zihinlerini değiştirdikleri ve performanslarını artmaktadır.
- Kuantum biliş: Önderde bulunan öz sezileri ifade etmektedir.
- Kuantum davranış: Mekânsal ve zamansal olarak farklılıklar gözetilmeksizin kâinattaki her şeyin birbirini etkilediğini ileri süren kurama göre kuantum liderlerde organizasyonun bütün parçalarını ve çevresini hatta kâinatı dikkate alarak hareket etmektedirler.
- Kuantum güven: Belirsizliğin var olduğu kâinatta liderin de bu belirsizliklere karşı koymayarak gidişata da dâhil olmayarak mevcut hale güvenmesi olarak ifade edilmektedir.
- Kuantum olma: Liderin organizasyon ve çevresi ile iletişim ve ilişki içerisinde olmasıdır.

Her şeyin çok hızlı değiştiği, verilerin çok hızlı alındığı ve özgürce dolaştığı günümüzde bir muamma temelinde var olan kuantum önderlik, kuantum örgütlerde uygulanmaktadır.

Hubris kavramı ilk olarak Owen ve Davidson (2009) tarafından kullanılıp tıbbi bir durum olduğu belirtilerek aşırı gurur ve diğer insanları alçak görme olarak tanımlanmaktadır. Hubris'in tanımlanan diğer anlamları ise aşırı özgüven, kibir, bencillik olmaktadır. Hubristik kişiler başkalarını umursamamakta, onları hor görmekte, kendi menfaatlerini onlardan üstün tutmaktadırlar (Uysal ve Çelik, 2018). Adeta manevi duygulardan arınmışçasına davranışlar sergileyen hubristik kişiler, empati kuramamakta, merhamet, şefkat gösterememekte, karşısındaki insanların duygularını önemsememekte, sürekli endişeli olmakta ve hayata karşı doyumsuzluk içinde olmaktadırlar (Yıldırım, 2020).

Hubris sendromunun çıkış noktasına gelinirse, güç, özgüven ve başarının yanlış kullanılması veya aşırı olarak kişide var olması, sendromun görülmesine neden olmaktadır. Bu özelliklerde genellikle liderlerde bulunmakta olup hubris sendromunun

liderlerde görülme olasılığını artırmaktadır. Ancak şurası var ki hubris sendromu başarı, güç ve çevresel etmenlerin varlığında ortaya çıkmakta, bu da hubris sendromunun doğuştan gelen karakterize bir hastalık olmadığını göstermektedir (Esen, 2020).

Bir liderde hubris sendromunun varlığının on dört semptomunun olduğu, bu semptomlardan en az üç tanesinin lider tarafından bilinçsiz olarak gösterilmesi ile liderin hubristik karaktere sahip olduğu söylenmektedir (Owen ve Davidson, 2009).

Bu semptomlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Dünyayı kendi başarılarının meydanı olarak görmektedirler.
- Sürekli olarak kendi imajını destekleyecek davranışlar sergilemektedirler.
- Davranışlarında belirgin şekilde endişeli tavırlar bulunmaktadır.
- Söylemlerinde kendisinin seçilmiş, üstün kişi olduğunu vurgulamaktadır.
- Kendisini örgütle özdeşleştirerek örgütün varlığını kendi varlığına bağlamaktadır.
- Konuşmalarında ilahi noktaya dayanan çoğul ifadelere yer vermektedir.
- Haddini aşan bir özgüven sergilemektedir.
- İnsanların ya da dünya mahkemelerinin kendisini yargılamaya muktedir olmadığını savunarak ilahi bir divanda yargılanabileceğine inanmaktadır.
- İlahi bir mahkemede yargılansa dahi yine kendisinin haklı çıkacağına dair kesin inanca sahip olmaktadır.
- Gerçeklik algısının yitirmektedir ve diğerleri ile olan bağlantısını yitirerek kendisini izole etmektedir.
- Huzursuz, pervasız, dürtüsel davranışlar sergilemekte ve her şeye karışmaktadır.
- Büyük hedef uğruna ahlaki ilkelerden vazgeçmektedir.
- Kendi kararlarına aşırı güven sonucu başkalarının tavsiyelerini dinlememektedir.
- Aşırı özgüven neticesinde işler ters gitmektedir ancak bunu bir eksiklik olarak görmemektedir.

Sayılan özelliklerin olduğu liderin bu yönü, örgütlerde yıkıcı neticeler vermekte, en azından büyük hasarlara neden olmaktadır (Özgüzel ve Taş, 2016).

Örgütlerde hubristik liderlerin bulunması çalışanların ve lider takipçilerinin rencide olmasına, performanslarının ve motivasyonlarının düşmesine, örgütün hedeflerine varmasına örgütle temasa geçen insanlarda olumsuz intiba bırakması ve örgütün daha birçok alanda hasar almasına neden olmaktadır (Bozacı, Çiftçi ve Gürer, 2018).

Politika ve politiklik denilince akla ikiyüzlülük, riyakârlık, yalancılık gibi anlamlar gelmektedir. Bu olumsuz bakış açısından dolayı liderler politik davranışları kullanmaktan geri durmaktadır (Gaytancıoğlu, 2013). Ancak politik davranışların uygun yerde ve zamanda kullanılması hedeflere ulaşmada fayda sağlamaktadır. Esasen politika; ayrı düşünce ve iddiaların ortak noktada buluşması, anlaşmazlıkların giderilmesi sürecidir. Başka bir deyişle örgüt ya da grup zararına karşılaşılan bir durumun en az zararla veya örgütün yararına çevrilmesidir. Örgütler sosyal, ekonomik, siyasi, toplumsal özellikler taşımaktadır. Bu özellikler de örgütleri etkileyen faktörlerin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Çevresel etmenlerin de etkisi ile örgütlerin yapısı zamanla değişmekte, dikey olan yönetim süreci yatay şekle dönmekte, lider idare eden yöneten rolünden; yönlendiren, iletişim kanallarını açık tutan, koordinasyonu sağlayan rolüne bürünmektedir (Gümüşeli, 2001). Ayrıca bireysel çalışma şeklinin yerini grup ve takım çalışmasının almasıyla çalışanlar arasındaki etkileşim artmakta bu da örgüt hedefleri ile bireysel çıkar ve rekabetlerin çakışmasına neden olmaktadır. Politik kabiliyet olumsuz çağrışımlardan öte; çalışanları anlama, ihtiyaçlarını önceden hissetme, çıkacak krizi önceden kestirebilme kabiliyeti olarak görülmektedir. Böylelikle sorun çıkmazdan evvel tedbir alma, yönlendirme anlamına gelmektedir. Takipçilerinin davranışlarını okuyabilen ve ona göre davranarak takipçilerini etkileyebilen liderler daha başaralı olup ve hedeflere daha çabuk ulaşmaktadırlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

4.GÜÇ KAVRAMI

Güç nedir sorusu, gücün tanımının yapılmasına tam anlamıyla yardımcı olamamaktadır. Bunun nedeni ise gücün göreceli olması ve gücün tanımı yapılırken nereden bakıldığının önemli olduğudur. Bu nedenle çeşitli bilimlerde gücün tanımı yapılırken kendi pencerelerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Kimi bilim insanına göre güç kabiliyet iken kimisine göre de potansiyel olarak tanımlanmaktadır (Keyik ve Erol, 2019).

Güç tanımı yapılırken bazı noktalar mihenk olarak alınarak tanımlamalar yapılmaya çalışılmaktadır. Bu noktalardan birisi gücün kullanılabilir olmasıdır. Yani kullanılma imkânı olmayan güç, güç olmamaktadır. Diğer bir nokta karşılıklı etkileşimin var olmasıdır. Gücün görünür olabilmesi için ortaya çıkması gerekmektedir. Bu da etkileşimle olmaktadır. Gücün tanımı için değinilen diğer nokta ise algılamadır. Güç sahibi kişiyi diğer birey nasıl algılamakta ise etkilenmesi de o miktarda artmaktadır (Keyik ve Erol, 2019).

Güç somut bir kavram olarak düşünülen ancak üzerinde durulduğunda öyle düşünüldüğü gibi bir somutluğa haiz olmayan, aslına soyut bir anlama sahip olan ancak toplumsal hayatta ve örgütsel anlamda, farklı güç çeşitlerinin alanlarını belirlemekte kullanılan ve bu güç çeşitlerine karşı tedbir alınmasına imkân veren ve gelebilecek tehlikenin boyutlarının ölçülmesini sağlayan bir kavramdır (Bayraktaroğlu, 2000).

Baydemir' in (2016) Mintzberg' den aktardığına göre, güç ya bir kaynaktan, ya teknik bir beceriden ya da bilgiden kaynaklandığı ortaya çıkarılmıştır. Her durumda örgüt içerisinde etkinlikte bulunabilmek için kaynak, beceri ve bilgi önemli güç türleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde, yönetici ya da lider örgütsel amaçları gerçekleştirmede bütün işleri kendisi tek başına yapamamakta, takip edememektedir. Hedefe varılması için de yönetici ya da liderin çalışanlarını ve takipçilerini çalışmaya ve gayrete teşvik etmesi onları harekete geçirmesi gerekmektedir. Bu da yönetici ya da liderde bulunan güç ile olmaktadır (Alkan ve Erdem, 2019). Güç, güce malik kişinin isteği doğrultusunda işlerin yapılmasını, bu işlem gerçekleşirken de güce maruz kalanın işle alakalı yapmak ya da

yapmamak gibi fikirlerinin aksine hareket edilmesini sağlama iradesini ifade etmektedir (Özdemir, 2019). Güç, davranışları ve gidişatı değiştirebilme, kanalize etme kabiliyeti ve bunu gerçekleştirirken kendi dirayetini de ortaya koymak olarak da tanımlanmaktadır (Özdemir Demirel, 2012). Rahim (1989) gücü "insanların tutumlarını, görüşlerini, hedeflerini, gereksinimlerini, değerlerini etkileme ve değiştirme becerisi ve değişime neden olma ya da engelleme yeteneği" olarak tanımlamaktadır.

4.1.Güç İle İlgili Bazı Kavramlar

Kendini çok güçlü gören bir kişi ancak kendi isteklerinin karşılanmasına meyillidir ve başkalarını yönetmek istemektedir. Kişinin daha alt pozisyonlarında bulunan bireyler ise kendilerinde olan daha güçlü olma isteğinin etkisi ile hür olmak ve etkilenmeye karşı çıkma eğilimindendirler. Güç ile ilgili yapılan tanımların farklı farklı ve çok olması kavram karmaşasına neden olmaktadır. Her kavram gibi güç kavramı da başka kavramlar ile ilişkilidir. Hatta bazı kavramlar yanlış olarak gücün yerine dahi kullanılmaktadır (Ertürk, 2019).

4.1.1. Otorite

Çok yakın kavramlar olan güç ve otoriteyi birbirinden ayıran bazı noktalar bulunmaktadır. Otorite; fiziksel cebir olmadan, kanunlara dayanan meşru bir güç kavramı olarak tanımlanmaktadır. Eğer bir güç meşruiyet kazanmış ise otorite halini almaktadır. Güç, dayandığı bir nokta olmaksızın başkalarının davranışlarını değiştirebilme kuvveti olurken, otorite; resmi bir konumla kanunlar ile resmiyet kazanmış bir güç şekli olmaktadır. Otorite makama ait olup, makamda bulunan kişi makamın sağladığı otoriteyi kullanmaktadır. Kişi makamdan alındıktan ya da ayrıldıktan sonra makamın sağladığı otoritesini kaybetmektedir (Ertürk, 2019). Otoritenin, düzenli ve sürekli oluşu, güce nispeten daha istikrarlı olmaktadır. Otoritenin yasal olmakla birlikte otorite altında olan kişinin otoriteye itaatinin de önemli olduğu, bir itaatsizlik olması durumunda otoriteden bahsedilemeyeceği ve otoritenin meşruiyetini yitireceğinden belirtilmektedir. Burada otorite altında bulunan kişinin otoriteyi kabullenmesinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır (Çalışkur, 2016). Otorite sahibi olmak güç sahibi olmak anlamına da gelmemektedir. Kimi güç sahibi yöneticiler otoriteye sahip olamazken kimi yöneticiler otorite sahibi olup güç sahibi olamamaktadır. Güç herhangi bir şeyi yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanırken, otorite; bir topluluk ya

da örgütün veya kanunun lidere vermiş olduğu herhangi bir şeyi yapma hakkı olmaktadır (Alkan ve Erdem, 2019).

4.1.2. Etki

Etki, liderde bulunan gücün, takipçilerini istenen davranışa sevk etmede somut şekilde ortaya konulmuş hali olarak tanımlanmaktadır. İstenilen somut neticenin ortaya çıkmasını sağlayarak gücün başarıya ulaşmasına ise etkileme denilmektedir (Şener Pars, 2017). Daha açık şekilde, izleyenlerin, liderlerinden almış oldukları talimatları uygulamaları olarak açıklanmaktadır. Güç ve etkileme arasında müspet bir ilişki bulunduğu, etkilemenin gücü artırdığı, gücün de etkilemeyi artırdığı, bunun neticesinde de gücü artan liderin diğer bireyleri de etkileme ihtimalinin arttığı söylenmektedir (Ertürk, 2019). Bir süreç olarak da tanımlanan etkileme, güç gibi genellikle yasal ve formal ilişkilerde kullanılmayıp, her birey arasında gelişebilen, çeşitli fikir ve düşüncelerin yönlendirilmesinde de kullanılabilmektedir (Çetin, 2019).

4.1.3. Yetki

Yetki, mevcut otorite namına iş yapma, işleri yürütme hakkı olarak tanımlanmaktadır. Yetki; otoritenin, hiyerarşik olarak kurumdaki tüm makamlarda temsil edilmesini içermektedir. Bu hiyerarşi içerisinde en üstten alta doğru olarak talimat verme yetkisi dağıtılmaktadır. Talimat sınırı ise bulunulan pozisyona göre değişmektedir. Yetkinin kaynağı ise örgütlerdeki kurumsal sözleşmeler veya kanuni dayanaklar olmaktadır. Bu dayanaklar ile bir üstteki yönetici bir alttaki yöneticiye yetki verebilmektedir. Yetki gücü artırdığı gibi kişi de kendi gayreti ile yetkisinin gücünü artırabilmektedir (Akgül, 2013).

4.1.4. Politik davranış

Gücü elde etmek için takipçiler ve çalışanların kendisi ve hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlamayı amaçlayan davranışlar, politik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Organizasyona ve bireye göre farklılık gösteren politik davranışlar, olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi suiistimal edilerek, yanıltıcı ve yanlış davranışlar sergilenerek olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu açıdan ince bir çizgi ile davranışlar ayrışmaktadır. Ayrıca dışardan bakıldığı vakitte bazı davranışlar etik bulunmayıp yanlış yorumlamalara sebebiyet vermektedir (Akgül, 2013).

4.1.5. Bağımlılık

Güç ile bağımlılık arasında sıkı bağ bulunmaktadır. Takipçiler ve astların lidere bağımlılığı ne kadar çok ise lider o denli güce sahip olmaktadır. Yine takipçilerde lidere olan bağımlılıkları nispetinde liderden gelen talimatlara uyma gereksinimi hissetmektedirler. Güç kaynakları herkeste olmakla birlikte bağımlılığı azaltıcı etkiye sahip olmaktadır. Güç kaynaklarının kuvveti oranında bağımlılık azalmaktadır. Eğitim, kabiliyet, uzmanlık tecrübe gibi kaynaklar bağımlılığı azaltmaktadır (Liceli, 2019).

4.1.6. Kuvvet

Kuvvet, potansiyel olan gücün uygulanarak tezahür etmesi olarak tanımlanmaktadır. Lider, izleyenlerine emir vererek yerine getirilmesini istemektedir. İzleyenler ise emirleri yerine getirmektedir. Emirlerine yerine getirme işlevi izleyenler tarafından istenmese ve liderin almış olduğu birtakım önlemler ve fiili uygulamalar sonucunda yerine getirilir ise lider tarafından kuvvet uygulanmış olmaktadır (Demir, 2014).

4.1.7.Baskı

Baskı, gücün hangi şekilde uygulandığını açıklamaktadır. Esasen baskı, planlı ve zor kullanılarak, psikolojik ve fiziksel olarak uygulanabilmektedir. Lider veya yönetici tarafından izleyenleri ve astlarına hedefe yönelik davranışlar sergilemektedir. Pozisyon itibariyle alt konumda olanlar uygulandığı daha çok görülse de muadil konumda bulunan kişiler arasında da görülebilmektedir. Genelde kötü çağrışımlar yapan baskı, amaca ve olaya göre olumlu olarak da algılanabilmektedir (Çetin, 2019).

4.2. Güç Kaynakları

Önderler ve idareciler hedeflerine ulaşmalarında ve başarıyı devam ettirmede başkalarını etkileyerek muvaffak olabilmektedirler. Etkileme sürecinde güçten faydalanmaktadırlar. Güçlerini ise her önderin kendisine, çevresine ve konumuna göre değişen kaynaklara dayandırmaktadırlar (Diş ve Ayık, 2016; Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

Liderler ve yöneticiler takipçileri ve çalışanlarının davranışlarını değiştirme ve arzu edilen tarafa yöneltme işlemini gerçekleştirirken, kullandıkları gücü, sosyal, siyasal, psikolojik temellere dayandırılan bazı kaynaklardan almaktadırlar (Akyüz vd.

2015). Bu kaynaklar ise Çavuş ve Harbalıoğlu'nun (2016) French ve Raven'den aktardığını göre beş boyutta ele alınmaktadır. Bunlar zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak adlandırılmaktadır. Güç kaynakları yapılan bazı sınıflandırmalarda konum kaynaklı güçler ve birey kaynaklı güçler olarak ayrılmaktadır (Akyüz vd. 2015).

4.2.1. Birey kaynaklı güçler

Birey kaynaklı güçler liderin örgüt ya da konumunun kaynaklık etmediği, nereye giderse gitsin hangi örgütte faaliyette bulunursa bulunsun kendisinde var olan özellikler ve kabiliyetlerden aldığı güçler olmaktadır (Arslantaş ve Uğur, 2018). Karizma ve uzmanlık birey kaynaklı güçler olmaktadır.

4.2.1.1. Karizma gücü

Organizasyon temelli olmayan, etkileyen bireyin tamamen kendisinde bulunan yetenekler vasıtasıyla takipçilerine yön verdiği, bu süreçte de takipçilerin önderlerini ideal alarak, gönüllü ve hatta hayranlık uyandırdığı algısıyla önderlerini takip ettikleri, liderlerine benzeme isteğinin de gerçekleştiği bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Lider bu gücü ikna ile oluşturduğu itimat ile takipçileri ile sağladığı sağlıklı iletişim ile kazanmaktadır. Karizma gücünün esasını hayranlık oluşturmaktadır. İzleyenler tarafından lidere duyulan hayranlık liderle özdeşleşme, onun gibi olma, onun gibi hareket etme adete liderle fani olmak, lider gibi düşünmek, hareket etmek, oturmak kalkmak, yemek içmek, konuşmak, 'o' olmak, adeta liderin bir küçük nüshası olmak olarak tabir edilmektedir. Elbette ki böyle bir hayranlık ve benzeyiş çabası cebir ile olamamaktadır. Takipçiler tarafından lidere duyulan yüksek itimat ile olmaktadır. Liderin güven duygusunu sağlam bir şekilde oluşturması da liderde var olan yüksek ahlakın neticesi olarak tezahür etmektedir (Bayrak, 2001).

4.2.1.2 Uzmanlık gücü

Uzmanlık, öneme haiz bilgi ve yeteneklerin varlığı olarak tanımlanmaktadır. Kişinin sahip olduğu eğitim düzeyi ve edinmiş olduğu tecrübeler astları tarafından kendisine saygı duyulmasını sağlamaktadır (Arslantaş ve Uğur, 2018). Bilgi, yetenek, tecrübe örgüt tarafından verilen özellikler olmadığı için uzmanlık gücü, birey kaynaklı güç kaynağı olmaktadır. Burada hududu liderin sahip olduğu eğitim, bilgi, yetenek, tecrübe gibi kişisel özellikleri çizmektedir. Zira bu tür özellikler ne kadar yüksekse,

takipçiler tarafından lidere olan güven ve takipçilerin etkilenme seviyesi o kadar artmaktadır. Ancak bir diğer nokta şudur ki lider de olan uzmanlık gücünün yüksek olmasının yanı sıra takipçilerin de liderin uzmanlık gücüne inanmaları ve uzmanlığı getiren bilginin kendileri ve örgüt için gerekli ve faydalı olduğuna inanmaları gerekmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011).

4.2.2 Pozisyon kaynaklı güçler

Pozisyon kaynaklı güçler, kişinin konumundan, bağlı olduğu kurumdan resmi olarak kazanmış olduğu güçler olarak tanımlanmaktadır.

4.2.2.1 Yasal (Meşru) güç

Liderin şahsi özelliklerinden ayrı olarak kurum ve örgüt tarafından kendisine verilen konumu itibariyle sahip olduğu ve resmi bir nitelik taşıyan güç olarak tanımlanmaktadır. Lider daha çok yasalardan ve yazılı kaynaklardan güç kazanmaktadır. Bu gücün kullanımında ifrat edilmesi otoriterleşmeye ve zamanla gücün etkisini yitirmesine neden olmaktadır. Gücün uygulanma çevresi yetkili olunan alanlarla sınırlı olmaktadır. Burada astlar ve takipçiler liderin konumu nedeniyle, kendilerinin davranışlarını yönetme ve liderden gelen talimatlara uyma zorunluluğu hissetmektedirler (Diş ve Ayık, 2016; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016).

4.2.2.2 Ödüllendirici güç

Güce sahip olmak kadar gücü yerinde ve orantılı kullanmakta önemli olmaktadır. Yerinde, zamanında ve orantılı uygulanan güç örgütlerde ve çalışanlarda başarıya katkıda bulunmaktadır. Aksi yapılması durumunda ise örgütlerin ve çalışanların başarısızlığı şeklinde sonuçlanmaktadır. Olumlu bir motivasyon aracı olarak görülen ödüllendirme gücü, liderin pozisyonundan ötürü sahip olduğu mükafatlandırma ve ödülü elinde bulundurma gücü olarak ifade edilmektedir (Çevik ve Can, 2020). Takipçiler ve çalışanlar önderin vereceği mükâfat ve diğer bazı bireysel faydalar için liderin talimatlarını yerine getirmektedirler. Eğer mükâfatlandırma uygun şekilde kullanılabilirse lider, mühim bir güç kaynağına sahip olmaktadır (Titrek ve Zafer, 2009).

4.2.2.3 Zorlayıcı güç

Zorlayıcı güç ödüllendirmenin tersine bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Korku burada temel nokta olmaktadır. (Bağcı, 2009). Güç; korku, tehdit ve cezalandırma ile elde tutulmaktadır (Özgen ve Mimaroğlu, 2008). Takipçiler ve çalışanlar talimatlara uymamaları takdirde başlarına gelecek olan olumsuz neticelerden çekindikleri için liderde ya da yöneticide bulunan gücü benimsemektedirler. Elbette ki bu güç şahıs kaynaklı olmayıp kurumsal kaynaklı olmaktadır. Liderin de bu gücü şahsi ihtirasları ya da garazları uğrunda kullanmaması gerekmektedir. Negatif bir niteliğe haiz olmasındandır ki, ödüllendirme gücü gibi istenenin ötesinde sonuçlar almak şöyle dursun, çalışanlar tarafından genellikle azami olarak liderin gayesi yerine getirilmekle neticelenmektedir. Liderin gücüne kaynaklık eden zorlayıcı yetkiler, çalışanlar tarafından huzursuzluk sebebi ve motivasyon düşüklüğüne sebep olarak görülmektedir (Deniz ve Çolak, 2008).

5. HEMŞİRELİK, LİDERLİK VE GÜÇ

Son yüzyılda dünyanın küreselleşmesinin hızlanması, iletişim ve teknolojinin giderek sürat kazanması, bilginin gücünün daha da önemli olduğu anlaşılması ile örgütlerde rekabetin kızışması ve verimliliğin ön plana çıkmasıyla birlikte örgüt yöneticilerinin yetkinlikleri ve liderlik özellikleri de önemli hale gelmektedir. Bütün sektörlerdeki örgütler bundan nasibini alırken sağlık sektörü de etkilenmektedir. Liderlik kabiliyetlerinin örgütün en üst konumunda olan yöneticilerde olmakla birlikte orta ve alt kademe yöneticilerde de olması gerektiği, örgütün hedeflerine ulaşmasındaki yolda orta ve alt kademe yöneticilerin paylarının ve öneminin yüksek olduğu görülmektedir (Tiryaki Şen, Alaçam ve Öztürk Yıldırım, 2019).

Yönetici hemşireler, sağlıkları hakkında endişeli ve ıstırap çeken hastaların bakımlarıyla meşgul olmanın yanı sıra, örgütsel olarak ekonomik, siyasi ve bilimsel bazı taleplerle ve sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Hemşire ve yönetici hemşirelerin yönetsel işlevlerine dair problemler Florence Nightingale' den beri çözülemeyen bir konu olarak hala gündemimizde bulunmaktadır. Tarihsel geçmişe bakıldığında Finlandiya' da hemşirelerin arasından seçilen bir hemşirenin, idare alanında 1 yıllık eğitime tabi tutularak birinci basamak yönetici hemşire olarak atandığı görülmektedir (Bondas, 2006).

Hemşirelik alanında liderliğin tartışılmaya başlandığı ve öneminin anlaşıldığı tarih 1980'li yıllara dayanmaktadır. Hemşirelik alanında liderliğin daha erken yıllarda konuşulmamasının nedenleri arasında şefkat ve merhamet gibi annelik duygularının ağır bastığı düşünülerek kadın mesleği olarak görülmesi, hemşirelerin liderlik ve yöneticilik için yeterli olmadığının düşünülmesi, hekimlerin ön planda olması ve sadece kendilerinin liderlik özelliklerine sahip olduklarını var saymaları ifade edilebilmektedir (Ardahan ve Konal, 2017). Hemşirelik hizmetleri yönetiminin muvaffakiyeti, nihai kararların ve planların uygulayıcısı olan klinik hemşireleri ve alt düzey yönetici olan servis sorumlu hemşirelerinin yetkinlik, bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin yüksek olması ile alakalı olmaktadır. Yönetim olarak ne kadar isabetli kararlar alınsa da netice, serviste çalışan hemşire ve servisin sorumlu hemşirelerine bağlı olmaktadır. Katılımcı yönetim

anlayışının yaygınlaştığı günümüzde servis sorumlu hemşirelerinin yönetime dilek, şikâyet ve tavsiye olarak geri bildirimde bulunması üst yönetimin daha rasyonel kararlar almasına fayda sağlamaktadır (Türkyılmaz, 2001).

Statik ortamlarda geleceğe dair planlamalar yapmak güç iken, sağlık sektörü gibi dinamik ve karmaşık ortamlarda planlamalar yapmak daha da güç hale gelmektedir. Geleceğe dair planlamaların daha kolay yapılabilmesi için liderlik becerileriyle donatılmış personel ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Bu beceriler; küresel bakış açısına sahip olma, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme, uzmanlık gücüne dayanan karar verebilme kabiliyeti, hasta ve çalışan güvenliğini önceleyen kaliteli hizmet verebilme, proaktif bir rol ile politik kabiliyetlere sahip olup, süreci örgütün yararına olacak şekilde meşru güçten faydalanarak yönetebilme, diğer meslek mensupları ile işbirliği kurabilme, özgünlüğü yitirmeden performansı artırabilme, örgüt içi ve dışı değişimlere en az zarar ve azami fayda ile ayak uydurabilme gibi beceriler olmaktadır (Huston, 2008).

En iyi hasta bakımı ile hemşire performansı yakından ilgilidir. Aynı şekilde hemşire performansı ile yöneticilerin liderlik stilleri ile de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla örgütün toplam kalitesi de performans ve liderlik stillerinden etkilenmektedir. Etkileme özelliğine sahip yönetici hemşireler, altında çalışan personelin düşünce ve eylemlerini yönlendirebilmekte ve örgüt içi amaç birlikteliğine katkı sağlamaktadır (Germain ve Cummings, 2010).

Servis sorumlu hemşiresi; bulunduğu klinikte hasta bakım ve tedavisinden, klinikte çalışan hemşirelerin ve klinik destek personelinin yönetiminden, denetlenmesinden, diğer sağlık disiplinleri ile iletişim ve koordinasyonun sağlanmasından, ekip içi huzurun korunması ve devamından sorumlu olmaktadır (Sökmen, 2005). Servis sorumlu hemşireleri almış oldukları hemşirelik eğitiminin yanında bilgi, kabiliyet ve tecrübeleri ışığında diğer hemşirelerin arasından seçilerek görevlendirilmektedirler (Ardahan ve Konal, 2017). Sorumlu hemşireler, kurumun hedeflerini ve stratejisini ekipteki diğer hemşire ve klinik destek personellerine açıklamakta (Sökmen, 2005) ve birey olarak üzerlerine düşen vazifeleri yerine getirmeleri için ekip çalışanlarını motive etmekte, destek olmakta, yön vermekte ve bu faaliyetlerde ekip üyelerine örnek olmaktadır (Ardahan ve Konal, 2017).

Sağlık bakım hizmetleri farklı disiplinlerin bir arada ve uyumlu olarak çalışması gereken kurumlar olmaktadır. Bu açıdan servis sorumlu hemşireleri bu sürecin yönetiminde liderlik vasıflarına sahip olarak uygulamaya geçmekte ve süreci yönetmektedir. Sorumlu hemşire mesleki bilgi ve becerilerinin yetkin olmasının yanında hasta yönetiminden tutun klinikle ilişkili dış çevre yönetimine kadar yönetsel faaliyetler göstermektedir (Erol Kaplanoğlu, 2006).

Liderlik ve güç birbiriyle bağımlı ve bağlantılı kavramlardır. Gücün liderliği, liderliğin de gücü etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla hemşirelikte liderlikten bahsedilecekse güçten de bahsetmek gerekmektedir. Sağlık bakım hizmetleri içerisinde gerek koruyucu gerek tedavi edici gerek de rehabilite edici hizmetler olsun hepsinde de insana hizmet edilmekte ve hizmetlerin verilmesi esnasında hizmet alan kişi ile en yakın ve uzun teması hemşire sağlamaktadır. Hemşire, kendisinde bulunan bilgi, deneyim ve güç çeşitleri ile sağlık hizmeti sunmaktadır. Hemşirede var olan gücün yüksekliği nispetinde kurum çıktılarının da kalite ve niceliğinin arttığı belirtilmektedir. Kurum açısından bakıldığında hemşirelerin güçlerinin farkına varmaları ve bu gücü kurum yararına kullanmaları gerekmektedir. Gücünün farkında olmayan ve kendi güç kaynaklarını kullanamayan hemşireler nedeniyle diğer sağlık meslek mensupları tarafından hemşireler güçsüz görülmektedir. Güçsüzlüğü kabullenmenin bir faydasının olmadığı ve olmayacağı açık olarak görülmektedir. Elbette ki gücü fark ettirecek ve kullanılmasını sağlayacak olan kişi ilk kademe yönetici grubunda bulunan sorumlu hemşireler olmaktadır. Sorumlu hemşire ilk olarak kendisinde bulunan güçleri doğru yerde doğru zamanda kullanarak yeni güç kaynakları kazanarak, güçlerini artırarak diğer ekip hemşirelerine örnek olmakta ve potansiyel güçlerini ortaya çıkararak kendi gelişimi ve gücünü artırmaya devam etmektedir. Sorumlu hemşireden ilham alan ekip hemşireleri de gelişime ve güç kullanma ve gücü artırma arayışına girmektedirler. Dolaylı olarak gelişen tekâmül ile hem sağlık hizmeti alan bireyler fayda görmekte hem de kurum fayda sağlamaktadır. Sağlık politikalarındaki devamlı olan değişimler, kanuni düzenlemeler, kalite yönetmelikleri, performans sistemi, ücretlerdeki adaletsizlikler, sağlık bakım harcamalarının maliyetli oluşu, kaynak eksikliği, hemşire eksiklikleri gibi dezavantajlar hemşirelerin güçlü olması için söylenebilecek sayısız sebepten birkaçı olmaktadır (Gündoğdu, 2018).

Hasta bakımının kalitesinin artırılması ve güvenliğinin sağlanması, sağlık kurumlarındaki maliyetlerin azaltılması hemşirelerin daha güçlü olmalarından

geçmektedir. Zira hastalar ile daha çok vakit geçiren, hastalara birebir dokunarak hizmet sunan ve hastane içerisinde tıbbi malzemelerin yanında farklı farklı birçok araç ve gereç kullanan meslek grubu hemşirelerdir. Hemşirelerin güçlü olması örgütün daha güçlü, yapılan değişimlerin hızlı ve sağlam olması demektir. Güçlü hemşireler yaptıkları uygulamalarda daha kontrollü olmakta ve bunun sonuncunda daha iyi hasta bakımı ve tedavisi verilmektedir. Güç sahibi olan ve kendisini güçlü hisseden hemşirelerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı artmaktadır. Güçlü hemşireler daha profesyonel olma ve hedeflere ulaşma eğilimindendirler (Başaran ve Duygulu, 2014).

6. MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın evrenini Zonguldak ilinde faaliyet gösteren bir Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan toplam 600 sağlık personeli oluşturmaktadır. Gerekli olan veri anket yolu ile toplanmış olup katılımcılara çevrimiçi sosyal ağlardan ve hastane içi mesajlaşma ağından ulaşılmıştır. Çalışmaya 250 kişi katılmıştır ve katılımcılar evrenin %41,6' sını oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler şu şekildedir:

Liderlik: Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen, Özcan ve Balyer (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan beşli likert tipi sorulardan oluşan, politik liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyutlarından oluşan 19 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Bolman ve Deal' in geliştirmiş oldukları dört çerçeve modeli politik lider, insan odaklı lider, yapısal lider ve sembolik (karizmatik) liderden oluşmaktadır. Yapısal liderin, emirleri açık olarak verdiği, örgüt yapılanmasında, yeni kaideler ve politikalar belirlenmesinde aktif olduğu ve neticeler itibariyle kişileri mesul tuttuğu belirtilmektedir. İnsan odaklı lider, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanlarla duygusal ilişki kurmak çabasında olup, örgüt ve çalışan uyumuna önem vermektedir. Politik lider, örgütün hedeflerinin yerine, kişilerin ve grupların hedeflerine yoğunlaşmaktadır. Örgütte devamlı bir menfaat çatışmasının var olduğunu kabul ederek bu çıkar grupları arasında arabuluculuk vazifesini yüklenmektedir. Sembolik yani karizmatik lider ise duruşuyla ve takipçilerinde uyandırdığı coşku ile çalışanlarında kendisine bağlılık oluşturmaktadır. Lider, sembollere, törenlere önem vermektedir (Dursun, Günay ve Yenel, 2019; Bolman ve Deal, 2017).

Yönetici hemşirelerdeki liderlik algısını ölçmek için geliştirilen Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği, "Tamamen Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" olmak üzere 5'li likert tipinde bir ölçme aracıdır. Ölçek 19 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; 5 madde (3,6,9,10,11) ile politik liderlik boyutu, 5 madde (2,8,12,14,17) ile insan odaklı

liderlik boyutu, 5 madde ile (13,15,16,18,19) karizmatik liderlik boyutu, 4 madde (1,4,5,7) ile yapısal liderlik alt boyutu olarak adlandırılmaktadır.

Güç: Karadaş (2018) tarafından geliştirilen, karizmatik güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü olarak beş alt boyuttan ve 35 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Yönetici hemşirelerin sahip olduğu güç kaynağının ölçülmesi için kullanılan Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Kaynağı Ölçeği, "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" olmak üzere 5'li likert tipinde bir ölçme aracıdır. Ölçek 35 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; 7 madde ile (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) Karizmatik Güç, 6 madde ile (8, 9, 10, 11, 12, 13) zorlayıcı güç, 7 madde ile (14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) ödüllendirme gücü, 8 madde ile (21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28) yasal güç, 7 madde ile (29, 30, 31, 32, 33, 34, 35) uzmanlık gücü alt boyutu olarak adlandırılmaktadır.

Araştırmada verisinin değerlendirilmesinde SPSS (ver:23.0) programı kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Form' undan elde edilen veri üzerinden tanımlayıcı istatistik testleri kullanılarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının tanıtıcı özelliklerinin sayı, frekans dağılımı, ortalama, minimum ve maksimum değerler, standart sapma ile maksimum ve minimum değerler belirlenmiştir. Verinin normal dağılımda olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Shapiro Wilks testleri ile belirlenmiştir**.** Elde edilen veri üzerinden ölçekler ve alt boyutlarının puan ortalaması, standart sapması, medyan, aralık, maksimum ve minimum değerleri belirlenmiştir. Güvenirlik analizi ile ölçekler ve alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada bağımsız gruplarda ortalamalar arasında farklılık olup olmadığının karşılaştırılmasında; normal dağılıma uyan verilerde iki grup için Bağımsız gruplarda t testi, ikiden fazla grup için ANOVA Varyans analizi kullanılmıştır. Normal dağılıma uymayan verilerde iki grup için Mann Whitney U t testi, ikiden fazla grup için Kuruskal Wallis H testi analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde gruplar arası fark Tukey Post Hoc testi ve Tamhane T2 testi ile incelenmiştir. Grupların homojen olup olmadıkları Levene Testi ile incelenmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için normal dağılıma uymayan değişkenlerde Spearman Korelasyon Katsayısı analizi uygulanmıştır. Verinin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi $p<0.05$ kabul edilmiştir.

6.1. Ölçek ve Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Bulguları

Çizelge 6.1: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değeri.

Ölçek ve Alt Boyutları	N	Madde Sayısı	Maddeler	Cronbach Alfa
Politik Liderlik	250	5	3,6,9,10,11	0,706
İnsan Odaklı Liderlik	250	5	2,8,12,14,17	0,747
Karizmatik Liderlik	250	5	13,15,16,18,19	0,764
Yapısal Liderlik	250	4	1,4,5,7	0,708
ÇYLYÖ Toplam	250	19	1-19	0,909

Araştırmada, Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değeri Çizelge 6.1'de verilmiştir.

Çizelge 6.1 incelendiğinde; çalışmada, Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)'nin genel güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa 0.909 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada, Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)'nin alt boyutlarına ait güvenirlik katsayıları Cronbach Alfa 0,706 ile 0.764 arasında hesaplanmıştır. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)'nin alt boyutlarının ait güvenirlik katsayıları sırasıyla; "Politik Liderlik Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.706, "İnsan Odaklı Liderlik Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.747, "Karizmatik Liderlik Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.764 ve "Yapısal Liderlik Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.708 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 6.2: Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değeri.

Ölçek ve Alt Boyutları	N	Madde Sayısı	Maddeler	Cronbach Alfa
Karizmatik Güç	250	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	0,813
Zorlayıcı Güç	250	6	8, 9, 10, 11, 12, 13	0,743
Ödüllendirme Gücü	250	7	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	0,546

Çizelge 6.2(devam): Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değeri.

Yasal Güç	250	8	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	0,781
Uzmanlık Gücü	250	7	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	0,911
YHAGÖ Toplam	250	35	1-35	0,860

Araştırmada, Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değeri Çizelge 6.2'de verilmiştir.

Çizelge 6.2 incelendiğinde; bu çalışmada, Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ)'nin puanı için genel güvenirlik iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değeri 0,860 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada, Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ)'nin alt boyutlarına ait güvenirlik katsayıları Cronbach Alfa 0,546 ile 0.911 arasında hesaplanmıştır. Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ)'nin alt boyutlarının ait güvenirlik katsayıları sırasıyla; "Karizmatik Güç Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.813, "Zorlayıcı Güç Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.743, "Ödüllendirme Gücü Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.546, "Yasal Güç Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.781 ve "Uzmanlık Gücü Alt Boyutu" Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.911 olarak hesaplanmıştır.

6.2. Normallik Dağılım Bulguları

Çizelge 6.3: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutlarına ilişkin Çarpıklık ve Basıklık değerleri.

Ölçek ve Alt Boyutları	**N**	**Min**	**Maks.**	**Ort.**	**Ss**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Politik Liderlik	250	1,00	5,00	3,11	0,74	-0,065	0,328
İnsan Odaklı Liderlik	250	1,00	5,00	3,16	0,81	-0,091	0,298
Karizmatik Liderlik	250	1,00	5,00	3,08	0,81	-0,309	-0,009
Yapısal Liderlik	250	1,00	5,00	3,12	0,82	0,025	-0,197
ÇYLYÖ Toplam	250	1,00	5,00	3,12	0,69	-0,026	0,902

Araştırmada, Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık basıklık değerleri Çizelge 6.3'de verilmiştir.

Çizelge 6.3 incelendiğinde; Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım sınırları içerisinde (+1,5;-1,5) olduğu görülmektedir. Bu durumda ÇYLYÖ ve alt boyutlarının analizlerinde; Araştırmada bağımsız gruplarda ortalamalar arasında farklılık olup olmadığının karşılaştırılmasında; normal dağılıma uyan veride parametrik testlerden iki grup için Bağımsız gruplarda t testi, ikiden fazla grup için ANOVA Varyans analizi kullanılmasına karar verilmiştir.

Çizelge 6.4: Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutlarına ilişkin Çarpıklık ve Basıklık değerleri.

Ölçek ve Alt Boyutları	**N**	**Min**	**Maks.**	**Ort.**	**Ss**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Karizmatik Güç	250	1,00	5,00	3,03	0,77	-0,070	0,253
Zorlayıcı Güç	250	1,00	5,00	2,97	0,73	0,048	-0,068
Ödüllendirme Gücü	250	1,00	5,00	3,03	0,57	-0,477	1,353
Yasal Güç	250	1,00	5,00	3,21	0,67	-0,208	0,659
Uzmanlık Gücü	250	1,00	5,00	2,88	0,89	0,297	-0,665
YHAGÖ Toplam	250	1,00	4,37	3,03	0,46	-0,339	2,838

Araştırmada, Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık basıklık değerleri Çizelge 6.4'de verilmiştir.

Çizelge 6.4 incelendiğinde; Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ)'ne ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım sınırları içerisinde (+1,5;-1,5) olmadığı görülmektedir. Bu durumda ölçek ve alt boyutlarının analizlerinde normal dağılıma uymayan veride non-parametrik testlerden iki grup için Mann Whitney U t testi, ikiden fazla grup için Kuruskal Wallis H testi kullanılmasına karar verilmiştir.

7. BULGULAR

Yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen verinin istatiksel analizine ilişkin bulgular bu bölümde yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 7.1' de yer almaktadır.

Çizelge 7.1: Sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerinin dağılımı (N=250).

Kişisel Özellikler	**n**	**%**
Yaş		
18-24 yaş	23	9,2
25-29 yaş	79	31,6
30-35 yaş	66	26,4
36-40 yaş	56	22,4
41 yaş ve üzeri	26	10,4
Cinsiyet		
Kadın	150	60,0
Erkek	100	40,0
Eğitim Düzeyi		
Lise	72	28,8
Önlisans	8	3,2
Lisans	159	63,6
Yüksek Lisans	11	4,4
Şuanki Pozisyonda Çalışma Süresi		
1-5 yıl	50	20,0
6-10 yıl	97	38,8
11-15 yıl	65	26,0
16 yıl ve üzeri	38	15,2
Unvan		
Hemşire	190	76,0
Klinik destek personeli	57	22,8
Ebe	2	0,8
ATT	1	0,4
Toplam	**250**	**100,0**

Çizelge 7.2: Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutları puan ortalamaları.

Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve Alt Boyutları	n	Madde Sayısı	Min	Maks.	Medyan	Ort.±Ss
Karizmatik Güç	250	7	1,00	5,00	3,03	3,03±0,77
Zorlayıcı Güç	250	6	1,00	5,00	2,97	2,97±0,73
Ödüllendirme Gücü	250	7	1,00	5,00	3,03	3,03±0,57
Yasal Güç	250	8	1,00	5,00	3,21	3,21±0,67
Uzmanlık Gücü	250	7	1,00	5,00	2,88	2,88±0,89
YHAGÖ Toplam	**250**	**35**	**1,00**	**4,37**	**3,03**	**3,03±0,46**

Çizelge 7.2'de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları verilmiştir.

Çizelge 7.2 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin, Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ)'nden toplamından ortalama 3,03±0,46 (min.-maks.: 1,0-4,37 ve medyan: 3,03) puan aldıkları ve genel algılanan gücün orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ)'nin alt boyutlarından sırasıyla; Karizmatik Güç alt boyutundan ortalama 3,03±0,77 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 3,03) puan, Zorlayıcı Güç alt boyutundan ortalama 2,97±0,73 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 2,97) puan, Ödüllendirme Gücü alt boyutundan ortalama 3,03±0,57 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 3,03) puan, Yasal Güç alt boyutundan ortalama 3,21±0,67 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 8,00) puan, ve Uzmanlık Gücü alt boyutundan ortalama 2,88±0,89 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 2,88) puan aldıkları saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yönetici hemşirelerinin karizmatik güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve uzmanlık gücünü orta düzeyde değerlendirdikleri ifade edilebilir.

Çizelge 7.3: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutları puan ortalamaları.

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve Alt Boyutları	n	Madde Sayısı	Min	Maks.	Medyan	Ort.±Ss
Politik Liderlik	250	5	1,00	5,00	3,11	3,11±0,74
İnsan Odaklı Liderlik	250	5	1,00	5,00	3,16	3,16±0,81

Çizelge 7.3(devam): Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutları puan ortalamaları.

Karizmatik Liderlik	250	1,00	5,00	3,08	0,81	-0,309	-0,009
Yapısal Liderlik	250	1,00	5,00	3,12	0,82	0,025	-0,197
ÇYLYÖ Toplam	250	1,00	5,00	3,12	0,69	-0,026	0,902

Çizelge 7.3'te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları verilmiştir.

Çizelge 7.3 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin, Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)'nden ortalama 3,12±0,69 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 3,12) puan aldıkları ve çok yönlü liderlik yönelimlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin, Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) alt boyutlarından sırasıyla; Politik Liderlik alt boyutundan ortalama 3,11±0,74 (min.-maks.: 1-5 ve medyan : 3,16) puan, İnsan Odaklı Liderlik alt boyutundan ortalama 3,16±0,81 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 3,16) puan, Karizmatik Liderlik alt boyutundan ortalama 3,08±0,81 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 3,08) puan ve Yapısal Liderlik alt boyutundan ortalama 3,12±0,82 (min.-maks.: 1-5 ve medyan: 3,12) puan aldıkları saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yönetici hemşirelerini; politik liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik özelliklerini orta düzeyde değerlendirdikleri ifade edilebilir.

Çizelge 7.4: Yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişki.

Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve Alt Boyutları		**Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve Alt Boyutları**				
		Politik Liderlik	**İnsan Odaklı Liderlik**	**Karizmatik Liderlik**	**Yapısal Liderlik**	**ÇYLYÖ Toplam**
Karizmatik Güç	***r*[a]**	0,546*	0,673*	0,524*	0,633*	0,681*
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
Zorlayıcı Güç	***r*[a]**	-0,101	-0,243*	-0,091	-0,177*	-0,176*
	p	0,112	**0,000**	0,150	**0,005**	**0,005**
Ödüllendirme Gücü	***r*[a]**	0,261*	0,361*	0,233*	0,355*	0,346*
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**

Çizelge 7.4(devam): Yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişki.

Yasal Güç	r^a	0,391*	0,441*	0,452*	0,500*	0,511*
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
Uzmanlık Gücü	r^a	0,476*	0,551*	0,497*	0,536*	0,591*
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
YHAGÖ Toplam	r^a	0,538*	0,613*	0,554*	0,630*	0,669*
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**

[a]*Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır, *p<0.001.*

Çizelge 7.4'te yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasındaki ilişki (Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutlarına ait ortalama puanları ile Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiler) verilmiştir.

Çizelge 7.4 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) puan ortalaması ile Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) puan ortalaması arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur (r=0.669; p<0.001). Buna göre; yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile kullanılan güç kaynakları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, yönetici hemşirelerin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve alt boyutları puanları ile Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutları puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ÇYLYÖ puanı ile Karizmatik Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r=0.681; p<0.001); Zorlayıcı Güç alt boyutu puanı arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde (r=-0.176; p<0.005); Ödüllendirme Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r=0.346; p<0.005); Yasal Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.511; p<0.001) ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.591; p<0.001) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada, yönetici hemşirelerin ÇYLYÖ'nin Politik Liderlik alt boyutu puanı ile Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutları puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ÇYLYÖ'nin Politik Liderlik puanı ile YHAGÖ toplam puanı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r=0.538; p<0.005); Karizmatik

Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.546; p<0.001); Ödüllendirme Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r=0.261; p<0.005); Yasal Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r=0.391; p<0.001) ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.476; p<0.001) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada, yönetici hemşirelerin ÇYLYÖ'nin İnsan Odaklı Liderlik alt boyutu puanı ile Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutları puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ÇYLYÖ'nin İnsan Odaklı Liderlik puanı ile YHAGÖ toplam puanı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r=0.613; p<0.005); Karizmatik Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r=0.673; p<0.001); Ödüllendirme Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r=0.361; p<0.005); Zorlayıcı Güç alt boyutu puanı arasında negatif yönde ve düşük düzeyde (r=-0.243; p<0.005); Yasal Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.441; p<0.001) ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.551; p<0.001) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada, yönetici hemşirelerin ÇYLYÖ'nin Karizmatik Liderlik alt boyutu puanı ile Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutları puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ÇYLYÖ'nin Karizmatik Liderlik puanı ile YHAGÖ toplam puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.554; p<0.005); Karizmatik Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.524; p<0.001); Ödüllendirme Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r=0.233; p<0.005); Yasal Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.452; p<0.001) ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.497; p<0.001) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada, yönetici hemşirelerin ÇYLYÖ'nin Yapısal Liderlik alt boyutu puanı ile Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve alt boyutları puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ÇYLYÖ'nin Yapısal Liderlik puanı ile YHAGÖ toplam arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r=0.630; p<0.005); Karizmatik Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r=0.633; p<0.001); Zorlayıcı Güç alt boyutu puanı arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde (r=-0.177; p<0.005); Ödüllendirme Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r=0.355; p<0.005); Yasal Güç alt boyutu puanı arasında pozitif yönde

ve orta düzeyde (r=0.500; p<0.001) ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puanı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (r=0.536; p<0.001) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çizelge:7.5. Sağlık Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) Puanı ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Kişisel Özellikler	n	Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) ve Alt Boyutları					
		Karizmatik Güç	Zorlayıcı Güç	Ödüllendirme Gücü	Yasal Güç	Uzmanlık Gücü	YHAGÖ Toplam
		Ort.±Ss	Ort.±Ss	Ort.±Ss	Ort.±Ss	Ort.±Ss	Ort.±Ss
Yaş							
18-24 yaş[1]	23	3,26±1,03	2,92±0,91	2,98±0,58	3,45±0,83	3,10±1,11	3,16±0,57
25-29 yaş[2]	79	2,99±0,61	2,89±0,63	3,08±0,47	3,19±0,57	2,76±0,78	2,99±0,37
30-35 yaş[3]	66	2,83±0,69	3,03±0,71	2,91±0,59	2,92±0,61	2,62±0,82	2,86±0,46
36-40 yaş[4]	56	3,05±0,81	3,05±0,76	3,11±0,66	3,25±0,71	3,04±0,94	3,11±0,47
41 yaş ve üzeri[5]	26	3,36±0,93	2,90±0,84	3,09±0,57	3,65±0,59	3,41±0,81	3,30±0,39
Test değeri		*[a]KW=11.872*	*[a]KW=4.654*	*[a]KW=4.540*	*[a]KW=23.245*	*[a]KW=18.334*	*[a]KW=20.177*
Anlamlılık düzeyi ve Fark		***p=0.018*; 5>3*****	*p=0.325*	*p=0.338*	***p=0.000*; 5>3*****	***p=0.001*; 5>3*****	***p=0.000*; 5>3*****
Cinsiyet							
Kadın	150	3,01±0,79	2,96±0,73	3,04±0,56	3,22±0,69	2,89±0,92	3,03±0,47
Erkek	100	3,05±0,74	2,97±0,73	3,03±0,58	3,19±0,64	2,87±0,85	3,03±0,44
Test değeri		*[b]MU=-0.608*	*[b]MU=-0.173*	*[b]MU=-0.002*	*[b]MU=-0.164*	*[b]MU=-0.152*	*[b]MU=-0.056*
Anlamlılık düzeyi		*p=0.543*	*p=0.862*	*p=0.999*	*p=0.870*	*p=0.879*	*p=0.956*
Eğitim Düzeyi							
Lise[1]	72	2,91±0,87	3,11±,078	3,12±0,62	3,26±0,73	3,20±0,84	3,12±0,40
Önlisans[2]	8	3,12±0,71	2,62±0,68	2,69±0,86	2,95±0,83	2,55±0,95	2,80±0,52
Lisans[3]	159	3,04±0,69	2,93±0,68	3,00±0,53	3,18±0,63	2,72±0,86	2,98±0,46
Yüksek Lisans[4]	11	3,54±1,06	2,84±1,05	3,28±0,43	3,39±0,79	3,46±0,98	3,32±0,53
Test değeri		*[a]KW=3.943*	*[a]KW=4.570*	*[a]KW=6.107*	*[a]KW=1.847*	*[a]KW=20.757*	*[a]KW=12.346*
Anlamlılık düzeyi ve Fark		*p=0.268*	*p=0.206*	*p=0.107*	*p=0.605*	***p=0.000*; 4>3*****	***p=0.006*; 4>3*****
Pozisyonda Çalışma Süresi							
1-5 yıl[1]	50	3,22±0,94	2,87±0,80	3,10±0,51	3,32±0,82	3,20±1,00	3,16±0,51
6-10 yıl[2]	97	2,95±0,65	2,94±0,73	3,01±0,61	3,13±0,62	2,68±0,85	2,95±0,48
11-15 yıl[3]	65	2,98±0,74	3,03±0,61	3,02±0,46	3,20±0,60	2,87±0,84	3,03±0,37
16 yıl ve üzeri[4]	38	3,06±0,84	3,04±0,80	3,02±0,71	3,25±0,68	3,00±0,84	3,08±0,42
Test değeri		*[a]KW=3.760*	*[a]KW=2.691*	*[a]KW=1.698*	*[a]KW=3.047*	*[a]KW=10.149*	*[a]KW=7.794*
Anlamlılık düzeyi ve Fark		*p=0.289*	*p=0.442*	*p=0.637*	*p=0.637*	***p=0.018*; 1>2*****	*p=0.050*
Unvan							
Hemşire[1]	190	3,07±0,73	2,91±0,70	2,99±0,55	3,22±0,65	2,80±0,88	3,01±0,47
Klinik destek personeli[2]	57	2,91±0,89	3,13±0,75	3,18±0,62	3,20±0,72	3,22±0,84	3,13±0,40
Ebe[3]	2	2,57±0,20	3,33±2,12	2,71±0,60	2,25±0,17	1,42±0,20	2,42±0,12
ATT[4]	1	2,14±0,74	3,33±0,61	2,85±0,46	2,87±0,60	2,71±0,84	2,77±0,37
Test değeri		*[a]KW=4.508*	*[a]KW=3.704*	*[a]KW=5.921*	*[a]KW=5.230*	*[a]KW=17.641*	*[a]KW=10.583*
Anlamlılık düzeyi ve Fark		*p=0.212*	*p=0.295*	*p=0.116*	*p=0.156*	***p=0.001*; 2>3*****	***p=0.014*; 2>3*****

*[a]Kuruskal Wallis H Testi Analizi, [b]Mann Whitney Ut testi, *p<0.05, **Tamhane's T2 Testi*

Çizelge 7.5'te sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerine göre Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) puanı ve alt boyutları puanlarının karşılaştırılması verilmiştir

Çizelge 7.5 incelendiğinde; sağlık çalışanlarının yaşına göre Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) puanı, Karizmatik Güç, Yasal Güç ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0.05$); 41 yaş ve üzerindeki sağlık çalışanlarının YHAGÖ puanı, Karizmatik Güç, Yasal Güç ve Uzmanlık Gücü puanlarının, 30-35 yaş grubundaki sağlık çalışanlarının göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, sağlık çalışanlarının eğitim düzeyine göre Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) puanı ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0.05$); yüksek lisans mezunu sağlık çalışanlarının YHAGÖ puanı ve Uzmanlık Gücü puanlarının, lisans mezunu sağlık çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, sağlık çalışanlarının şuanki pozisyonda çalışma süresine göre Uzmanlık Gücü puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0.05$); şuanki pozisyonda 1-5 arasında çalışan sağlık çalışanlarının Uzmanlık Gücü puanlarının, şuanki pozisyonda 6-10 arasında çalışan sağlık çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, sağlık çalışanlarının unvanına göre Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği (YHAGÖ) puanı ve Uzmanlık Gücü alt boyutu puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0.05$); klinik destek unvanındaki sağlık çalışanlarının YHAGÖ puanı ve Uzmanlık Gücü puanlarının, ebe olan sağlık çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, kadın ve şuanki pozisyonda 1-5 yıl arasında sağlık çalışanlarının YHAGÖ puanlarının daha yüksek olduğu ancak, sağlık çalışanlarının cinsiyeti ve şuandaki pozisyonuna göre YHAGÖ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$)

Çizelge:7.6. Sağlık Çalışanlarının Kişisel Özelliklerine Göre Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) Puanı ve Alt Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması

Kişisel Özellikler		**Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) ve Alt Boyutları**				
		Politik Liderlik	**İnsan Odaklı Liderlik**	**Karizmatik Liderlik**	**Yapısal Liderlik**	**ÇYLYÖ Toplam**
Yaş	**n**	**Ort.±Ss**	**Ort.±Ss**	**Ort.±Ss**	**Ort.±Ss**	**Ort.±Ss**
18-24 yaş[1]	23	3,26±1,00	3,48±1,03	3,34±,97	3,31±1,11	3,35±0,97
25-29 yaş[2]	79	3,12±0,62	3,10±0,64	3,06±0,66	3,17±0,70	3,11±0,53
30-35 yaş[3]	66	2,96±0,68	3,00±0,82	2,93±0,80	2,91±0,81	2,95±0,67
36-40 yaş[4]	56	3,07±0,78	3,15±0,79	3,13±0,84	3,13±0,84	3,12±0,70
41 yaş ve üzeri[5]	26	3,38±0,86	3,53±0,96	3,20±0,96	3,28±0,78	3,35±0,77
Test değeri		*[a]F=1.838*	*[a]F=3.039*	*[a]F=1.348*	*[a]F=1.743*	*[a]F=2.371*
Anlamlılık düzeyi ve Fark		*p=0.122*	***p=0. 018*; 5>3*****	*p=0.253*	*p=0.141*	*p=0.053*
Cinsiyet						
Kadın	150	3,16±0,78	3,20±0,80	3,14±0,83	3,17±0,83	3,17±0,71
Erkek	100	3,02±0,68	3,10±0,83	3,00±0,77	3,03±0,80	3,04±0,65
Test değeri		*[b]t=1.451*	*[b]t=0.981*	*[b]t=1.339*	*[b]t=1.311*	*[b]t=1.454*
Anlamlılık düzeyi		*p=0.148*	*p=0.328*	*p=0.182*	*p=0.191*	*p=0.147*
Eğitim Düzeyi						
Lise	72	3,13±0,79	3,26±0,88	3,13±0,83	3,10±0,82	3,16±0,71
Önlisans	8	3,10±0,72	2,95±0,81	2,77±0,96	2,93±0,83	2,94±0,64
Lisans	159	3,07±0,69	3,09±,74	3,04±0,77	3,10±0,78	3,07±0,64
Yüksek Lisans	11	3,49±1,17	3,69±1,15	3,65±0,83	3,56±1,28	3,60±1,05
Test değeri		*[a]F=1.106*	*[a]F=2.445*	*[a]F=2.498*	*[a]F=1.243*	*[a]F=2.268*
Anlamlılık düzeyi ve Fark		*p=0.347*	*p=0.065*	*p=0.060*	*p=0.295*	*p=0.081*
Pozisyonda Çalışma Süresi						
1-5 yıl[1]	50	3,42±0,87	3,49±0,90	3,42±0,83	3,42±0,97	3,44±0,81
6-10 yıl[2]	97	2,96±0,57	3,02±0,74	2,92±0,74	3,07±0,73	2,99±0,57
11-15 yıl[3]	65	3,11±0,69	3,10±0,70	3,16±0,77	3,01±0,80	3,10±0,64
16 yıl ve üzeri[4]	38	3,07±0,93	3,20±0,96	2,94±0,88	3,01±0,79	3,06±0,76
Test değeri		*[a]F=4.367*	*[a]F=3.934*	*[a]F=5.048*	*[a]F=2.903*	*[a]F=4.989*
Anlamlılık düzeyi		***p=0.005*; 1>2*****	***p=0.009*; 1>2*****	***p=0.002*; 1>2*****	***p=0.036*; 1>2*****	***p=0.002*; 1>2*****
Unvan						
Hemşire	190	3,09±0,71	3,14±0,78	3,07±0,79	3,13±0,81	3,11±0,67
Klinik destek personeli	57	3,13±0,86	3,23±0,94	3,09±0,85	3,07±0,85	3,13±0,76
Ebe	2	4,10±0,14	3,70±0,42	4,20±0,00	3,87±0,17	3,97±0,18
ATT	1	3,00±0,69	3,20±0,70	2,40±0,77	2,00±0,80	2,68±0,64
Test değeri		*[a]F=1.225*	*[a]F=0.473*	*[a]F=1.512*	*[a]F=1.255*	*[a]F=1.163*
Anlamlılık düzeyi		*p=0.301*	*p=0.701*	*p=0.212*	*p=0.291*	*p=0.325*

*[a]ANOVA Varyans Analizi, [b]Bağımsız gruplarda t testi, *p<0.05, **Tukey Post Hoc Testi.*

Çizelge 7.6'da sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerine göre Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) puanı ve alt boyutları puanlarının karşılaştırılması verilmiştir

Çizelge 7.6 incelendiğinde; sağlık çalışanlarının yaşına göre İnsan Odaklı Liderlik alt boyutu puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0.05$); 41 yaş ve üzerindeki sağlık çalışanlarının göre İnsan Odaklı Liderlik puanlarının, 30-35 yaş grubundaki sağlık çalışanlarının göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, sağlık çalışanlarının şuanki pozisyonda çalışma süresine göre Politik Liderlik, İnsan Odaklı Liderlik, Karizmatik Liderlik, Yapısal Liderlik ve ÇYLYÖ puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0.05$); şuanki pozisyonda 1-5 arasında çalışan sağlık çalışanlarının Politik Liderlik, İnsan Odaklı Liderlik, Karizmatik Liderlik, Yapısal Liderlik ve ÇYLYÖ puanlarının, şuanki pozisyonda 6-10 arasında çalışan sağlık çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada,30-35 yaşındaki, kadın, yüksek lisans mezunu, ve ebe olarak çalışan sağlık çalışanlarının Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği puanlarının daha yüksek olduğu ancak, sağlık çalışanlarının yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve unvanına göre göre ÇYLYÖ puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 7.7: Hipotezlerin kabul/ret durumları

HİPOTEZLER	**Kabul/Ret Durumları**
H_1: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{1a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{1b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Ret**
H_{1c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{1d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{1e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün politik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_2: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{2a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{2b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Ret**
H_{2c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{2d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{2e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün insan odaklı liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_3: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{3a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{3b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Ret**

Çizelge 7.7(devam): Hipotezlerin kabul/ret durumları

H_{3c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{3d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{3e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün karizmatik liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_4: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{4a}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{4b}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları zorlayıcı gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Ret**
H_{4c}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ödüllendirme gücünün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{4d}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları yasal gücün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**
H_{4e}: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları uzmanlık gücünün yapısal liderlik üzerinde olumlu etkisi vardır.	**Kabul**

8.TARTIŞMA

Bu çalışma ile yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile güç kaynakları arasında ilişkinin var olup olmadığı, var olan ilişkinin hangi düzeyde olduğunu ortaya çıkarmak hedeflenmektedir. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilmiş olup; araştırmaya katılan kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Yaşları bakımından incelendiğinde en çok katılımcı 25-29 yaş aralığında iken, en az katılımcı 18-24 yaş aralığındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Eğitim seviyesi açısından en çok katılımcı lisans düzeyindekiler olurken en az katılımcı ön lisans mezunu katılımcılardan oluşmaktadır. Kurumda şu anki pozisyonda çalışma süresi bakımından 6-10 arası çalışanlar en çok katılımcıyı oluştururken, 16 yıl ve üzeri çalışanlar en az katılımcıyı oluşturmaktadır. Unvan açısından en fazla katılım hemşire unvanına sahip katılımcılar tarafından sağlanırken en az katılım att unvanına sahip katılımcılar tarafından sağlanmaktadır.

Araştırmada katılımcıların Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Ölçeği' ne vermiş oldukları cevapların ortalamaları ile Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği' ne vermiş oldukları cevapların ortalamaları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın hedeflerinden yola çıkılarak gerçekleştirilen analizlerin değerlendirilmesi ile varılan sonuçlar şu şekildedir:

Çalışmada yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile güç kaynakları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu ancak liderlik ve güç kaynaklarının alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde pozitif ve negatif ilişkiler ile yüksek, orta ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. Yapısal liderlik ve insan odaklı liderlik ile zorlayıcı güç arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli ilişkiler olduğu görülmekle birlikte, zorlayıcı güç ile karizmatik liderlik ve politik liderlik arasında anlamlı ilişki görülmemiştir. Politik liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderliğin; karizmatik güç, yasal güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü ile pozitif yönlü orta ve düşük düzeyli ilişkileri olduğu istatistiksel olarak elde edilmiştir. Buradan hareketle katılımcıların, yönetici hemşirelerin yapısal liderlik ve insan odaklı liderlik davranışlarını sergilerken zorlayıcı güce düşük düzeyde başvurduklarını

düşündükleri, yönetici hemşirelerinin karizmatik liderlik ve politik liderlik davranışlarına zorlayıcı gücün kaynaklık etmediği şeklinde değerlendirdikleri söylenebilir. Sağlık çalışanlarının yönetici hemşirelerin Politik liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik davranışlarına, karizmatik güç, yasal güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücünün kaynaklık ettiği şeklinde değerlendirdikleri görülmektedir. Literatür incelendiğinde; Al-Omari'nin (2013) Ürdün' de okul müdürlerinin liderlik yönelimlerini, öğretmenlerin algılarına göre inceleyen çalışmasında; okul müdürlerinin sırasıyla yapısal liderlik, politik liderlik, insan odaklı liderlik ve sembolik liderlik yöneliminde bulundukları gözlemlenmiştir. Akıllı'nın (2019) spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki akademisyenlerin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri ile güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, akademisyenlerin yöneticilerini genel olarak serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları ve uzmanlık gücünden faydalandıkları sonucuna varmıştır. Konaklı ve Odabaşı'nın (2021) yapmış olduğu çalışmada ise okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağına ''bazen', yasal, uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynaklarına ''çoğunlukla' başvurdukları gözlemlenmiştir. Amare'nin (2020) okul müdürleri ve öğretmenlerin liderlik tarzları ve güç kaynakları üzerine yapmış olduğu çalışmada; okul müdürleri ve öğretmenlerin uzmanlık gücü ile işlemsel liderlik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu neticesine ulaşmıştır. Sypawka'nın (2008) North Carolina Community College' de akademik personel olan dekanların kendi liderlik yönelimlerini değerlendirdikleri çalışmada dekanların politik ve sembolik liderlik yönelimleri öne çıkmaktadır.

9.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde çalışan sağlık personelinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma da yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ile güç kaynakları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici hemşirelerde algılanan gücün orta düzeyde olduğu görülmüştür. Gücün alt boyutlarına bakıldığında genel çerçeve itibariyle yine orta düzeyde olduğu fakat alt boyutların kendi aralarında sıralanması açısından; yasal gücün daha ağır bastığı, onu sırasıyla karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı gücün takip ettiği, en düşük gücün uzmanlık gücü olduğu görülmüştür. Liderlik yönelimleri bakımından ele alındığında algılanan liderliğin orta seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Liderlik alt boyutlarının da güç algısı gibi birbirine çok yakın sonuçlar vermesiyle birlikte kendi aralarından değerlendirildiklerinde; en yüksek liderlik yöneliminin insan odaklı liderlik olduğu, onu sırasıyla yapısal liderlik, politik liderlik ve karizmatik liderliğin izlediği görülmektedir.

Liderlik yönelimleri ve güç arasındaki ve gücün alt boyutları arasındaki ilişkiye dair sonuçlar ışığında; liderlik yönelimleri ile güç kaynakları arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu görülmekte ve yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile güç kaynaklarını etkin şekilde kullandıkları, liderlik davranışlarını sergilerken güç kaynaklarından faydalandıkları sonucuna varılmaktadır. Alt boyutlara dair sonuçlar incelendiğinde zorlayıcı güç ile insan odaklı liderlik ve yapısal liderlik arasında negatif yönlü ve düşük bir ilişki olduğu görülmüştür. Yönetici hemşirelerin insan odaklı liderlik ve yapısal liderlik davranışı sergilerken zorlayıcı gücü kullanmadıklarını sonucuna varılmaktadır. Yine zorlayıcı gücün politik liderlik ve karizmatik liderlik ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmekle birlikte; liderlik özellikleri açısından karizmatik liderin zorlayıcı güç kaynağına başvurması ekip çalışanları tarafından karizmatik lider algısını düşüreceği, yine politik liderin zorlayıcı güç kaynağını istimal etmesiyle liderlik algısının baskıcı ve diktatör lider durumuna dönüşeceği düşünülmektedir. Diğer liderlik tarzları ve güç kaynakları alt boyutları arasında ise pozitif bir ilişkinin var olduğu müşahede edilmiştir. Yukarda bahsedilen alt boyutlar haricinde çalışmada kullanılan güç kaynakları alt boyutlarının, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına kaynaklık ettiği görülmüştür.

Her duruma genel geçer bir liderlik özelliğinin olmaması farklı liderlik tarzlarının bir arada kullanılması gerektiği görüşünü ortaya çıkarmıştır. Yönetici hemşirelerin dört liderlik tarzında da pozitif ve hemen hemen aynı oranda sonuçlar elde etmesi zikredilen görüşe uygunluğu açısından müspet sonuç vermiştir. Klinik yönetiminde dört liderlik tarzının kullanılması etkin bir yönetimin varlığı olarak düşünülebilir fakat liderlik tarzlarının orta seviyede olması etkin bir liderliğin gösterilmediğini düşündürmektedir. Ayrıca bazı ortam ve şartlar neticesinde bazı liderlik özelliklerinin diğer liderlik vasıflarına oranla daha baskın olarak sergilenmesi gerektiği de düşünülmesi gereken ayrı bir konudur. Bu bakımdan hemşireler klinik yönetici olarak naspedilmeden önce liderlik ve kendi güç kaynağını tanıma adına ön test ve sınavlara tabi tutulabilir, yetkin olanlar arasından klinik yönetici hemşire atanabilir. Kurum tarafından yönetici hemşirelere klinik yönetici hemşire oryantasyon eğitimi, liderlik ve güç kaynakları hakkında spesifik bir eğitim verilebilir yönetici hemşirelerin kaliteleri ve verimlilikleri artırılabilir. Kurum tarafından klinik çalışanları ile periyodik olarak iletişime geçilerek, yönetici hemşirelerin ekiplerine liderlik ederken hangi liderlik tarzlarını kullandıkları ve hangi güç kaynaklarından faydalandıkları tespit edilebilir. Klinik yönetici hemşireler liderlik ve güç hakkında akademik yayınları ve dergileri takip edebilir, seminer, konferans gibi geliştirici faaliyetlere katılabilir. Bu çalışma bir üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiştir, gelecek çalışmalarda devlet hastanelerinden veya özel hastanelerden de veri toplanabilir ve kıyaslamalar yapılabilir. Araştırmada kullanılan ölçekler yönetici hemşirelerin kendilerine de yöneltilerek, çalışanların algıları ile yönetici hemşirelerin kendi liderlik ve güç kaynakları algıları arasındaki farklar karşılaştırılabilir. Liderlik ve güç kaynakları konusunda eğitim almış klinik yönetici hemşireleri ile eğitim almamış klinik yönetici hemşireler üzerine bir çalışma yapılarak liderlik ve güç kaynaklarının, liderlik ve güç kaynakları eğitimi arasındaki ilişki araştırılabilir.

KAYNAKLAR

Akbaba, A., Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19*(1), 21-36.

Akçekoce, A., Bilgin, K. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi,* 2 (2), 1-24.

Akgül, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılığa etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

Akıllı, M. (2019). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki,* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.

Akman, V., Hanoğlu, M., Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (52), 130-145.

Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 6 (12), 108-124.

Aksu, A., Fırat Şahin, N., Şahin, İ. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36, 490-507.

Aktan, C. C. (2012). Sinerjik yönetim: Organizasyonlarda sinerji etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 4 (12), 260-279.

Akyürek, M.İ. (2020). Otantik liderlik: bir alanyazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (3), 99-109.

Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 1 (1), 45-66.

Alga, E. (2016). *Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Denizli.

Alkan, A., Erdem, R. (2019). Güç: formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (24), 405-433.

Al-Omari, A.A. (2013). Leadership Frame Preference of Jordanian Schools Principals' as Perceived by their Teachers: The Bolman and Deal Four Frames Model, European Journal of Social Sciences, 38, 252-262.

Amare, M. (2020). *School prıncıpal power source, leadershıp style and teacher commıtment ın government secondary schools of south natıons, natıonalıtıes and people's regıonal state: nexus and challenges ın focus,* (Doktora tezi). Addis Ababa University.

Ardahan, M., Konal, E. (2017) Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi,* (6) 1,40-147.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 231-257.

Arslantaş, H.İ., Dayanan Uğur, İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 46-63.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.

Aslan, Ş., Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (lmx) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9*(17), 94-116.

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*(5), 85-100.

Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (3), 117- 141.

Aydın, R., Bozkuş, T., Kul, M. (2016). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki öğrencilerin liderlik özelliklerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport, 4*(SI1), 122-131.

Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve Girişimcilerin liderlik Davranışları* (Yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.

Aykanat, Z., Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11 (2), 198-228.

Ayrancı, E., Öge, E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye'de kavramı ele alan çalışmalar. *Journal of Anadolu Bil Vocational School of Higher Education*(17), 37-46.

Babadağ, M., İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(4), 399-425.

Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir.

Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert' in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(31), 151-176.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 7*(2), 23-47.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*(19), 73-84.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(14).

Bakır Arabacı, İ., Alanoğlu, M., Doğan, B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Araştırmaları Dergisi,* 1, 192-221.

Başaran, S., Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte Güç Kavramının Analizi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi* 1 (3), 62-73.

Başoğlu, U. D. (2013). Liderlik davranışları ile rekreasyon faaliyetlerine katılım ilişkisi: İstanbul ilinde bir uygulama. *Turizm ve Araştırma Dergisi, 2*(2), 57-68.

Baydemir, A. (2016). *Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma becerileriyle kaygı düzeyleri arasındaki ilişkisinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Baykal, A., Zehir, C., Köle, M. (2018). Hizmetkar liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı (mediatör) etkisi. *Akademik Hassasiyetler Dergisi*, 5 (9), 111-133.

Baykal, E. (2017). Otantik liderlik ve pozitif çıktıları: pozitif örgütsel davranış bakış açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), 42-64.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi –II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 6 (1), 23-42.

Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg'in 'güç devreleri' yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 109-121.

Bayyurt, N., Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5*(2), 1-13.

Bekmezci, M., Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 1 (1), 52-73.

Bondas, T. (2006). Paths to nursing leadership. *Journal of Nursing Management*, (14), 332-339.

Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 19, 75-86.

Bolman, L. G., Deal, T.E. (2017). Reframing organizations: artistry, choice, and leadership. *New Jersey: Jossey-Bass.*

Bozacı, İ., Çiftçi, G.E., Gürer, A. (2018). Algılanan yönetici kibrinin, satış elemanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir alan araştırması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 205-226.

Bozkuş, K., Gündüz, Y. (2018). Okul müdürlerinin liderliği ve psikolojik doğum sıraları. *İlköğretim Online, 3*(17), 1619-1630

Bozkuş, M. (2004). *Yöneticilerin Liderlik Biçimleri ile Performans ve İş Tatmin Düzeyi İlişkisi: Adana Kobilerinde Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı. Adana.

Buçak, M., Dağlar, M., Doğan, E. (2013). Güvenlik Sektöründe Operasyonel Yöneticilik. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.

Bulut, E., Çavuş, G. (2015). Liderlik, motivasyon ve ödüllendirme ilişkilerinin incelenmesinde kısmi en küçük kareler yol analizinin kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 591-614.

Can, B. (2014). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci Başarısı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı. İzmir.

Canbolat, S.G., (2016). *Yöneticileri Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* (Yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Çorum.

Çalışal, S., Yücel, L. (2019). Hizmetkâr liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6 (3), 167-172.

Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 7 (1), 029-048.

Çankır, B. (2016). ;Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 5-5.

Çavuş, M.F., Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 117-130.

Çekmecelioğlu, H.B. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.

Çelebi, F. (2021). Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik. ANKARA: İksad yayinevi.

Çelebi, N., Güner, H., Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 4 (1), 249 – 268.

Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(23), 71-78.

Çetin, Ş. (2019). *Yönetimin kullandığı güç kaynaklarının sağlık çalışanının duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi: Pamukkale Üniversitesi çalışması* (Yüksek lisans tezi). Ankara.

Çevik, A., Can, N. (2020). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışlarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin makamsal güç kaynakları. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi,* 5(1), 13-30.

Dağlı, A., Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (66), 518-534.

Değirmenci, S. (2006). *Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak yöneticilerde güç kullanımı* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sivas.

Demirdağ, S. (2015). Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: Öğretmen adayları. Turkish Studies, 10, 273-288.

Deniz, M., Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (23), 304-332.

Derya, S. (2010). *Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarına Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta.

Diş, O., Ayık, A. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*, (58), 499-514.

Doğanay, A., Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(12), 325-326.

Dursun,M., Günay, M., Yenel, İ.F. (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, (2), 2, 333-347.

Ece, S. (2019). Hizmetkar liderlik, işe yönelik tutum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Şırnak örneği. *Business & Management Studies: an International Journal*, 7 (2), 795-813.

Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S., Çelik, M. (2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama,* 1 (2), 109-124.

Eren, F., Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies, özel sayı*, 851-864.

Erol Kaplanoğlu, A. (2006). *Yönetici hemşirelerin atılganlık düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Erturgut, R. (2009). Toplam kalite yönelimli eğitim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik düzeylerinin karşılaştırılması: MEB merkez ve taşra teşkilatındaki örgütlerde ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 181-199.

Ertürk, D. (2019) *Yönetici Hemşirelerin Hemşireleri Güçlendirmeye Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir

Eryeşil, K., İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20(2), 129-139.

Esen, Ü.B. (2020). Liderlikte kibir ve aşırı pozitiflik: Bir literatür incelemesi. İş ve İnsan Dergisi, 7 (2), 295-309.

Evingülü, M. (2002). *Orta düzey yönetici eğitimlerinde eğitinin yeri ve önemi- uygulamadan bir örnek* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Gaytancıoğlu, K. (2013). *Politik liderlik ve bir politik lider olarak bülent ecevit* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı. İstanbul.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.

Gedikoğlu, T., Şahin, S., Büyükelbaşı, Ö. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları. *Marmara Üniversitesi. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-84.

Gelmez, M., Akça Ürtürk, E. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 101-118.

Germain, P. B., Cummings, G. (2010). The influence of nursing leadership on nurse performance: a systematic literatüre review. *Journal of Nursing Management*, (18), 425-439.

Gökçe, İ. (2010). *Yöneticilerin liderlik özellikleri "zihin engelliler okulları örneği"* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. İstanbul.

Göktepe, N. (2001). *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı. İstanbul.

Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.

Gümüşeli, A.,İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (28), 531-541.

Gün, İ., Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 5*(3), 217-226.

Gündoğdu, H.Ş. (2018). *Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları güç kaynakları* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Hatipoğlu, Z., Zengin, A. A. (2018). Algılanan liderlik stilinin iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: X ve y kuşakları arası karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(2), 400-421.

Huston, C. (2010). Preparing nurse leaders for 2020. *Journal of Nursing Management*, (16), 905-911.

İzgüden, D., Eroymak, S., Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi. Özel sayı*, 262-276.

Karakullukçu, Ö. F., Güsoy, R. (2019). Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlilik İnancı ve Öz Liderlik. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

Karalar, S. (2010). *Yöneticilerde Demografik Özelliklerin Liderlik İçin Yeterliği: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Edirne.

Karcıoğlu, F., Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2*(15), 337-352.

Kaya Erten, A., Bayraktar, E., Açmaz, G. (2017). Etik ve etik liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 4 (1).

Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi,* 14 (1), 73-93.

Kelez, A. (2008). *Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Keyik, M., Erol, M. S. (2019). Realizme göre güç ve güç dengesi kavramları. *Journal of Crises and Political Research,* 3 (1), 12-49.

Kılıç, K.C., Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 18 (30), 106- 113.

Kinter, O. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi* (Doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Balıkesir.

Kiriş, B. (2016). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişki* (Yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Samsun.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Konaklı, T. ve Odabaşı, S. (2021). Öğretmenlerin Politik Davranışları ile Okul Yöneticilerinin Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (27), 99-119.

Konan, N., Mermer, S. (2021). Kuantum liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi*, 1(1), 74-86.

Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454.

Kosa, G. (2020). Yöneticilerin kuantum liderlik algılarının incelenmesi üzerine nitel bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (2), 916-926.

Kurt, S.D. (2009) *Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi* (Yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(2), 86-115.

Liceli, M.T. (2019). *Otel yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının işgörenlerin örgütsel sinizm algıları üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Metin, B. (2019). *Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüpheci düşünme ve narsistik kişilik arasında ilişki* (Yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Kastamonu.

Mısırdalı Yangil, F. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi,* (48), 128-143.

Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008). Örgütlerde güç eşitsizlikleri ve cinsel taciz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 17 (1), 321-334.

Oktay, E., Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo' nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* 10, 403-428.

Owen, D., Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain,* 132(5), 1396–1406.

Öğütoğulları, E., Akpınar, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminin kuramsal gelişimi, klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları. *Karatahta İş Yazıları Dergisi* (6), 23-50.

Ömürgönülşen, M., Sevim, L. (2005). Reddin' in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12*(2), 91-103.

Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. Akademik Bakış Dergisi, (58), 499-514.

Özdemir Demirel, G. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi. Ankara.

Özdemir, A. (2019). *Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanlar açısından göreli önemi: Güç mesafesi açısından kültürler arası bir karşılaştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi. Bursa.

Özgüzel, S., Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, 5 (13), 119-130.

Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15*(2), 615-639.

Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *insan ve toplum bilimleri araştırmaları dergisi, 5*(8), 3085-3085.

Öztürk, M., Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 19*(2), 123-141.

Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *ataürk üniversitesi iktsadi ve idari bilimler dergisi, 22*(2), 193-210.

Palalar Alkan, D. (2015). Etik liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 38, 109-121.

Polat, M., Arabacı, İ. (2015) Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, (1) 2, 207-232.

Rahim A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from national sample of managers. *Journal of Managament* 15(4):545-556.

Reyhanoğlu, M., Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,* 5 (3), 442-459.

Saraman, T. (2019). *Liderlik Yaklaşımları Kapsamında Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorisi:Üniversite İdari Personeli Üzerine Bir Çalışma* (Yüksek lisans tezi). Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bartın.

Sarp, P., Kumral, T., Bozkurt, S. (2019). Babacan liderlik ve işte var olamama ilişkisinde iş güvencesinin aracı rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 161-168.

Sayın, Ç. (2008) *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Seker, S. E. (2014). Teori X ve Teori Y. YBS Ansiklopedisi.(1), 35-39. İstanbul.

Sevinç, A.A. (2009). *İşletmelerde stratejik liderlik ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Malatya.

Siyli, N. A. (2014). *Yükseköğretimdeki kadın yöneticilerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik özellikleri ve metaforları* (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Çanakkale.

Soyluer, B. (2010) *Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Sökmen, A., Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma . *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2381-2402.

Sökmen, S. (2005). *İstanbuldaki kamu hastanelerinden görevli alt kademe yönetici hemşirelerin eğitim ihtiyacının analizi ve yönetici eğitim programı önerisi* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Sözen Şahne, B., Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal, 19*, 109-115.

Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Malatya.

Sypawka, W. (2008). *A study of dıvısıon deans' ın the north carolına communıty College system self perceıved leadershıp style based on Bolman and deal's four frame theory* (Doktora tezi). East Carolina University.

Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi,* 30 (35), 39-49.

Şendoğdu, A.A., Erdiren Çelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 27, 253-274.

Şener Pars, M. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun.

Tağraf, H., Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 23 (2) 135-153.

Tiryaki Şen, H., Alaçam, B., Öztürk Yıldırım, T. (2019). Geçmişten Günümüze Yönetici Hemşire Eğitimi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1 (6), 70-78.

Titrek, O., Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (60), 657-674.

Tofur, S. (2018). Sinematografik anlatıda hersey-blanchard durumsal liderlik modeli: Koro filmi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4*(11), 822-837.

Topgül, S., Çakır, M. (Ed.). (2018). Otoriter Yöneticilik mi narsist Liderlik mi? İstanbul: Legal Yayıncılık.

Toptaş, A., Taştan, S. (2020). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolünün nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal, 3*(1), 63-80.

Tufan, M., Korumaz, M. (2020). Ortaokul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ile öğretmenlerin inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 8 (3), 727-742.

Türkmenoğlu, A. T., Bulduklu , Y. (2013). Yönetimin halkla ilişkiler üzerindeki etkisinin Weber' in otorite tipolojisi ve Likert' in örgütsel sistem sınıflaması çerçevesinde değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*(30), 1-16.

Türkyılmaz, M. (2001). *Yönetici hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirme durumlarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikler. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 12 (2), 121-156.

Usta, I. (2016). *Liderlik Davranışının ÇalışanlarınÖznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşma Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Edirne.

Uysal, Ş. A., Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. Özel sayı,* 103-118.

Uysal, Ş.A., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık idaresi Dergisi,* 15 (1), 25-57.

Ünder, İ. (2017). Dönüştürücü lider özellikleri taşıyan emniyet liderleri: Kavramsal bir çerçeve. *Havacılık Dergisi,* 1 (1), 1-20

Üzüm, B., Uçkun, S. (2019). Post modern bir metafor: Kuantum organizasyonlar ve kuantum liderlik. *The Journal of Social Science*, 3 (5), 80-87.

Yalçınsoy, A., Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences,* 17 (3), 1016-1025.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

Yıldırım, A. (2020). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında kişiliğin karanlık yönü: Narsizm ve hubris sendromu. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 12 (2), 67-76.

Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi. Balıkesir üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (13), 8-27.

Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zeka perspektifinden incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Kocaeli.

Yılmaz, K., Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 20 (2), 385-402.

Yılmaz, T. (2014). Lider etkinliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(11), 1-21.

Yüzgenç, A. (2019). *Farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Ankara.

Akademik Veri Tabanı. (2022). Ondokuz Mayıs Üniversiesi: https://avys.omu.edu.tr/ adresinden alındı.

EKLER

EK-1 Veri Toplama Formu

Sayın Katılımcı

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Ramazan AÇIKGÖZ tarafından yürütülen "Liderlik Özellikleri ile Kullanılan Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Sağlık Kurumu Örneği" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

□Kadın □Erkek

2. Yaşınız?

□18-24 □25-29 □30-35 □36-40 □41 ve üzeri

3. Eğitim Düzeyiniz?

□Lise □Önlisans □Lisans □Yüksek Lisans □Doktora

4. Kaç yıldır şu anki pozisyonunuz da çalışıyorsunuz?

□ 1-5 yıl □ 6-10 yıl □ 11-15 yıl □ 16 yıl ve üzeri

5. Ünvanınız?

□Hemşire □Ebe □Att □Klinik destek personeli

ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK YÖNELİMLERİ ÖLÇEĞİ

Bu anket yöneticinizin/sorumlu hemşirenizin liderlik özelliklerini tanımlamak için tasarlanmıştır.Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz.
Örneğin; ifade hakkında net bir fikriniz yok ise, **'Kararsızım'** seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız, **'Kesinlikle Katılıyorum'** seçeneğini **' X '** ile işaretleyiniz.

Yönetici/Sorumlu hemşirem;	**Tamamen Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. Mantıklı düşünür.					
2. Başkalarının sorunlarına karşı duyarlıdır.					
3. İnsanları harekete geçirme yeteneğine sahiptir.					
4. Planları dikkatli yapar.					
5. Planlanan işlerin zamanında bitirilmesine önem verir.					
6. İnsanları ikna etmede başarılıdır.					
7. Problemleri mantıklı düşünerek çözer.					
8. Başkasının fikirlerini önemser.					
9. Güç sahibi insanların desteğini almada başarılıdır.					
10. İnsanları etkileme yeteneğine sahiptir.					
11. İnsanlar için ilham kaynağıdır.					
12. İnsanlar arasındaki sorunları çözme konusunda gayretlidir.					
13. Yaratıcı bir insandır.					
14. İnsanlara yardım etmeyi sever.					
15. Karizmatiktir.					
16. Heyecan verici yeni fikirler yaratır.					
17. İyi bir dinleyicidir.					
18. Zorluklara rağmen başarıya ulaşır.					
19. Doğru kararlar vermede başarılıdır.					

YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE ALGILANAN GÜÇ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yönetici hemşirenizle ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerden **bir üst yönetici hemşirenizin o özelliğe ne derece sahip olduğunu** lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyup uygun olan basamak üzerinde işaretleyerek belirtiniz.

YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE ALGILANAN GÜÇ ÖLÇEĞİ (YHAGÖ)	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1. Yöneticim, insanlarla olan ilişkilerinde çoğunlukla başarılıdır.					
2. Yöneticim, dış görünümüyle (boyu, giyim tarzı, güzelliği, yakışıklılığı vb.) çalışanları etkiler.					
3. Yöneticim, ikna etme yeteneğine sahiptir.					

4. Yöneticim, gerekli durumlarda çalışanlarını dinler.					
5. Yöneticim, gerekli durumlarda çalışanlarını savunur.					
6. Yöneticim, çoğunlukla gerçekleştirebileceği sözler verir.					
7. Yöneticim, çalışanlar tarafından kolayca ulaşılabilir biridir.					
8. Yöneticim, işle ilgili konularda disiplini sağlamak üzere katı bir tutum sergiler.					
9. Yöneticim, kendisiyle ters düşen hemşirelerin kariyerinde engeller çıkarır.					
10. Yöneticim, hemşirelerin tüm eylemlerinin kontrolünü çoğunlukla elinde tutar.					
11. Yöneticim, hatalara karşı tolerans göstermez.					
12. Yöneticim, hata yapan hemşireyi topluluk önünde deşifre eder.					
13. Yöneticim, çoğunlukla hemşirelere söz hakkı tanımaz.					
14. Yöneticim, yüksek performans gösteren hemşireleri takdir eder.					
15. Yöneticim, verilen görevleri yerine getiren hemşirelere teşekkür eder.					
16. Yöneticim, iş performansı iyi olan hemşireler için terfi önerebilir.					
17. Yöneticim, hemşirelerin yaratıcı girişimlerini engeller.					
18. Yöneticim, hemşireleri ödüllendirmede adil davranmaz.					
19. Yöneticim, hemşirelerin başarılarını çalışanlar ve üst yönetim ile paylaşır.					
20. Yöneticim, hemşirelerin bireysel gelişimini destekler.					
21. Yöneticim, kendi faaliyetlerini mevzuat hükümleri doğrultusunda gerçekleştirir.					
22. Yöneticim, tüm işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
23. Yöneticim, yasal gücünü kullanırken herkese eşit davranır.					
24. Yöneticim, hemşirelik mevzuatına uygun değişiklikleri takip eder.					
25. Yöneticim, hemşirelik mevzuatının uygulamaya yansıtılması için çaba gösterir.					
26. Yöneticim, hemşirelik mevzuatına aykırı uygulamalara izin vermez.					
27. Yöneticim, mevzuata uygun davranmak için üst yönetimi ikna edebilir.					
28. Yöneticim, çalışmalarında üst yönetim tarafından desteklenir.					

29. Yöneticimin problem çözme yeteneği yüksektir.					
30. Yöneticim, karşılaşılan çatışmaları etkili yönetebilir.					
31. Yöneticim, alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
32. Yöneticim, zamanı etkili kullanır.					
33. Yöneticim, olağanüstü durumları başarılı bir şekilde yönetebilir.					
34. Yöneticim, hemşirelerin gelişimini destekleyen iş ortamı yaratır.					
35. Yöneticim, mesleki hedeflerini belirleyip faaliyetlerde bulunur.					

EK 3. Özgeçmiş

Adı – Soyadı : Ramazan AÇIKGÖZ :

EK 4. İzinler