

Stratejik ve Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Performansa Etkisi*

The Impact of Strategical and Transformational Leadership Styles on Individual Performance

Erman KILINÇ^a Mehmet DENİZ^b

^aNiğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Ulukışla Meslek Yüksekokulu, Niğde, Türkiye. ermankilinc@ohu.edu.tr

^bİnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Malatya, Türkiye. mehmet.deniz@inonu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Stratejik liderlik Dönüşümcü liderlik Bireysel performans	Amaç – Bu çalışmanın amacı, stratejik ve dönüşümcü liderlik türlerinin bireysel performans üzerindeki direkt ve dolaylı etkilerini incelemektir. Bu kapsamda, üzerinde nispeten az çalışma yapılan sağlık sektörü tercih edilmiş ve bu durumun sebepleri detaylıca açıklanmıştır. Çalışmanın amaçları arasında, sağlık çalışanlarının sorunlarını daha iyi anlamak ve bu sorunlara çözüm üretmek yer almaktadır. Yöntem – Araştırma, Malatya iline bağlı merkez ve taşra ilçelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarından basit tesadüfi örnekleme yoluyla bilgiler toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar bir dizi elemenden geçirildikten sonra 297 anket formu analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında stratejik ve dönüşümcü liderliklerin bireysel performansa etkisinin analizinde SPSS-21 ve AMOS-24 paket programları kullanılmıştır. Bu kapsamda; normallik, geçerlilik ve faktör analizi değerleri SPSS 21 programıyla; uyum iyiliği değerleri ile yol modellemesi ise AMOS 24 programıyla gerçekleştirilmiştir. Bulgular – Elde edilen bulgulara göre; stratejik ve dönüşümcü liderlik türlerinin bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilere sahip oldukları görülmüştür. Ek olarak, stratejik liderliğin dönüşümcü liderlik üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak, stratejik liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi test edilmiş ve bunda da anlamlı bulgular elde edilmiştir. Tartışma – Sağlık çalışanları, mesleklerinin doğası gereği yoğun stres altında kritik görevler üstlenmekte ve bu durum bireysel performansa olumsuz yönde etki etmektedir. OECD ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizde bireysel performansı azaltıcı etkilerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla paralel olarak; stratejik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları bireysel performansı önemli derecede artırmakta, stratejik liderlik dönüşümcü liderliğe etki etmekte ve stratejik liderliğin bireysel performansa etkisinde dönüşümcü liderlik aracılık rolü üstlenmektedir.
Gönderilme Tarihi 30 Temmuz 2022 Revizyon Tarihi 1 Şubat 2023 Kabul Tarihi 5 Şubat 2023	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Strategical leadership Transformational leadership Individual performance.	Purpose – The aim of this study is to determine the direct and indirect effects of strategic and transformational leadership styles on individual performance. In this context, the health sector, on which relatively little work has been done, was preferred and the reasons for this situation were explained in particular. The purpose of the study is to better understand the problems of health workers and to find solutions to these problems. Design/methodology/approach – The research was conducted within the central and provincial districts of Malatya province. Within the scope of the research, information was collected from health workers working in public and private hospitals through simple random sampling. After the results obtained were passed through a series of screenings, 297 questionnaire forms were analyzed. SPSS-21 and AMOS-24 programs were used in the analysis of the effect of strategic and transformational leadership on individual performance within the scope of the research. In this context; normality, validity and factor analysis, and correlation values with the SPSS 21 program; Goodness of fit values and structural equation analyses were carried out with the AMOS 24 program. Results – According to the findings obtained; it has been seen that strategic and transformational leadership styles have positive and significant effects on individual performance. In addition, it has been seen that strategic leadership positively and significantly effects transformational leadership. Finally, the mediation effect of transformational leadership in the effect of strategic leadership on individual
Received 30 July 2022 Revised 1 February 2022 Accepted 5 February 2023	
Article Classification: Research Article	

*Bu çalışma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalında 2019 yılında tamamlanan ve danışmanlığını Prof. Dr. Mehmet DENİZ'in yaptığı Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Kılınç, E., Deniz, M. (2023). Stratejik ve Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Performansa Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 15 (1), 260-273.

performance was tested and significant results were obtained, either.

Discussion – Due to the nature of their profession, healthcare professionals undertake critical tasks under intense stress, and this has a negative impact on individual performance. Considering the OECD averages, it is seen that the effects of reducing individual performance are more in our country. Due to the results of this study; strategic and transformational leadership approaches significantly increase individual performance, strategic leadership effects transformational leadership and transformational leadership plays a mediating role in the effect of strategic leadership on individual performance.

1. GİRİŞ

1970'li yıllara kadar işletmelerde yöneticilerin performansları etkileyecek kararları alma konusunda fazla yeteneklerinin olmadığı düşünülmüştür (Hitt vd., 1999: 5). 21. yüzyılda yaşanan teknoloji destekli gelişmeler, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, iletişim imkânlarının güçlenmesi küresel rekabeti güçlendirmiş ve örgütler için yeni düzenin belirleyicileri olmuştur. Önceki dönemlere göre çevresel etkilerin giderek daha fazla hissedilmeye başlandığı ve ülke sınırlarının ortadan kalktığı bu dönemde işletmeler, çevreye uyum (adaptasyon) çalışmalarına ağırlık vermeye başlamıştır. Bu dönemde örgütler için strateji ve dönüşüm kavramları sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Oyunun kurallarının yeniden belirlendiği bu süreçte örgütler, varlıklarını koruyabilmek için çevreye uyum sağlamanın yanı sıra hızlı kararlar alabilmeyi ve aldıkları kararları titizlikle uygulayabilmeyi öğrenmek zorunda kalmıştır (Okun, 2022: 3). Zira adaptasyon yeteneği zayıf olan örgütler için yok olma (entropi) tehlikesi baş göstermektedir (Kılınc, 2019: 8). Sonuç olarak, uzun süre yaşamını sürdürmek isteyen örgütlerin, iç ve dış çevrelerinde yer alan normatif, bilinçsel ve düzenleyici baskılara karşı doğru zamanda doğru tepkiler vermesi zorunlu olmuştur (Yeşil, 2018: 314).

Bir sistem üzerine faaliyetlerini yürüten örgütler; kendileri için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemekte ve bunlara ulaşabilmek için planlar yapmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek, esasen zorlu ve karmaşık bir süreçtir. Zira bu yolda örgütlerin karşısına öngörülen ve/veya öngörülemeyen pek çok problem ya da fırsatlar çıkabilmektedir. Bahsi geçen engellerin aşılabilmesi ve örgüte yeni kazançların sağlanabilmesi için stratejik yönetim tarzlarının benimsenmesi gerekmektedir.

Örgütlerin yürüttükleri tüm faaliyetlerde stratejik açıdan hareket edebilme yeteneklerine stratejik yönetim adı verilmektedir. Örgütlerde yeni stratejiler belirlemek, stratejik kararlar almak, bunları çalışanlara benimsetmek ve önceden belirlenmiş örgütsel hedefler etrafında bireyleri kenetlemek için ise stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik lider; örgütün stratejik kararlarının alınmasında, geleceğe dönük vizyonların oluşturulmasında, örgüt açısından kilit öneme sahip yeteneklerin geliştirilmesinde, örgütsel yapının tesis edilip süreç ve kontrollerin geliştirilmesinde son derece önemli bir aktördür (Düzgün ve Ataman, 2020). Gözübenli ve Şahin'e (2014: 121) göre stratejik lider, stratejik yönetim sürecinin en önemli unsurudur ve organizasyonun sahip olduğu değerleri güçlendirerek faaliyetlerin belirli bir plan, program ve disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır. Bu yüzden işletmeleri ileri seviyelere taşıyacak, çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek, stratejik düşünme becerilerine sahip olan vizyoner liderlere gereksinim vardır. Eren'e (2001: 25) göre klasik yönetici yaklaşımlarıyla stratejik yönetim gerektiren bu ve benzeri işlerin başarılması oldukça zordur.

Değişen dünya düzeni, oyunun kurallarını yeniden belirlemeyi gerektirmektedir. Zira eski düzen geçerliliğini giderek yitirmektedir. Bu kapsamda, modern liderlik yaklaşımları sayesinde işgörenleri yakından tanıma, onların problemlerini dinleyip çözüm üretme, işgörenlerde bulunan saklı yetenekleri keşfetme, geliştirme ve örgütsel kararlara katılmalarını sağlama gibi pek çok davranış ortaya çıkmaktadır. Gün ve Aslan'a (2018: 220) göre, yukarıda ifade edilenleri de kapsayan liderlik yaklaşımları işgörenleri yönlendirmede ve onları örgütsel hedeflere ulaştırmada belirleyici olmaktadır. Bu durumda örgüte yeni bir yön vermek, örgütsel dönüşümü tasarlamak ve bunu uygulamaya koymak gerekmektedir. Bu ise izleyenlerin dönüşüme olan inancını sağlamak ve onları bu doğrultuda güdülemekle mümkündür. Bu da dönüşümcü liderin işidir.

Bu çalışmada, modern liderlik türleri arasında yer alan stratejik ve dönüşümcü liderlik türlerinin bireysel performansa etkisi araştırılacaktır. Çalışmanın ilk bölümünde stratejik ve dönüşümcü liderlikle ve bireysel performans ile ilgili kavramsal çerçeve çizilecek, ikinci bölümde saha araştırması, yöntem ve bulgular ele alınacak ve üçüncü bölümde elde edilen sonuçlar yazındaki diğer çalışmalar göz önüne alınarak tartışılacak ve sonraki çalışmalar için tavsiyelerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Liderlik

Bir örgütte yöneticinin başarılı olması için rutin faaliyetleri yerine getirmesi yeterli değildir. Etkin bir yönetimden bahsedebilmek için stratejist olmak, örgütün evrensel niteliğini ve kaynakları kullanma biçimlerini yeniden ele almak ve ülke içinde görevlerin koordinatörü olmak gerekmektedir. Söz konusu yönetim biçimi, stratejik liderlikle mümkündür. *Stratejik tercih özelliği taşıyan yönetsel liderlik* olarak da ifade edilen bu liderlik türünde, örgüt içi bütünleştirme çabalarına ve bütünleşme sağlandıktan sonra örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanılmaktadır.

Stratejik liderlik, örgütün ihtiyaç duyduğu stratejik dönüşümü gerçekleştirmek üzere geleceği görme, esnek olma, astları güçlendirme ve örgütsel dönüşümde liderler tarafından beklentilerin ustalıklarla yerine getirilmesidir (Adair, 2005: 41). Stratejik lider, bir örgütün küçük bir bölümünden değil, tamamından sorumludur. Stratejik liderin başarısı; geçmiş tecrübe ve birikimlerinin bir sonucu olduğundan örgütsel performans, gerçekleştirilen stratejik tercihler, bilgi birikimi, deneyim ve alınan yönetsel kararlarla yakından ilgilidir (Mooney vd., 2022: 3).

2.1.1. Stratejik Liderin Özellikleri

Stratejik liderin sürekli olarak değişen iç ve dış çevre koşullarında örgütü etkin bir şekilde yönetebilmesi, onun bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Eren'e (1998: 341) göre stratejik lider, örgütün daha iyi bir konuma gelebilmesi için örgütte kapsamlı değişiklikleri tasarlayan ve bunları hayata geçiren kişidir. Burada; stratejilerin belirlenmesi, eyleme dönüştürülmesi ve değerlendirilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve teknolojinin verimli bir şekilde kullanılması görevlerinden bahsedilmektedir.

Yazında stratejik liderin sahip olması gereken özellikler genelde birbirine benzer ya da birbiriyle ilişkili pek çok başlık altında incelenmiştir. Guantai'ye (2012: 9) göre stratejik liderin üç önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki, üstün örgütsel amaçlar belirlemek; ikincisi, astlarına takip edebilecekleri bir model sunmak ve üçüncüsü, yüksek performans standartları koymak ve bunları yaparken astların becerilerine güvenmektir.

Stratejik lider; gıpta edilen, beceri sahibi, cesur, kendine güveni yüksek ve toplumsal faydaları sunan kişidir. (Erer ve Demirel, 2018: 652). Geleceğe dair vizyonlarıyla stratejik tercihleri harmanlama yeteneğine sahip olan stratejik liderin bütün örgütsel faaliyetlerde rakiplerden farklılaşmanın yollarını bulması gerekmektedir. Kısa dönemde elde edilen sonuçlarla uzun dönemli örgütsel hedefler arasında denge kuran stratejik liderin çevresinde olup bitenlere geniş perspektiften bakması zorunludur.

Guillot (2003: 73), bir stratejik liderde bulunması gereken nitelikleri, *Stratejik Bir Liderin Anatomisi* adlı eserinde bir piramit üzerinden görselleştirmiştir. Guillot, stratejik liderliğe erişebilmek için piramidin basamaklarını baştan sona tırmanmak gerektiğini ve piramitte kestirme yol bulunmadığını öne sürmüştür. Buna göre, stratejik lider, piramidin en altında yer alan değerler, standartlar ve etik kaygıların üzerine kişisel uzmanlığını eklemektedir. Gelişimin sürekliliğini temin üzere stratejik liderin düzenli olarak eğitim alması gerekmektedir. İlerleyen basamakta ise lider, çeşitli yetki ve sorumlulukları üstlenmektedir. Daha sonra lider, çeşitli düşünme becerileri elde ederek vizyonunu genişletmektedir.



Şekil 1. Stratejik Bir Liderin Anatomisi (Guillot, 2003: 73)

2.2. Dönüşümcü Liderlik

Daha çok 1980'li yıllardan itibaren etkisini gösteren küreselleşme, örgütlerin eski alışkanlıklarını bir kenara bırakmasını ve bazı dönüşümler geçirmesini zorunlu kılmıştır. Bu durumun başlıca sebepleri; artan küresel rekabet, yeni iş yapma biçimlerinin ortaya çıkması, piyasada daha fazla aktörün boy göstermesi ve kaynakların giderek azalmasıdır. Örgütlerin yeni şartlara uyum sağlaması, örgüt yapısında köklü ve kalıcı değişikliklerin yapılmasına yani örgütsel dönüşümün gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütlerde bu dönüşüm, ancak dönüşümcü liderlikle mümkün olabilecektir.

Dönüşümcü liderlik; “çalışanların değişim isteklerini en üst düzeye çıkarma ve duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği” (Çelik, 2013: 54), “örgütün vizyon, strateji ve kültüründe değişiklik yapabilme” (Daft, 2000: 153), “çalışanların misyon ve vizyonunu yeniden tanımlamak, sistemin sorumluluklarını güncellemek ve sistemi örgütsel hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırmak” (Leithwood, 1992: 8) şeklinde tanımlanmaktadır. İlk olarak 1973 yılında Dawston tarafından yazılan Rebel Leadership kitabında bahsedilen dönüşümcü liderlik, kısa zamanda büyük ilgi görmüş ve James McGregor Burns tarafından 1978 yılında ele alınmıştır. Burns'e göre dönüşümcü lider, izleyenlerinden yüksek seviyede motivasyon ve moral elde ederek performansı artırmaktadır (Bass, 1997: 22).

Örgütler, sürekli değişim içinde olan dış çevreye uyum sağlayabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüşümcü liderler, yapılan değişikliklerin bütüncüllüğüne göre iki başlık altında değerlendirilmektedir. Buna göre, *reformist dönüşümcü lider*, sahip olunan ilkelere bağlı kalmak şartıyla sınırlı değişimler gerçekleştirirken, *devrimci dönüşümcü lider* örgütün tamamıyla ilgilenmekte, astlarına yeni hedefler vermekte ve onların sahip olduğu normları geliştirmektedir (Burns, 1978: 170). Dönüşümcü lider, astlarının taleplerini önemserken aynı zamanda örgütsel gelişimi artırmaya gayret göstermektedir. Çalışanların bilinç seviyelerinin ve özgüvenlerinin yükseltilmeye çalışıldığı dönüşümcü liderlikte örgütün varlığını sürdürmek ve onu daha iyi konumlara ulaştırmak hedefler arasındadır (Bass ve Avalio, 1990: 22).

2.2.1. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü liderin öne çıkan özelliklerinden biri, takipçileri üzerinde bıraktığı güçlü etkidir. Astlarının güvendiği, beğendiği ve takip ettiği dönüşümcü lider, onların kabiliyetlerini keşfederek motivasyon düzeylerini artırmaktadır (Erdal, 2007: 32). Dahası, dönüşümcü lider örgüt içindeki üretkenliğe ve değişime büyük önem vermektedir. Lider; örgütün misyon, vizyon, strateji ve faaliyetlerindeki değişimi fark ederek astlarını etkilemeye çalışmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226). Dönüşümcü liderin üstlendiği en önemli görevlerden biri, değişimi yönetmektir. Dönüşümcü liderin öne çıkan özellikleri ise duygusal açıdan güçlü olma, gerektiği zaman risk alabilme, örgüt içinde ve dışında yenilikler gerçekleştirme, yıllar içinde elde ettiği tecrübelerden yararlanma ve tutum ve davranışlarında tutarlı olmadır.

Literatürde yapılan çalışmalarda dönüşümcü bir liderin taşıması gereken birçok özellik belirtilmiş ve başlıcaları şu şekilde derlenmiştir:

- Değişimin temsilcisi olmak,
- Ortak bir vizyon oluşturmak,
- Karizmatik bir etkiye sahip olmak,
- Duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk almak,
- Yetkiyi devretmek,
- Esnek yönetim sergilemek,
- Güvenilir ve özgüven sahibi olmak,
- Etkili iletişim ve motivasyon.

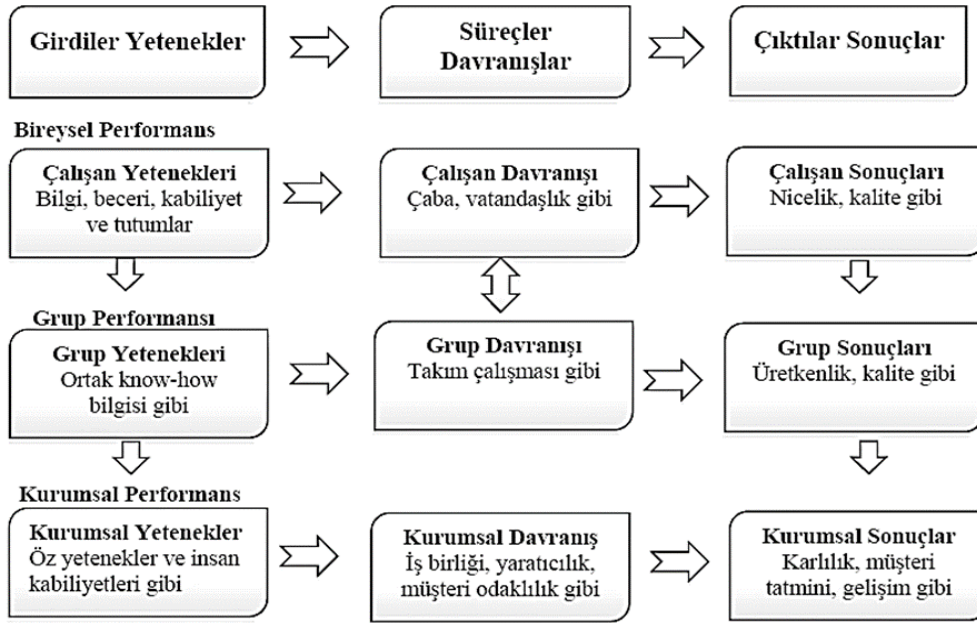
2.3. Bireysel Performans

Örgütlerin temel amacı, mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak en fazla çıktıyı elde etmektir. Örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynak ise insan kaynağıdır (Sayan ve Yıldırım, 2020: 18). Bunun en büyük kanıtı,

bir örgütün farklı bireyler tarafından yönetilmesinin sonucunda elde edilen başarı ya da başarısızlıklardır. Bir örgütün insan kaynağını en üst düzeyde yer alan yöneticilerden en alt düzeydeki çalışanlara kadar tüm bireyler oluşturmaktadır. Çalışanların sergilediği performans, örgütsel faaliyetlerin etkin ve sürekli olmasında hayati öneme sahiptir. Bunun sebebi, örgütsel performansın işgören performansı ile yakından ilişkili olmasıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 283).

Bireysel performans, önceden belirlenen amaçlar ve örgütsel planlar doğrultusunda ulaşılan kalitatif ve kantitatif sonuçlar; belirli bir sürede yürütülen faaliyetlerin hedefe amaca yolda ilerleme düzeyi (Alp, 2019: 479) ya da bir örgütte görev yapanların kendilerine verilen görevleri belirli bir süre sonunda ne derece yerine getirdiklerinin göstergesi (Sabuncuoğlu, 1991) şeklinde tanımlanmaktadır.

Barutçugil (2002: 47), sadece işle ilgili görevlerin değil, işin dışındaki görevlerin de örgütün performansına katkı sağladığını öne sürmektedir. Bu kapsamda, işgörenlerin yardımlaşmaya istekli olması, örgüt kültürünü benimsemesi, belirli bir disiplin içinde hareket etmesi, örgütün paydaşlarıyla empati kurması ve takım çalışmalarına katılması iş odaklı olmasa bile başarıyı getiren önemli özellikler arasındadır (Öztürk, 2008: 12). Buraya kadar anlattıklarımızı Shields (2007: 23), geliştirdiği performans şeması üzerinden Şekil 2'deki gibi anlatmaktadır.



Şekil 2. Performans Şeması (Shields, 2007: 23)

2.4. Araştırmanın Değişkenleri Bağlamında Sağlık Sektörüne Bir Bakış

Sağlık sektörü; hızlı ve karmaşık yapıdaki pek çok değişkenle aynı anda başa çıkılması gereken bir sektördür. Bu durum, sağlık örgütlerinin esnek yapıda, dış çevreyle uyum içinde ve değişimle başa çıkabilecek etkili stratejiler üretebilen özelliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 146). Shultz'a (2004) göre, son otuz yıldır bu sektörde yaşanan yoğun piyasa baskısı ve zorlu rekabetler sağlık örgütlerinde stratejik yönetimin sergilenmesini zorlaştırmıştır. Yazara göre ayrıca, hekim kökenli yöneticilerde sıklıkla görülen temel bağlılıkların müşterilere karşı olması, otorite ilişkilerinin meslektaşlarla kurulması ve karar verme sorumluluklarının kişisel olması gerektiğine yönelik eğilimler, bu kurumlarda stratejik liderlere olan ihtiyacı artırmaktadır (Uğurluoğlu, 2009: 4; Swayne vd., 2006). Hambrick ve Mason'ın (1984) geliştirdiği Üst Kademe teorisine göre, üst düzey yöneticilerin bireysel özellikleri, stratejik örgütsel kararlar alırken işledikleri bilginin türü ve bu bilginin düzeyi örgütsel etkinliği belirlemektedir (Akyüz, 2018: 52). Zaman içerisinde giderek kabul gören teorinin neticesinde, yönetsel liderlik uygulamaları stratejik liderlik uygulamalarına evrilmiş ve stratejik liderliğin hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde anlamlı sonuçlar ürettiği kanıtlanmıştır (Yukl, 2002).

Sağlık örgütlerinde önemli olan diğer liderlik türü, dönüşümcü liderliktir. Zira sağlık çalışanlarının yorgunluk ve motive olmada yaşadıkları güçlükler, onların duygusal bağlılık seviyelerinde azalmalara yol açmaktadır. Duygusal bağlılık, maddi herhangi bir karşılık beklemeden ortaya çıkan bir bağlılık türü olduğu için sağlık sektörü gibi yüksek fedakârlık gerektiren işlerde ek öneme sahiptir. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının yüksek motivasyona, bağlılığa ve bireysel performansa sahip olabilmesi için bu örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzlarının sergilenmesi önemlidir. Yapılan diğer araştırmalar da bu durumu destekler niteliktedir. Buna göre, astların yönetsel kararlara katılmasını sağlayan ve onlara yetki devreden dönüşümcü liderler, astlarında özgüven, iş memnuniyeti, bireysel performans ve örgütsel bağlılık gibi değerlerin artmasına yol açmaktadır (İntepeler ve Barış, 2018: 101; Akyurt vd., 2015: 50). Bass ve Avolio (1994) da dönüşümcü liderlikle yüksek performans arasında yakın bir ilişki olduğunu öne sürerek bu önermeyi desteklemektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışma, yazında yer alan benzer çalışmalardan ilham alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; liderlik, performans ve dönüşümcü liderlik konularında eserler üreten Aishat ve arkadaşları, Doğanay ve Şen ile Khan ve Nawaz'ın elde ettiği bulgular doğrulayıcı faktör analizinde kanıtlanmak üzere bir dizi teste tabi tutulmuştur. Aşağıda, araştırmanın hipotez geliştirme süreci ve modeli yer almaktadır.

Aishat ve arkadaşları (2015: 68), liderlik tarzlarının bireysel performansa etkisini inceledikleri çalışmada hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yazarlar ayrıca, etkileşimci liderlik tarzının liderler tarafından daha yaygın bir şekilde tercih edildiğini tespit etmiştir. Bu durum, dönüşümcü liderliğin yeterince etkili olup olmadığını anlama noktasında bir çıkış noktası oluşturmuştur. Bilindiği üzere, etkileşimci liderlik daha çok geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla uyum göstermekte ve bu liderlik tarzı örgütün içinde yer aldığı koşullara ve işgörenlerin yapısına göre farklı çıktılar üretebilmektedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013).

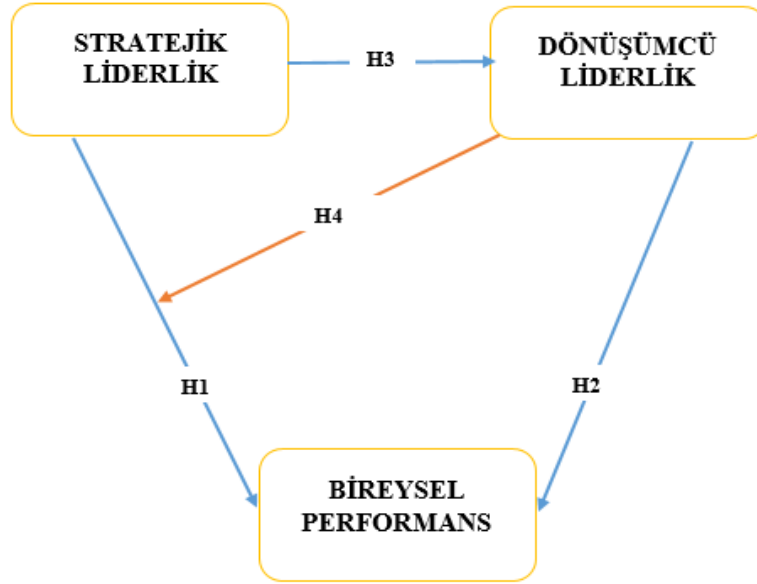
Doğanay ve Şen (2016: 324), görev odaklı liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, bireylere odaklanan liderlik tarzlarının duygusal bağlılık ve bireysel performansa yüksek düzeyde etki ettiğini bulmuştur. Yazarlar ayrıca; duygusal, devam ve normatif bağlılık türlerinden yalnızca duygusal bağlılığın bireysel performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu durum, etkili bir liderin astları üzerinde hem duygusal bağlılığı hem de bireysel performansını daha üst noktalara taşıdığı anlamına gelmektedir.

Dönüşümcü ve işlemci liderliğin bireysel performansa etkisini araştıran Khan ve Nawaz (2016: 144) ise liderlik davranışlarının işgörenlerin duygu ve düşüncelerine tesir ettiğini ve bu durumun zaman içinde örgütteki tutum ve davranışlara yansıdığını öne sürmektedir. Yazarlara göre, pek çok liderlik teorisi liderliğin etkinliğini ölçmeye çalışmaktadır. Ancak bunlardan ikisi diğerlerinden pozitif anlamda ayrılmaktadır: *dönüşümcü liderlik ve dönüştürücü liderlik*.

Yukarıda ifade edilen araştırmalar çerçevesinde bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- H1: Stratejik liderlik bireysel performansa etki etmektedir.
- H2: Dönüşümcü liderlik bireysel performansa etki etmektedir.
- H3: Stratejik liderlik dönüşümcü liderliğe etki etmektedir.
- H4: Stratejik liderliğin bireysel performansa etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın modeli ve hipotezler, Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Malatya sınırları içerisinde yer alan merkez ve taşra ilçelerde görev yapan özel ve kamu sağlık görevlileri oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesinin bazı özel sebepleri vardır. Bunlar; sağlık örgütlerinin doğrudan insan hayatına müdahale etmesi, riskli çalışma ortamında pek çok bilinmeyi ihtiva etmesi, bu çalışanların yüksek stres ve tükenmişlik seviyelerine sahip olması, sağlık örgütlerinde zamana karşı yarışın, yoğun iletişimin, gelişmiş teknoloji kullanımının ve yüksek bütçelerin söz konusu olması, sağlık çalışanlarının sürekli olarak eğitime, geliştirilme ve yetiştirilme ihtiyacı, ülkemizdeki sağlık harcamalarının yüksekliği ve giderek artan nüfusun sağlık ihtiyaçlarına cevap vermede karşılaşılan zorluklardır.

Araştırmaya başlamadan önce evren ve örneklem değerlerinin hesaplanması gerekmektedir. 2016 tarihli Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, Malatya’da görevli sağlık çalışanlarının sayısı 7.035’tir. Bu sayıyla kamuda görev yapan teknik, idari ve hizmet personelleri ile özel sektörde çalışan sağlık çalışanları toplandığında araştırmanın evreninin 25.000 kişi olduğu düşünülmektedir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen ve Tablo 1’de gösterilen ve örneklem büyüklüğü tablosuna göre, saha çalışmasından elde edilen 297 kişilik örneklem analizleri yapmak için yeterlidir.

Tablo 1. $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50)

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244*	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81

*Bu değer, 25.000 kişilik anakütlede, %95 güven aralığında ($d=0,05$) ve %80 beklenen değere ($p=0,80$) sahip bir araştırmada olması gereken en az örneklem sayısıdır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler, anket formları aracılığıyla elde edilmiştir. Doktora tezi kapsamında, 03.04.2018–11.04.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilen ve bırak-topla yöntemiyle gerçekleştirilen anket formları hakkında sağlık çalışanlarına bilgilendirmeler yapılmış ve sorulara cevaplar verilmiştir. Saha araştırmasının

yer aldığı Malatya ilinde bulunan sağlık örgütleri rastgele seçilerek *basit tesadüfi örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Saha araştırmasında toplam 571 anket formu dağıtılmış ve bunlardan ancak 297'si işleme alınabilmektedir. Bu kapsamda anket formlarının bir kısmı fişlenme korkusuyla, ilgisizlik nedeniyle bilinçli bir şekilde doldurulmamış, bir kısmı ise zaman yetersizliği nedeniyle doldurulamamıştır. Anketlerin bir kısmı da kasıtlı bir şekilde hep aynı kutucuklar işaretlenerek ya da desenler çizilerek yanlış doldurulmuştur. Geriye kalan anketlerin oldukça önemli bir bölümü de aşırı ya da uç değerler içerdiği için elenmiştir. Bunun yapılmasının sebebi, yol modelinde istenen uyum iyiliği değerlerinin yakalanmasıdır. Modelin anlamlılığı ancak bu şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan anket formları dört bölümden meydana oluşmaktadır. İlk bölümde demografik ifadeler, ikinci bölümde stratejik liderlik ölçeği (Pisapia vd., 2005: 60), üçüncü bölümde dönüşümcü liderlik ölçeği (Bass ve Avolio, 1994: 104-117) ve son bölümde bireysel performans ölçeği (Erdoğan, 2011: 104) yer almaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Saha araştırması sonucunda elde edilen verilerin analizinde öncelikli olarak güvenilirlik ve normallik analizleri yapılmıştır. Daha sonra faktör analizi ve yol modeli ile araştırmaya devam edilmiştir. Veriler analiz edilirken SPSS-21 ve AMOS-24 paket programları kullanılmıştır. Bahsi geçen programın yetersiz kaldığı açıklanan ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin elde edilmesi için Excel-2016 programında formüller oluşturulmuştur.

4. BULGULAR:

Analiz sonucunda Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri sonuçları 0,904 ile 0,984 arasında elde edilmiştir. Bu değerler Gliem ve Gliem'e (2003: 88) göre mükemmel güvenilirliğe işaret etmektedir. Araştırmadaki boyutların ortalama değerlerine bakıldığında ise en düşük değerlerin stratejik liderlik boyutlarından *ilişkisel liderlikte* (3,02) ve dönüşümcü liderlik boyutlarından *bireyselleştirilmiş ilgide* (3,32) olduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın parametrikliğini ölçmek üzere yapılan normallik testlerinde basıklık ve çarpıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda verilerin biri hariç hepsinin ± 2 sınırları içinde yer aldığı gözlenmiştir. Bu değerler araştırmanın normal dağılıma uygunluğuna işaret etmektedir (Gravetter ve Wallnau, 2016). Ek olarak, çoklu normallik dağılımına da bakılmış ve $p^*(p+2)$ formülüyle saptanan değerlerin Mardia katsayısından büyük çıkması neticesinde verilerin *çoklu normal dağıldığı* belirlenmiştir.

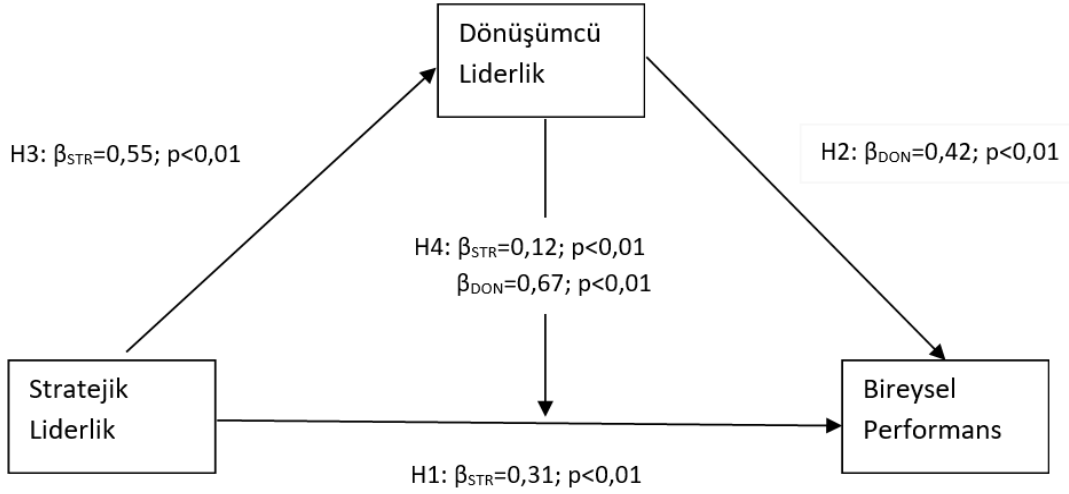
Daha sonra verilere yakınsak ve ıraksak geçerlilik testleri uygulanmıştır. Yakınsak geçerlilikte AVE değerlerinin 0,50'den büyük ve CR değerlerinden küçük olma şartı aranırken (Yaşlıoğlu, 2017: 82); ıraksak geçerlilikte değişkenler arasında korelasyon değerlerinin AVE değerlerinin kareköklerinden küçük olma şartı aranmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981: 47). Bu kapsamda verilerin yakınsak geçerlilik koşullarını bütünüyle; ıraksak geçerlilik koşullarını ise kısmi ölçüde karşıladığı görülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon değerlerine ek olarak güvenilirlik, AVE ve CR değerlerinden oluşan Tablo 2, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Korelasyon, Cronbach Alfa, AVE ve CR Değerleri*

Cr. Alfa	CR	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$		ILISK	YON	ETK	POL	DON	İE	IVM	ZU	BI	PER
0,931	0,931	0,659	0,812	ILISK	1									
0,952	0,952	0,690	0,831	YON	0,824	1								
0,926	0,925	0,673	0,820	ETK	0,923	0,862	1							
0,907	0,908	0,666	0,816	POL	0,913	0,837	0,896	1						
0,925	0,927	0,679	0,824	DON	0,930	0,843	0,915	0,914	1					
0,965	0,966	0,779	0,883	İE	0,902	0,829	0,885	0,880	0,892	1				
0,944	0,944	0,807	0,898	IVM	0,863	0,757	0,841	0,833	0,852	0,898	1			
0,952	0,948	0,821	0,906	ZU	0,860	0,773	0,837	0,840	0,850	0,885	0,898	1		
0,947	0,948	0,819	0,905	BI	0,862	0,724	0,847	0,833	0,851	0,860	0,871	0,876	1	
0,904	0,936	0,785	0,886	PER	0,458	0,538	0,478	0,462	0,468	0,445	0,421	0,432	0,382	1
Ortalama					3,352	3,742	3,540	3,430	3,399	3,468	3,394	3,380	3,321	3,989
Standart Sapma					0,906	0,873	0,925	0,843	0,881	0,956	0,967	1,001	1,039	0,891

*Tüm korelasyon değerleri $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Yol modeline öncülük eden iki analiz vardır. Birincisi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve ikincisi, doğrulayıcı faktör analizidir (DFA). AFA’da birbirleriyle bağlantı içinde olan değişkenlerin derlenerek veri tanımlamalarının yapılması ve ölçülecek yapıya ait faktörlerin oluşturulması hedeflenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001: 609). Hangi değişkenin hangi faktörü ölçtüğünün belirli olduğu durumlarda ise AFA’ya gerek yoktur (Özdamar, 2004). Bu sebeple araştırmanın AFA analizi yapılmamıştır. DFA ise daha önceki çalışmalarda saptanan kavramsal ilişkileri ölçümlemeye yaramaktadır. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen verilerin yazındaki diğer çalışmalarla uyum içinde olup olmadığı test edilmektedir. Her iki faktör analizin ardından oluşturulan yol modeli ve buradan elde edilen faktör yükleri ile (p) anlamlılık değerleri Şekil 4’te gösterilmektedir.



Şekil 4. Yol Modeli

Şekil 4'te gösterildiği üzere; stratejik liderliğin bireysel performansa etkisinde faktör yükü 0,31, dönüşümcü liderliğin bireysel performansa etkisinde faktör yükü 0,42, stratejik liderliğin dönüşümcü liderliğe etkisinde faktör yükü 0,55 ve stratejik liderliğin bireysel performansa etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinde faktör yükleri 0,12 (STR) ve 0,67 (DON) olarak ölçülmüştür. Bunun anlamı, aracı değişken denkleme dahil edildiğinde ilk faktör yükünde tamamen olmasa da belirgin bir düşüşün gerçekleştiğidir. Bu durum, kısmi aracılığa işaret etmektedir. Aracılık etkisinde emin olabilmek için ayrıca Sobel Testi yapılmıştır. Sobel Testi bulgularına göre test istatistiği 3,97, standart hata 0,14 ve (p) anlamlılık değeri 0,00892 olarak gözlenmiştir. Bu değerler aracılık etkisini istatistiksel olarak ispatlamaktadır.

Yol modeli sonuçlarının anlamlılığının diğer göstergesi, uyum iyiliği değerleridir. Uyum iyiliği değerlerinin tamamının yüksek çıkması şart olmamakla beraber genel uyuma dikkat etmek gerekmektedir. Araştırma bulgularının sahip olduğu uyum iyiliği değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Uyum İyiliği Değerleri

Ölçüler	İyi Uyum Aralıkları	Kabul Edilebilir Uyum Aralıkları	Araştırmanın Değerleri
CMIN/DF	CMIN/DF<3,00	CMIN/DF<5,00	2,621
IFI	0,95<CFI<1,00	0,90<CFI<0,95	0,855
CFI	0,95<NFI<1,00	0,90<NFI<0,95	0,821
SRMR	0<SRMR<0,05	0,05<SRMR<0,10	0,068
GFI	0,95<GFI<1,00	0,90<GFI<0,95	0,793
RMSEA	RMSEA<0,050	0,050<RMSEA<0,080	0,051

Yukarıdaki tabloya göre beş uyum ölçüsünden üçü (CMIN/DF, SRMR ve RMSEA) kabul edilebilir veya iyi uyum değerlerine sahipken ikisi (CFI ve IFI) bu değerlere çok yakın rakamlar elde etmiştir. Yalnızca uyum ölçüsü (GFI) istenen değerleri elde edememiştir. Bu kapsamda verilerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu kanaatine varılmış ve hipotez sonuçlarına geçilmiştir. Tablo 4'te hipotez sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. Hipotez Testlerinin Yorumlanması

Hipotez No.	Hipotezler	Kabul/Ret
H ₁	Stratejik liderlik bireysel performansa pozitif yönde etki etmektedir.	Kabul
H ₂	Dönüşümcü liderlik bireysel performansa pozitif yönde etki etmektedir.	Kabul
H ₃	Stratejik liderlik dönüşümcü liderliğe pozitif yönde etki etmektedir.	Kabul
H ₄	Stratejik liderliğin bireysel performansa etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul

Tablo 4'te yer alan bilgilere göre, stratejik liderliğin bireysel performansa pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etki ettiği görüldüğünden araştırmamızın ilk hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, stratejik liderlik bireysel performansa pozitif yönde etki etmektedir. Araştırmamızın ikinci hipotezi olan dönüşümcü liderliğin bireysel performansa etkisi de olumlu sonuçlanmıştır. Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen liderler işgören performanslarında artışa neden olmaktadır. Araştırmamızın üçüncü hipotezi ise stratejik liderliğin dönüşümcü liderliğe etkisi üzerindedir. Yapılan analizler kapsamında, bu değer de istatistiksel olarak ispatlanmış ve stratejik liderlik tarzlarının dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmamızın dördüncü ve son hipotezi ise aracılık etkisi üzerindedir. Aracılık etkisi araştırılırken aracı değişken hesaplamaya dahil edilmeden önceki ve dahil edildikten sonraki faktör yükleri takip edilmiştir. Bu senaryoda, aracı değişken (dönüşümcü liderlik) denkleme dahil edildikten sonra stratejik liderliğin bireysel performans üzerindeki ilk faktör yükünün azaldığı görülmüştür. Bu durum, dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir. Buna göre, stratejik liderliğin bireysel performansa etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi kanıtlanmış ve dördüncü hipotez kabul edilmiştir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, sağlık yöneticilerinin sahip olduğu stratejik ve dönüşümcü liderlik yeteneklerinin çalışanlarının bireysel performanslarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmamızın sonuçlarına göre; stratejik ve dönüşümcü liderliğin bireysel performansa pozitif yönlü ve anlamlı etki ettiği görülmüştür. Araştırmamızda ayrıca, stratejik liderliğin dönüşümcü liderliğe olumlu yönde etki ettiği görülmüştür. Son olarak, stratejik liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi test edilmiş ve burada kısmi aracılığa işaret eden anlamlı değerler elde edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, yöneticiler, stratejik liderliğin alt boyutlarından ilişkisel liderlik ve dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgide diğer boyutlara kıyasla daha düşük ortalamalar elde etmiştir. İlişkisel ve dönüşümcü liderlikte elde edilen düşük ortalamaların, yöneticilerin astlarıyla etkili diyalog kuramamasından ve bu durumun neticesinde astlarda dönüşümün başlamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim Karaköse ve arkadaşları (2020: 156), astlarda sosyal sermayenin süreklilik içeren diyaloglarla kurulabileceğini ve bu ilişkiler neticesinde fırsat ve zorluklar içeren durumlardan başarıyla çıkılabileceğini öne sürmektedir.

İlham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarında elde edilen düşük ortalamaların ise yine yöneticilerin astlarıyla yeterince ilgilenmemesinden, onları motive etmek için yeterli çabayı göstermemesinden ve bunun neticesinde astlarda mental uyarımların gerçekleşmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bulgular, Yin ve arkadaşlarının (2018: 150) işgörenlerin zihinsel uyarım düzeylerinin bilgi paylaşmayla ve takım etkinliğinin ilham verici motivasyonla doğrudan ilişkisi olduğunu tespit ettikleri çalışmayla örtüşmektedir.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, sağlık örgütlerinde açık ve etkili iletişimin yeteri kadar yer almadığı görülmüştür. Bir örgütte dönüşümden ya da stratejilerin ortak bir şekilde belirlenip uygulanmasından bahsedebilmek için etkili iletişim şarttır. Eğer yöneticiler, astlarıyla olan ilişkilerini

kuvvetlendirebilirse bu sayede onları motive etmek daha kolay hâle gelecektir ve bu durum verimliliği artıracaktır. Elde edilen bulgular, Doğanay ve Şen'in (2016: 324) görev odaklı liderlerin işgören performansına olumlu yönde etki ettiğini tespit ettikleri çalışmayla ve Khan ve Nawaz'ın (2016: 144) dönüşümcü liderlerin bireysel performans üzerindeki etkilerini ortaya koyduğu çalışmayla birebir örtüşmektedir.

Araştırmanın dikkat çekici bir noktası, ölçeklerde yer alan sorulardan en düşük ortalamanın “moralim yüksektir” sorusuna ait olmasıdır. Bu durum, sağlık çalışanlarının tükenmişlik ve iş stresi düzeyleriyle ilişkili olabilir. Zira OECD'nin (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) 2016 raporuna göre Türkiye'de sağlık çalışanları Avrupalı meslektaşlarının üç katı çalışmak zorundadır. Ek olarak, Türkiye, üye ülkeler arasında sağlığa ayrılan bütçesi en az olan ülkedir. Son olarak Sağlık Bakanlığı 2018 verilerine göre son beş yılda 48 bin sözlü ve 12 bin fiili olmak üzere ülkemizde toplam 60 bin sağlıkta şiddet vakası yaşanmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında;

- Sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Onlarla takım çalışmalarının yürütülmesi,
- Yöneticilerin astlarına karşı tutum ve davranışlarında daha dikkatli davranması,
- Sağlık çalışanların güçlü yönlerinin ve yeteneklerinin keşfedilmesi,
- Sağlık örgütlerinde moral düzeylerinin iyileştirilmesi,
- Sağlık sisteminin alt yapısının iyileştirilmesi,
- Sağlık çalışanlarının özlük haklarının üst seviyelere yükseltilmesi,
- Sağlık örgütlerinde verimliliği düşüren şiddet vakalarına karşı caydırıcı yasal tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Son olarak araştırmanın kısıtlılıklarına değinilecektir. Bu kapsamda; araştırmanın yalnızca bir ilde yapılması, pek çok özel hastane yönetiminin sağlık çalışanı anketlerinin dağıtılmasına izin vermemesi, çalışanların çok yoğun tempodan ötürü anketleri yarım/eksik bırakmaları ve fişlenme korkusuyla anketleri doldurma istememeleri sayılabilir.

Bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Rektörlüğünün 24 Şubat 2022 tarihinde verdiği E-86837521-050.99-174534 sayılı etik kurul kararınca hazırlanmış ve hiçbir kişi, kurum veya kuruluştan maddi destek alınmamıştır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). *How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development*, USA: Kogan Page Publishers.
- Aishat, O.A., Silong, A.D., Suandi, T. & Sakiru, O.K. (2015). Leadership styles of managers and employee's job performance in a banking sector. *Journal of Humanities and Science*, 20(11), 68-73.
- Akyurt, N., Alparslan, A.M., & Oktar, Ö.F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alp, G. (2019). Otel çalışanlarının stres ve bireysel performans ilişkisinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 475-496
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, USA: Consulting Psychologists Press.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Transformational leadership and organizational culture, *The International Journal of Public Administration*, 17(3), 541-554.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, USA: Harper and Row.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Daft, R.L. (2000). *Management*, USA: The Dryden Press Hillsdale.
- Doğanay A. & Şen E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesi'nde bir uygulama, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Düzgün, A. & Ataman, G. (2020). Stratejik liderlik, sosyal sermaye ve performans arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2161-2192.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erer, B., & Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 647-656.
- Gliem, A.J. & Gliem, R.R. (2003). Calculating, interpreting and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales. 2003 *Midwest Research To Practice Conference In Adult, Continuing and Community Education* içinde (82-88 ss.), Columbus, Ohio: Ohio State University.
- Gözübenli, M. & Şahin, İ. (2014). *Emniyet Teşkilatında Stratejik Liderlik*. Güvenlik sektöründe stratejik yönetim içinde (117-142 ss.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gravetter, F.J. & Wallnau, L.B. (2016). *Statistics for the behavioral sciences*, USA: Cengage Learning.
- Guantai, E. K. (2012). *Challenges of the balanced scorecard as a strategy implementation tool in large commercial banks in Kenya* (Unpublished doctoral dissertation), University of Nairobi, Kenya.
- Guillot, W. M. (2003). Strategical: Defining the challenge. *Air and Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Gün, İ. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- İntepeler, Ş.S. & Barış, V.K. (2018). Dönüşümcü ve etkileşimli lider-izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (2), 97-104.
- Karaköse, M.A., İmamoğlu, S.Z., & İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü: Kavramsal bir model önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 153-169.
- Khan I.U. & Nawaz, A. (2016). The leadership styles and the employees performance: A review. *Gomal University Journal of Research*, 32(2), 144-150.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve dönüştürücü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Mooney, A., Zhang, Y., Mithani, M., & Mahoney, M. (2022). The paradox of digital savviness: An examination of conditions that mitigate its power. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(1), 1-13.
- Odumeru, J.A. & Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2), 355-361.

- OECD (The Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2016). Sağlık sistemi incelemeleri: Türkiye: OECD ve Dünya Bankası Yayınları.
- Okun, O. (2022). Örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi süreci ile inovasyona ilişkin değişkenlerin ilişkilendirilmesi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 1-13.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi I* (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Öztürk, N. (2008). *Evlü bayan öğretmenlerde iş-aile çatışmasının iş stresi ve performansa etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pisapia, J.R., Guerra, D. & Semmel E.C. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991). *Personel yönetimi* (6. Baskı). Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sağlık Bakanlığı (2018). Hukuki yardım ve beyaz kod uygulaması. Erişim www.beyazkod.saglik.gov.tr
- Sayan, İ. & Yıldırım, O. (2020). Sağlık çalışanlarında aşırı ve zorunlu çalışmanın duygusal zekâ üzerindeki etkisinde uyumluluğun arabuluculuğu. *Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi*, 13(49), 16-25.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward*. UK: Cambridge University Press.
- Swayne, L.E., Duncan W.J. & Ginter, P.M. (2006). *Strategic management of health care organizations*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Computer-assisted research design and analysis*. USA: Allyn and Bacon.
- TÜİK (2016). Ücretli Çalışan İstatistikleri. Erişim www.tuik.gov.tr
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uğuluoğlu, Ö. (2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yaşlıoğlu M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (46), 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y., & S. Erdoğan (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*. 24(2), 150-171.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice Hall.