



Unika Sağlık Bilimleri Dergisi  
Unika Journal of Health Sciences

## Liderlik Yaklaşımlarının Sağlık Hizmetlerinde Kalite Üzerine Etkili Çalışan Davranışları ile İlişkisi

*The Relationship of Leadership Approaches with Effective Employee Behaviors on Quality in Health Services*

Tuğba GÜNGÖR<sup>1</sup>, Ülkü POLAT<sup>2</sup>

**Öz:** Sağlık kurumunun bireyler tarafından tercih edilmesi, kurumun sektörde rekabet üstünlüğü elde etmesi ve gelecekte varlığını sürdürebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bireylerin sağlık kurumu tercihini etkileyen en önemli parametrelerden biri ise kurumda sunulan hizmetin kalitesidir. Sektörde rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen kurum yöneticilerinin, hizmet kalitesini etkileyebilecek konuların yönetimi ile ilgili stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Hizmet kalitesini etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, kaliteyi doğrudan etkileyen faktörlerden biri de çalışan davranışlarıdır. Örgütsel bağlılığı ve motivasyonu yüksek, yaptığı işten doyum sağlayan çalışanların daha iyi performans sergiledikleri, sundukları hizmet kalitesinin bu değişkenlerden etkilendiği bildirilmektedir. Sağlık kurumu yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışları, bir yandan hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için ön koşul olan hata/olay bildirimlerinin yapılması noktasındaki eğilimleri şekillendirirken öte yandan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, motivasyonları, iş doyumları ve performanslarını da etkileyerek yine hizmet kalitesine dolaylı olarak etki etmektedir. Literatürde birçok liderlik tarzından bahsedilmekte, bazı liderlik davranışlarının çalışanları olumlu yönde etkilediği, bazılarının ise olumsuz yönde etkilediği bildirilmektedir. Bu derlemede, liderlik tarzlarının sağlık çalışanları üzerinde, dolayısıyla da sağlık hizmetlerinin kalitesi üzerindeki etkileri güncel literatür eşliğinde incelenmiş ve tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık hizmeti kalitesi, Liderlik, Hemşirelik.

**Abstract:** The preference of the health institution by individuals is of great importance in terms of obtaining a competitive advantage in the sector and maintaining its existence in the future. One of the most important parameters affecting individuals' choice of health institution is the quality of the service provided in the institution. Institutional managers who want to gain competitive advantage in the sector should develop strategies related to the management of issues that may affect service quality. Although there are many factors that affect service quality, one of the factors that directly affect quality is employee behavior. It is reported that employees with high organizational commitment and motivation, who are satisfied with their work, perform better, and the quality of service they provide is affected by these variables. The leadership behaviors exhibited by health institution managers, on the one hand, shape the trends in making error/incident notifications, which are a prerequisite for improving service quality, on the other hand, they also indirectly affect the service quality by affecting the organizational commitment levels, motivations, job satisfactions and performances of the employees. Many leadership styles are mentioned in the literature, and it is reported that some leadership behaviors affect employees positively, while others affect them negatively. In this review, the effects of leadership styles on health workers and therefore on the quality of health services are examined and discussed in the light of current literature.

**Keywords:** Quality of healthcare, Leadership, Nursing.

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar: Öğr. Gör., Karabük Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0001-8978-1701, tugbagungor@karabuk.edu.tr  
Lecturer, Karabuk University

<sup>2</sup>Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0000-0002-4293-1394  
Prof. Dr., Gazi University

## Giriş

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte kurumlar için rekabet kavramı önemli hale gelmiştir. Sağlık hizmeti sunan kamu kurumları ve özel kurumlar, kar düzeylerini arttırabilmek ve sektörde rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sundukları hizmetin kalitesini arttırmak zorundadırlar. Sağlık kurumu yöneticileri, hizmet kalitesini sürekli izlemek ve gerekli iyileştirmeleri yapmak durumundadırlar (Uysal, Keklik, ve Erdem, 2012; Akbıyık ve Korhan, 2017; Demir ve Bağlıoğlu, 2017; Güley ve Kurutkan, 2021; Turali, 2021). Kaliteli sağlık hizmeti sunabilmek için kurum yöneticilerinin kalite göstergelerini/indikatörleri izlemesi, riskleri erken dönemde saptayarak bunlara yönelik önleyici faaliyetler gerçekleştirmeleri, standart süreçten sapma durumlarını (hataları/kazaları) takip etmeleri, hataların nedenlerini analiz ederek gerekli iyileştirmeleri yapmaları gerekmektedir. Hata/olay bildirimlerinin yapılması, nedenlerinin analiz edilebilmesinde en önemli aşamalardan biridir. Suçlu arama kültürünün hakim olduğu kurumlarda çalışanlar, sıklıkla suçu başkasının üzerine atma, durumu örtbas etme gibi yollara başvurabilmektedir. Bu durum ise hata bildirimlerinin yapılmasını, dolayısıyla da hata nedenlerinin analiz edilerek soruna yönelik çözüm üretilmesini imkansız hale getirmektedir. Hata/kaza olması durumunda, “suçlunun kim olduğu” ile değil, “hata/kazanın ortaya çıkmasına neden olan durum” ile ilgilenen, “kişileri cezalandırma” yoluna başvurmak yerine, “hata/kazaya neden olan kök nedeni tespit ederek süreçlerde iyileştirme yapma” yoluna başvurarak çözüm üreten yöneticilerin varlığında, istenmeyen olay/hata/kaza bildirimleri yüksek oranda yapılmaktadır. Böylelikle hataya sebep olan asıl neden tespit edilerek gerekli iyileştirmeler yapılabilmektedir (Ekici, 2013; Ekici, 2016). Kaliteyi iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında kurum yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışları büyük önem arz etmektedir (Akbıyık ve Akın Korhan, 2017; Seren İntepeler ve Barış, 2018). Otokratik ve iş odaklı davranış sergileyen yöneticilerle çalışan personel, kendini baskı altında hissetmektedir. Bu durum hata/kaza bildirimlerinin yapılmasını güçleştirirken aynı zamanda da çalışanların motivasyonunu ve performansını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durumun tersine daha demokratik, çalışanların kararlara katılımını destekleyen, çalışan odaklı davranış sergileyen ve onları güçlendiren yöneticilerle çalışan personel, gerçekleşmesi durumunda hata/olay bildirimlerini rahatlıkla gerçekleştirmekte, yüksek motivasyon ve performansla çalışmaktadır (Ekici, 2013; Ekici, 2016; Mikail ve Çora, 2020). Sağlık hizmetlerinde kaliteyi etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, iş tatmini (Küsbeci, 2022), çalışan memnuniyeti (Mikail ve Çora, 2020), kuruma ve yöneticilere karşı duyulan güven, yöneticilerin kurum içinde adaleti sağlaması, çalışanların motivasyonu gibi konuların da hizmet kalitesini doğrudan etkilediği bildirilmektedir (Özko

Kılınç ve Öztürk, 2019). Yöneticilerin liderlik davranışları ise, çalışanların performansını, verimliliğini, iş doyumunu, motivasyonunu ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyerek (Öztürk, Doğuç ve Arıkan, 2017) bu yönüyle de hizmet kalitesine etki etmektedir.

### **Sağlık Hizmetlerinde Kalite**

Kalite kavramı, son zamanlarda hem diğer sektörlerde hem de sağlık sektöründe üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Teknolojide ve tıpta yaşanan gelişmeler, yaşam standartlarının yükselmesi gibi faktörler sağlık hizmetlerinden beklenen kalitenin de artmasına neden olmuştur (Turali, 2021; Seren İntepeler ve Değirmenci Öz, 2022). Sağlık hizmetlerinde kalite kavramı, Avedis Donabedian tarafından “hizmet sürecinin bütün kısımlarındaki beklenen kazançlar ve kayıplar dengesi hesaba katıldıktan sonra, hastanın iyilik halinin kapsamlı bir ölçüsünü en üst düzeye çıkarması beklenen hizmet” olarak tanımlanmaktadır (Kaya, Tengilimoğlu, ve Işık, 2013; Güley ve Kurutkan, 2021).

Kurumlar, önceden belirledikleri kalite hedeflerine ulaşmak için süreç içerisinde kalite kontrolü yapmak zorundadır (Turali, 2021). Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır. Hizmet üreten kurumlarda kalitenin kontrol edilmesi (Ekici, 2013) ve ölçülmesi (Turali, 2021) çok daha zorlu bir süreçtir. Mal üreten kurumlarda, süreç boyunca kalite kontrolü yapılabildiği gibi son kontrol aşamasına gelindiğinde kaliteli olmayan mal ayrılarak piyasaya sunulmayabilirken, hizmet üreten kurumların kaliteli olmadığına karar verdikleri hizmeti sunmaktan vazgeçmeleri mümkün olamamaktadır (Ekici, 2013). Sağlık hizmetlerinde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir (Yılmaz, Yılmaz ve Orhan, 2021). Dolayısıyla sağlık kurumlarında kalite, hizmet sunumu esnasında ya gerçekleşir ya da gerçekleşmez. Taburculuk aşamasına gelindiğinde sunulan hizmetin kalitesinden memnun kalınmaması durumunda hizmetin geri çekilmesi mümkün olmamaktadır (Ekici, 2013).

Sağlık hizmetlerinde kalite süreçlerinin kontrolü önleyici kontrol, düzeltici kontrol ve son kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Önleyici kontrol, kurum içinde hataların gelişimini önleyici nitelik taşımakta, kaliteyi olumsuz etkileyecek durumun öngörülen riskler doğrultusunda henüz ortaya çıkmadan önce engellenmesini kapsamaktadır. Düzeltici kontrol, hatalı uygulamalarla ilgili düzenlemeleri, aynı hatanın tekrar ortaya çıkmaması adına alınacak önlemleri kapsamaktadır. Son kontrol ise hizmet sunumundan sonra, sonuç verilerinden faydalanılarak yapılan kontrolü kapsamaktadır. Son kontrol aşamasında olumlu hasta bakım çıktılarının olması, sunulan hizmetin kalitesini göstermektedir. Bu aşamaların eksiksiz bir şekilde yapılması, sunulan hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda sağlık kurumu yöneticilerine büyük roller düşmektedir (Ekici, 2013). Sağlık hizmetlerinde kalite

kavramının uygulamada karşılık bulabilmesi için, bu kavramın öncelikle kurum yöneticileri tarafından benimsenmesi daha sonra çalışanlar tarafından da iş birliği ile desteklenmesi gerekmektedir (Turali, 2021; Seren İntepeler ve Değirmenci Öz, 2022).

Sağlık hizmetlerinde kalitenin, kurum yöneticilerinin yönetsel becerileri ve astlarına karşı sergiledikleri liderlik davranışları ile bağlantılı olduğu bildirilmektedir (Ekici, 2013; Ekici, 2016; Akbıyık ve Akın Korhan, 2017). İçinde bulunduğumuz rekabet koşulları, sektörde varlığını sürdürmek isteyen ve gelecekte hayal ettiği konuma ulaşmak isteyen kurumların, yollarına profesyonel bir yönetici/lider öncülüğünde devam etmesini zorunlu kılmaktadır. Profesyonel yöneticiler, çalıştıkları kurumu kendi şirketiymiş gibi benimseyen, girişimcinin alacağı tüm riskleri üstlenen ve yaptığı işlerin karşılığında para kazanan kişilerdir (Ekici, 2017). Kurumların yönetsel beceriye sahip olmayan kişiler tarafından yönetilmesi, kuruma fayda sağlamak yerine zarar vermektedir. Bu nedenle sağlık kurumlarının yönetsel becerisi olmayan yöneticiler yerine profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (Seren İntepeler ve Değirmenci Öz, 2022).

## **Liderlik**

Liderlik, bir kişinin bir grubu kişisel amaçlar veya grup amaçları doğrultusunda harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Uysal vd., 2012; Hersey, Blanchard ve Johnson, 2013). Liderlikle ilgili kuramlar genel olarak; liderin özellikleri yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları şeklinde sınıflandırılmaktadır (Gün ve Aslan, 2018). Liderlik, geçmişten günümüze araştırılan, üzerinde durulan kavramlardan biridir. Liderlikle ilgili ilk çalışmalar, lideri lider olmayanlardan ayıran özelliklerin ne olduğu sorusuna dayanmaktadır. Bu bağlamda liderlik kavramıyla ilgili olarak ortaya atılan ilk teori liderin özellikler teorisi olmuştur (Yılmaz ve Kantek, 2016; Ekici, 2017; Öztürk vd., 2017). Liderin özellikleri yaklaşımında liderleri diğerlerinden ayıran özellikler sınıflandırılmaya çalışılmış ancak konuyla ilgili çalışma yapanların dahi ortak evrensel özelliklerden bahsedemediği görülmüştür. Bu sonuç özellikler teorisinin eleştirilmesine neden olmuştur. Daha sonraki süreçte ise liderlik kavramının yalnızca lider ile ilişkili bir kavram olmadığı, karşılıklı bir ilişkiye dayandığı görüşü benimsenmeye başlanmıştır. Bu görüşün benimsenmesiyle birlikte davranışsal liderlik yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade takipçilerine karşı sergilediği davranışlara odaklanmış, hangi liderlik davranışının etkili olduğunu belirlemeye çalışmıştır (Ekici, 2017; Öztürk vd., 2017; Duygulu ve Başaran Açıl, 2022). Davranışsal liderlik yaklaşımlarına göre liderin davranışları; otokratik, demokratik ve

serbestlik tanıyan liderlik tarzı olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Marquis ve Huston, 2015). Ohio State Üniversitesi araştırmaları ise lider davranışlarını görev odaklı ve iş odaklı olmak üzere iki boyutta ele almaktadır (Duygulu ve Başaran Açıl, 2022). Her zaman her koşulda etkili bir liderlik davranışının olamayacağına fark edilmesiyle birlikte durumsal liderlik yaklaşımları kavramı gündeme gelmiştir. Yönetim biliminde sistem yaklaşımının gelişmesiyle birlikte “çevre ve durumsal koşulların yönetimde ve liderlik süreçlerinde dikkate alınması gereken önemli etmenler olduğu anlaşılmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımları, içinde bulunulan durum ve koşulların, liderin takipçilerine karşı sergileyeceği davranış üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır (Yılmaz ve Kantek, 2016; Ekici, 2017; Duygulu ve Başaran Açıl, 2022).

Günümüze kadar gelen süreçte gelişen teknoloji ve değişen insan yapısı nedeniyle liderlik kavramı da değişmiş ve gelişmiştir. Çağdaş liderlik yaklaşımları, insana önem veren, önceliği insan kaynağı olan liderlik davranışlarının günümüzde daha etkili olacağı görüşüne dayanmaktadır. Günümüz liderlerinin daha insan odaklı, değişimi destekleyen, vizyon sahibi, dönüşüm odaklı, etik ilkelere önem veren ve çalışanların işlerini kolaylaştırıcı bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Ekici, 2017; Duygulu ve Başaran Açıl, 2022). Literatürde yer alan çağdaş liderlik yaklaşımlarından bazıları; etkileşimci (transaksiyonel), dönüşümcü (transformasyonel), otantik, özgün, stratejik, quantum, bütüncü ve hizmetkar liderliktir (Duygulu, 2014; Duygulu ve Başaran Açıl, 2022).

Literatürde liderlik tiplerini otokratik liderlik, demokratik liderlik, katılımcı liderlik, liberal (serbesiyetçi) liderlik, karizmatik liderlik, babacan (paternalist) liderlik, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve işlemsel (transaksiyonel) liderlik şeklinde sınıflandıran kaynaklar da bulunmaktadır (Uysal vd., 2012).

Literatürde bazı yönetici tarzları ve davranışlarından da söz edilmektedir. İşlere karışmayan (laissez faire) yönetici, pasif (istisnalar hariç) yönetici, hata arayan yönetici, transaksiyonel yönetici, çalışana değer veren yönetici, kurumsal öğrenmeyi destekleyen yönetici, transformasyonel (vizyon sahibi) lider yönetici ve karizmatik lider yönetici bunlardan bazılarıdır (Ekici, 2017).

Sağlık insan gücünün büyük bir bölümünü oluşturan hemşireler, hizmet kalitesini etkileyen önemli bir etkiye sahiptir. Hemşirelerin etkili liderlik davranışları sergilemesinin hizmet kalitesine olumlu şekilde yansıtacağı bildirilmektedir (Seren İntepeler ve Barış, 2018).

## Sağlık Kurumlarında Kalite – Liderlik İlişkisi

Literatürde, çalışanlarla ilgili sağlık hizmeti kalitesine etki eden kavramlardan en çok vurgu yapılanların; iş doyumunu, motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık kavramları olduğu bildirilmektedir (Seren İntepeler ve Barış, 2018; Altuntaş, Ünalı Baydın ve Kardaş, 2022; Tatar Baykal, Çelik Durmuş ve Aydemir Gedük, 2022). İş doyumunu ve motivasyonu yüksek olan çalışan hemşirelerin, performanslarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, personel devir oranlarının düşük olduğu, bu durumun bakım kalitesine olumlu şekilde yansıdığı bildirilmektedir (Brewer, Kovner, ve Greene, 2012; Laschinger ve Fida, 2014). Ayrıca yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının, hemşirelerin iş doyumunu ve motivasyonu üzerinde etkili olduğu, örgütsel bağlılıklarını geliştirmeye katkı sağladığı (Gülkaya, 2012; Altuntaş vd., 2022), performans ve verimliliklerini etkilediği de bildirilmektedir (Öztürk vd., 2017).

Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlerin, kararlara katılımı destekleme ve yetkilerini devretme yoluyla, takipçilerinin özgüvenini arttırmakta olduğu, buna bağlı olarak da çalışanların iş memnuniyeti, performans ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı bildirilmektedir (Lavoie-Tremblay, Fernet, ve Lavigne, 2016; Wang, Chontawan ve Nantsupawat, 2012; Abdelhafız, Alloubani ve Almatari, 2016). Wong, Cummings ve Ducharme (2013), da yaptıkları çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların devir hızını azalttığını bildirmişlerdir.

Filiz (2020), sağlık kurumlarında liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili Türkiye’de yapmış olduğu meta analiz çalışmasında, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkili olan ve en çok ön plana çıkan liderlik tarzı olduğunu bildirmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin de çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğuna dikkat çekmiştir (Filiz, 2020). Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğu iki kavram arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu bildirmektedir (Parseyhan, 2014; Akyurt, Alparslan ve Oktar 2015; Sayan, 2018). Bununla birlikte etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmadığını bildiren çalışmalar da bulunmaktadır (Kırkpınar ve İşcan, 2018). Literatürde, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre klinik çıktılar açısından daha olumlu sonuçlara neden olduğu (Akbıyık ve Akın Korhan, 2017) ancak tek başına her koşulda aynı başarıyı sağlayamayacağı, etkili bir liderlik uygulamasının ancak her iki liderlik davranışının dengelenmesi sayesinde elde edilebileceği de bildirilmektedir (Seren İntepeler ve Barış, 2018). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin hemşirelerin iş

doyumunu ve motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetinin azalmasına ve sağlık hizmetlerinde kalitenin artmasına katkıda bulunduğu bildirilmektedir (Seren İntepeler ve Barış, 2018).

Araçsal liderlik (Akyurt vd., 2015), demokratik liderlik, otokratik liderlik (Bayyurt ve Kılıç, 2017) ve serbest bırakıcı liderlik davranışı (Çakınberk ve Demirel, 2010) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu bildirilmektedir. Sayan (2018), ise serbest bırakıcı liderlik davranışının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini, babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu bildirmiştir.

Hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, hizmetkar liderlik özelliklerinin hemşirelerde çalışan performansını arttırdığı (Özer, 2019), hemşirelerin iş yerinde kalma niyeti ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiye neden olduğu (Huang, 2016), hemşire liderlerin hizmetkar liderlik özellikleri ile takipçilerin güçlendirme algısı arasında ilişki bulunduğu (Hall, 2016), sağlık çalışanlarında lider-üye etkileşimi (Uğurluoğlu, Köse ve Köse 2015; Hanse, Harlin, Jarebrant, Ulin ve Winkel 2016) ve örgütsel güven düzeyini arttırdığı (Uğurluoğlu vd., 2015; Kurnaz, 2016), memnuniyet (McCann, Graves ve Cox 2014; Demirel, 2017) ve iş tatminini arttırdığı (Demirel, 2017), örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı (Park ve Hwang, 2015; Örgev ve Sütü, 2018) bildirilmektedir.

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda, lider-üye etkileşiminin, hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini negatif yönde etkilediği (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013), sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerine olumlu etkileri olduğu (Ürek, 2015), Moğolistan’da yapılan bir çalışmada ise lider-üye etkileşimi ile hemşirelerin performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu bildirilmiştir (Yadmaa, 2020).

Sağlık çalışanlarının motivasyonları ile algıladıkları liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, liderlik; demokratik lider, otokratik lider, tam serbeslik sağlayan lider, bilgilendirici lider olmak üzere dört alt boyutta ele alınmış ve her bir boyutun motivasyon ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bildirilmiştir (Şeker, 2021).

Demokratik, katılımcı, otokratik, karizmatik, liberal, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü liderlik algılarının iş üretkenliği ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmada; dönüşümcü ve paternalist liderlik tiplerinin iş üretkenliğini arttırdığı, otokratik, liberal ve karizmatik liderlik tiplerinin iş üretkenliğini azalttığı, katılımcı, demokratik ve işlemsel liderlik tiplerinin ise iş üretkenliği ile ilişkili bulunmadığı bildirilmiştir (Uysal vd., 2012).

Sağlık kurumlarında transformasyonel liderlik davranışlarının iş doyumu ile ilişkisinin incelendiği bir meta analiz çalışmasında transformasyonel liderliğin iş doyumu üzerine pozitif yönlü güçlü bir etkiye sahip olduğu bildirilmiştir (Yiğit ve Alaoğlu, 2021).

## **Sonuç**

Literatürde, yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, lider üye etkileşiminin, transformasyonel liderlik tarzının, demokratik, katılımcı ve paternalist (babacan) liderlik tarzlarının genel olarak çalışan davranışları ile ilişkili olduğu ve çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Hizmetkar liderlik kavramı da yine çalışan davranışlarına olumlu şekilde yansıyan bir liderlik tarzı olarak göze çarpmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş doyumu ve motivasyonlarının yüksek olmasının iyi bir performans göstermeleri ile sonuçlandığı bilinmektedir. Tüm bu olumlu çalışan davranışlarının, hizmet kalitesine olumlu yansımalarının olacağı aşıkardır. Liderlik davranışları ile sağlık hizmetlerinin kalitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar değerlendirildiğinde, çoğunlukla iki kavram arasındaki ilişkinin direkt ele alınmadığı görülmektedir. Çalışmaların büyük çoğunluğunda, liderlik davranışlarının hizmet kalitesi ile ilişkisi; liderin sergilediği yaklaşımın çalışan davranışlarına, çalışan davranışlarının da hizmet kalitesine etki ettiği vurgusu yapılarak dolaylı yoldan ele alınmıştır. Liderlik davranışlarının klinik çıktılar ve hizmet kalitesi ile ilişkisinin doğrudan incelendiği çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Literatüre sağlayacağı büyük katkı nedeniyle bu kapsamdaki çalışmaların artırılması önerilebilir. Sağlık kurumu yöneticileri, sektörde rakiplerine karşı üstünlük elde etmek istiyorlarsa kurumun hizmet kalitesini arttıracak yönde girişimlerde bulunmalıdırlar. Bu girişimlerin en önemlilerinden bir tanesi de sergiledikleri liderlik davranışlarını, çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyecek şekilde dizayn etmeleridir. Sağlık kurumu yöneticileri, kendilerini liderlik becerileri açısından geliştirmeli, çalışanları olumsuz yönde etkileyen otoriter, baskıcı ya da tamamen serbest bırakıcı liderlik davranışlarından kaçınmalıdırlar.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemişlerdir.

**Yazar Katkıları:** Fikir: ÜP, TG; Tasarım/ Dizayn: TG, ÜP; Denetleme: TG, ÜP; Veri toplanması ve/veya işleme: TG, Analiz ve/veya yorum: TG, ÜP; Yazıyı yazan: TG

**Hakem Değerlendirmesi:** İç/Dış bağımsız.



## Kaynaklar

- Abdelhafiz, I. M., Alloubani, A. M., & Almatari, M. (2016). Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *J Nurs Manag*, 24(3), 384–392. <https://doi.org/10.1111/jonm.12333>
- Akbiyik, A., & Korhan, E. A. (2017). Hasta Bakım Sonuçlarında Kilit Nokta: Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik. *Türkiye Klinikleri Dergisi*, 9(3), 239-244.
- Akyurt, N., Alparlan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Altuntaş, S., Ünalı Baydın, N., & Kardeş, A. (2022). Güdüleme ve iş doyumunu. Tatar Baykal, Ü., Ercan Türkmen, E. (Ed.), *Hemşirelikte Yönetim* (ss 429-458). Akademi Basın ve Yayıncılık.
- Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Greene, W., Tukow-Shuser, M., & Djukic, M. (2012). Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals. *J Adv Nurs*, 68, 521-538. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05753.x>
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Demir, Ö., & Bağhoğlu, A. (2017). Sağlık kurumlarında kurumsal imaj sürecinde lider yöneticilik. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-26.
- Demirel, S. (2017). *Hastanelerde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerine olan etkilerinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Duygulu, S. (2014). Önderlik. Tatar Baykal, Ü., Ercan Türkmen, E. (Ed.), *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi* (ss 123-144). Akademi Basın ve Yayıncılık.
- Duygulu, S., & Başaran Açıl, S. (2022). Önderlik (Güç, Otorite ve Etkileme). Tatar Baykal, Ü., Ercan Türkmen, E. (Ed.), *Hemşirelikte Yönetim* (ss 151-182). Akademi Basın ve Yayıncılık.
- Ekici, D. (2013). *Sağlık hizmetinde toplam kalite yönetimi*. Ankara: SİM Matbaacılık Ltd. Şti.
- Ekici, D. (2016). *Sağlık hizmetinde yönetsel sorunların analizi*. Ankara: SİM Matbaacılık Ltd. Şti.
- Ekici, D. (2017). *Sağlık bakım hizmetinin yönetimi*. Ankara: SİM Matbaacılık Ltd. Şti.
- Filiz, M. (2020). Sağlık kurumlarında liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sistematik derlemesi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 276-296.
- Güley, A. Ö., & Kurutkan, M. N. (2021). Sağlık hizmetlerinde kalite kavramının bibliyometrik analizi: çalışmalar ve eğilimler. *Journal of Innovative Healthcare Practices*, 2(1), 1-22.
- Gülkaya, G. (2012). *Servis sorumlu hemşirelerinin transformasyonel liderlik davranışları ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin motivasyon durumları* [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226.
- Hall, H. H. (2016). *An exploration of the relationship between servant leadership characteristics of nurse leaders and the perception of empowerment among their followers* [Doctoral Dissertation]. Indiana Wesleyan University.
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *J Nurs Manag*, 24(2), 228–234. <https://doi.org/10.1111/jonm.12304>
- Huang, P. C. (2016). *The study on influences of servant-leadership and motivation on nurses' intention to stay* [Doctoral Dissertation]. University of Suffolk.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: leading human resources*. Pearson.
- Kaya, S. (Ed.). (2013). *Sağlık kurumlarında kalite yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kırkpınar, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 65-85.
- Kurnaz, G. (2016). *Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ilişkisi üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Küsbeci, P. (2022). Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerine yönelik literatür incelemesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 50-64.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New Nurses burnout and workplace wellbeing: the influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1, 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>

- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses quality of care and intention to leave. *J Adv Nurs*, 72, 582-592. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2015). *Leadership roles and management functions in nursing theory & applications*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28-38. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>
- Mikail, E. H., & Çora, H. (2020). Örgüt ikliminin özel sağlık sektöründe hizmet kalitesi üzerine yansımalarına ilişkin bir çalışma. *Turkish Studies*, 15(1), 481-498. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.39507>
- Örgev, C., & Sütü, E. S. (2018). Sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenler Dergisi*, 5(1), 47-53.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.
- Özkol Kılınç, K., & Öztürk, H. (2019, Mart, 7-10). *Hemşirelikte hizmetkâr liderlik* [Sözlü sunum]. IV. Uluslararası Kültür Sempozyumları: Uluslararası Sağlık, Toplum ve Kültür Sempozyumu, Amasya, Türkiye.
- Öztürk, Z., Doğuç, E., & Arıkan, G. (2017). Sağlık çalışanları tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri (Ankara'da bir özel hastane örneği). *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 80-96.
- Park, M. H., & Hwang, C. J. (2015). Relationship between servant leadership of nurse managers and positive thinking and organizational commitment of nurses. *Korean Comp Gov Rev*, 19(1), 49-77.
- Parseyhan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: sağlık kuruluşunda bir uygulama* [Doktora tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Sayan, İ. (2018). *Kurumsal liderlik tarzlarını algılamanın örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü ve bir araştırma* [Doktora tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Seren İntepeler, Ş., & Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci lider-izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. *ACU Sağlık Bil. Dergisi*, 9(2), 97-104.
- Seren İntepeler, Ş., & Değirmenci Öz, S. (2022). Kalite yönetimi. Tatar Baykal, Ü., Ercan Türkmen, E. (Ed.), *Hemşirelikte Yönetim* (ss 243-266). Akademi Basın ve Yayıncılık.
- Şeker, T. N. (2021). *Sağlık kurumlarında liderlik kavramının çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri: bir tıp merkezi ile bir zincir hastanede uygulanan bir alan araştırması* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Tatar Baykal, Ü., Çelik Durmuş, E., Aydemir Gedük, E., Akkaya, G., & Timuçin, A. (2022). Başarım değerlendirme. Tatar Baykal, Ü., Ercan Türkmen, E. (Ed.), *Hemşirelikte Yönetim* (ss 371-398). Akademi Basın ve Yayıncılık.
- Turali, Y. (2021). *Bir özel hastanede çalışan hemşirelerin kalite yönetimi konusundaki bilgi tutum ve davranışları* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D., & Köse, T. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ürek, D. (2015). *Sağlık kurumlarında lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi* [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *J Adv Nurs*, 68, 444-451. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x>
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2013). The Relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *J Nurs Manag*, 21, 709-724. <https://doi.org/10.1111/jonm.12116>
- Yadmaa, N. (2020). *Lider üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ve bireysel performans üzerindeki etkisi: moğolistan sağlık kurumlarında bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Yılmaz, H., & Kantek, F. (2016). Türkiye'deki yönetici hemşirelerin liderlik tarzları: literatür inceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3), 110-117.
- Yılmaz, N., Yılmaz, E., & Orhan, R. E. (2021). Sağlık yönetimi öğrencilerinin sağlık hizmetlerinde kalite algısına yönelik bir araştırma. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(1), 64-78.
- Yiğit, A., & Alaoğlu, M. (2021). Sağlık kurumlarında transformasyonel liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi: Bir meta analiz araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 327-347.