



# MEDIATING ROLE OF THE PELZ EFFECT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE AND WORK PERFORMANCE IN THE HEALTH SECTOR

Tülay Tuna SARITAŞ\* Nursel AYDINTUĞ MYRVANG\*\*

\*Doktora Öğrencisi, Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, tt.saritas@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-9252-0692

\*\*Dr. Öğr.Üyesi, Biruni Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, naydintug@biruni.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3077-1693

Received Date: 15.11.2022 Revised Date: 02.12.2022 Accepted Date:01.01.2023

Copyright © 2023 Tülay Tuna SARITAŞ, Nursel AYDINTUĞ MYRVANG. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ABSTRACT

Employee performance is affected by the leader's effort and motivation to increase performance, along with individual factors such as the person's desire to succeed, competence and skills. Compared to employees who have high-quality relationships with their managers, employees who have low-quality relationships; It has been revealed in many studies that they take more work and responsibility within the organization, contribute more to organizational outputs and show higher performance. As a result of the power sources used by the leader, it is stated that the power perceived by the employee has a significant effect on performance. From this point of view, the aim of the study is to reveal the regulatory role of the pelz effect in the leader-member exchange and performance relationship for private and public hospital employees serving in Istanbul with the help of structural equation model (SEM). The sample of the study consists of 545 health personnel in different positions. As a result of SEM analysis, leader-member exchange dimension has a positive and significant effect on performance ( $\beta = 0.423$ ,  $p < 0.01$ ). Leader-Member exchange dimension has a positive and significant effect on the Pelz effect ( $\beta = 0.240$ ,  $p < 0.01$ ). The Pelz effect size has a significant positive effect on performance ( $\beta = 0.322$ ,  $p < 0.01$ ). It has been determined that the Pelz effect has mediator role in the effect of leader-member exchange on performance. Thus, the H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> and H<sub>4</sub> hypotheses were accepted.

**Keywords:** Leader-member exchange, Pelz effect, Performance, Structural Equation Model

## SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PELZ ETKİSİNİN ARACI ROLÜ

## ÖZET

Çalışan performansı, kişinin başarıma arzusu, sahip olduğu yetkinlik ve beceriler gibi bireysel faktörlerle birlikte, liderin performansı arttırmaya dönük çabası ve motivasyon sağlamasından etkilenmektedir. Yöneticileri ile yüksek kalitede ilişki kuran çalışanların, düşük nitelikli ilişki kuran çalışanlara göre; örgüt içinde daha fazla iş ve sorumluluk aldıkları, örgütsel çıktılara daha fazla katkı sağladıkları ve daha yüksek performans gösterdikleri bir çok çalışmada ortaya konulmuştur. Liderin kullandığı güç kaynakları sonucunda, çalışanın algıladığı gücün performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, İstanbul'da hizmet



veren özel ve devlet hastane çalışanları için lider-üye etkileşimi ve performans ilişkisinde pelz (güç) etkisinin düzenleyici rolünü yapısal eşitlik modeli (YEM) yardımıyla ortaya koymaktadır. Çalışmanın örneklemini farklı görevlerdeki 545 sağlık personeli oluşturmaktadır. YEM analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta = 0.423$ ,  $p < 0.01$ ). Lider-Üye etkileşimi boyutu Pelz etkisi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta = 0.240$ ,  $p < 0.01$ ). Pelz etkisi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta = 0.322$ ,  $p < 0.01$ ). Pelz etkisinin lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri sağlanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Lider-üye etkileşimi, Pelz etkisi, Performans, Yapısal Eşitlik Modeli

## 1. GİRİŞ

Günümüzde varlığını sürdürmekte olan kurumların hedeflerini gerçekleştirme hususunda başarıyı yakaladıkları düşünülen yöneticiler “lider” olarak adlandırılmaktadır. Lider kavramı; üyeleri veya ekibin diğer üyeleri tarafından örnek alınan, peşinden gidilen, takip edilen anlamı taşımaktadır. Medya, yazılı eserler, bilimsel toplantılar ve gündelik konuşmalar incelendiğinde, lider kavramından daima pozitif bir şekilde bahsedildiği görülmektedir. Lider, sahip olduğu nitelikler gereği diğer kişilerden ayrılmaktadır. Lider olan kişi, kendini sahip olduğu nitelikler ile diğerlerinden ayırıp onlar üzerinde etkide bulunarak belirli bir amaca yönelmelerine destek olmaktadır. Burada lider, belirlenmiş olan bir amaca varma noktasında diğerlerine rehberlik eden kişidir.

Liderlik konusu, belli özelliklerin insanlar üzerinde etkili olarak belirli bir amaca yönlendirilmesi biçiminde görülmektedir. Burada “belli özellikler” ifadesinden kasıt, güç olarak yararlanılabilecek özellikler ve donanımlardır. Elinde herhangi bir gücü bulunmayan bir kişinin diğer insanlar üzerinde bir etki yaratması, imkansız olmasa bile oldukça zordur. Bir liderin, üyelerini kontrol edebilmesi, yönlendirebilmesi ve istenilen sonuca doğru ulaştırabilmesi için belli bir güce sahip olması gerekmektedir. Güç sahibi olmayan bir kişinin, organizasyonlarda yer alan diğer insanları etkilemesi ve onları yönlendirmesi söz konusu değildir. Buradan hareketle her bir liderin belirli bir güce sahip olması gerektiği söylenebilir. “Güç” söz bir lider düşünülemez. Burada bahsedilen güç ifadesi, fiziki kuvvet anlamında kullanılmamaktadır.

Bir kurum bünyesinde çalışmakta olan kişinin bir işi ne ölçüde iyi yaptığı o kişinin performansının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylelikle çalışan kişiler desteklenerek verimlerinin çoğaltılması ve iş yerinin hedeflerinin mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinde “Performans Değerlendirme Sistemi” sağlık kuruluşlarında da uygulanmaya başlanan bir sistem olmuştur. Bu konuya yönelik olarak önemli kaynaklar ayrılmaya başlanmış, yapılan harcamaların bir kısmı performans artırma çalışmaları baz alınarak planlanmıştır. Ülkeler düzeyinde ise, her bir ülke kendi kaynaklarından bir kısmını sağlık alanında yapılan harcamalara ve sağlıktaki performansın yükselmesine ayırmıştır. Bu konuya ilişkin Dünya Sağlık Örgütü’nün de önemli çalışmaları, raporları ve performansın en üst düzeye çıkarılması için bilimsel değerlendirmeleri bulunmaktadır.

Lider, liderin gücü ve etkili liderlik, kurumsal yazının esas sorunsallarından ve kuramlaştırma hususunda her daim yarım kalan konularından biri olmuştur. Zira, Stogdill (1974) tarafından; liderliği tanımlamış olan insanların sayısı kadar çeşitli liderlik tanımının bulunduğu ve bu önermenin daha uzun yıllar boyunca geçerli olacağı belirtilmiştir. Tanımlar arasındaki farklılıkların dışında, tutarlılık arz eden nadir durumlardan biri, liderliğin güçten yararlanmayı zorunlu kılması (Zaleznik, 1998) ve gücün de bağlamsal birçok değişkenin bir fonksiyonu olmasıdır. Aycan ve arkadaşları (2016), liderliğin herkesin zihninde türlü yansımalarının olacağını belirterek; “Liderliğin zorluğu güçlü olmak, ama kabalaşmamak; kibar olmak ama zayıf olmamak, cesur olmak ama korkutmamak; düşünceli olmak ama tembel olmamak, mütevazî olmak ama utangaç



olmamak; gururlu olmak ama kibirli olmamak, esprili olmak ama aptallık yapmamaktır” şeklinde bir açıklama ortaya atmışlardır.

Diğer yandan, lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır. Lider ve astları arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olması, astların yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu sonuçları etkilemektedir. Buna karşılık, düşük kalitedeki ilişkiler, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından astı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Çalışmanın amacı, İstanbul’da hizmet veren özel ve devlet hastanelerde farklı görevlerde çalışan sağlık personeline yönelik olarak, lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde pelz etkisinin düzenleyici ve aynı zamanda aracı rolünün yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya konulmasıdır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Liderlik Kavramı

Daft ve Marcic’in ifade etmiş olduğu gibi, çağımızda kurumsal başarı bakımından liderlikten daha önemli bir konunun olmadığı düşünülmektedir. Çoğu durumda bazı askeri birim veya gönüllü kuruluşlar, ancak liderleri kadar iyi olabilmektedir. Kurumların değişiklikler ortaya çıkarma gereksinimlerine bağlı olarak liderlik unsurunda gelişimler sürmektedir. Liderlik hususundaki görüş ve yazılanların tamamı incelendiğinde; söz konusu unsurun üç yönü ön plana çıkmaktadır. Bu boyutlar; amaçlar, insanlar ve etkileme olarak sayılabilmektedir. Liderlik insanlar arasında gerçekleşir, etkilemeden yararlanır ve belirlenen amaçlara varabilmek adına yapılır (Daft ve Marcic, 2009). Liderlik konusunda araştırmalarda bulunan yazarlar, bakış açılarının ayrı olması nedeniyle, liderlik tanımlamalarını değişik biçimlerde yapmışlardır (Tekarslan vd., 2000). Bu çerçevede, liderlik üzerine yapılmış olan tanımlamalar aşağıda sunulmaktadır:

-Liderlik, diğer kişileri, üyesi buldukları kurumun başarısı ve etkinliği bakımından katkıda bulunmalarını sağlamalarına yönelik etkileme, güdüleme ve yetkilendirme kabiliyetidir (House vd., 1996).

-Liderlik, izleyicileri kurumsal hedef ve amaçlara ulaşma noktasında duygusal, ruhsal ve fiziksel açıdan istekli bir biçimde çaba harcamaları hususunda etkileme sürecidir (Winston ve Patterson, 2006).

-Liderlik, amaçlara varma noktasında insanlar üzerinde etki edebilme becerisidir (Daft ve Marcic, 2009).

-Liderlik, kişileri, belirlenmiş olan bir amacı gerçekleştirmeye yönelik güdüleyebilmek adına etkilemeyi kullanma teşebbüsüdür (Gibson vd., 2012).

-Liderlik, grupların amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla gruba etki ve liderlik etme sürecidir (Robbins ve Coulter, 2012).

-Liderlik, neyin hangi şekilde yapılması gerektiğinin anlaşılması ve aynı düşünceyi paylaşma hususunda başkalarını etkileme ve ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kişisel ve ortak gayretleri gerçekleştirme sürecidir (Yukl, 2013).

Buraya kadar yapılan tanımlamalar incelendiğinde; önceden de ifade edildiği gibi, tanımlamaların insanlar, etkileme ve amaçlar olmak üzere üç ortak noktada birleştiği görülmektedir. Çalışanların liderin üyesi olmasından önce, çalışanları kuruma getirmek



gerekmektedir. Collins, (2004)'in de ifade ettiği gibi, büyük liderlerin temel hareketi kuruma doğru kişileri çekmektir. Burada ele alınan temel nokta, kişi-kurum uyumu ifadesidir. Üyelerin kurum için gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlere sahip olması kadar önemli bir diğer konu, bireyin sahip olduğu değer ile kurumsal değer birbirleriyle uyumlu olmasıdır (Winston ve Patterson, 2006). Liderin üyelerin gözünde cazip hale gelmesiyle birlikte, insanları etkileme gücüne sahip olur ve saygınlığını artırır. Bu gücü elinde bulunduran lider, üyeleri açısından idealin timsalidir. Kendi liderleri ile özdeşleşme çabasında olan üyeler, duygudaşlık ve sadakat benzeri bireysel ilişkiler oluşturur ve onu sevdikleri ve iyi biri olduğunu düşünmelerinden dolayı liderin beklentilerini yapmaya çabalarlar (Meydan ve Polat, 2010). Liderlik üzerine yapılan tanımlamalarda bir başka ortak nokta da amaçlardır. Liderlik özde, üyeleri aynı amaç etrafında birleştirme ve bu amaca varma hususunda çabalamalarını ortaya koyma süreci olduğu görülmektedir (Bolat, 2011).

## **2.2. Lider-üye Etkileşimi Yaklaşımı**

Liderlik üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar davranışsal akıma sıkça inceleme konusu olmuştur. Liderlik araştırmaları; özellikler yaklaşımı ile başlamış, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar ile devam etmiştir. Liderlikle ilişkili kuram ve yaklaşımların pek çoğu liderin, türlü durumlar karşısında hangi davranış şeklini sergilemesi gerektiğine yoğunlaşmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider-üye ilişkilerinin etkilerini inceleyen çalışmalar açısından yeni bir perspektif sunmuştur. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider-üye etkileşiminin öncesi ve sonrasını izleyerek tanımlanmasını sağlamıştır. Genel itibarıyla başka liderlik görüşleri üyelerin tümünün benzer biçimde davranışlar sergilediklerini varsayarak, onların kişisel özellikleri veya ikili ilişkilerinde yer alan farklılıklar üzerinde durmadan liderlik biçimlerini tanımlama yolunu seçmişlerdir. Oysa ki Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, liderin, çalışma grupları içinde yer alan üyeleri tümüne karşı belli bir davranış göstereceği görüşüne karşı gelerek, her bir üyesi ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde durulmasının gereğine vurgu yapmıştır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). George ve Graen et al. tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, organizasyonlar ve üyeler arasında gelişen etkili liderlik ilişkilerini konu almaktadır; bu bağlamda Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, iki yönlü ilişkilere odaklanmakta ve geleneksel liderlik modellerinden ayrılmaktadır (Graen and Uhl-Bien, 1995; Baş, Keskin, ve Mert, 2010).

Liderin niteliklerinin ya da veya davranışlarının üyelerine yönelik etkisini araştıran pek çok çalışma, üyelerin tümünün benzer olduğunu, farklı bir ifadeyle liderin tüm üyelerine benzer biçimde davrandığını ortaya koymuşlardır. Oysaki, etkili liderliğin lider ve üyeler arasındaki iyi ilişkilere de bağlı olduğu belirtilmektedir. Liderin üyeleri üzerindeki etkisini anlamanın başka bir yolu, lider ve üyelerin her birinin aralarındaki dikey ikili ilişkilere yoğunlaşmaktır. İlk olarak Dikey İkili Bağlantı Teorisi (Dansereau, Graen, and Haga, 1975) ve sonrasında da Lider-Üye Etkileşimi biçiminde ifade edilen bu yaklaşım, liderin üyelerinin her biriyle kurduğu ikili ilişkiler üzerine odaklandığı için, öteki liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Buradaki ikili kavramı, lider/yönetici ile üye/astı/çalışanı belirtmektedir (Şahin, 2011).

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider ile üyeler arasındaki ikili ilişkilere dikkat çeken bir yaklaşım olmakla beraber liderin pozisyon gücünü birbirinden ayrı üyeler ile iş ilişkileri geliştirme hususunda ne şekilde kullandığını açıklamaktadır. Yaklaşım; lider ile her bir üye arasında tek tek türlü yakınlıklarda ilişkiler gelişeceğini savunmamakta, fakat liderin kimi sebeplerden ötürü bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkilere bulunacağını belirtmektedir. Lider ile üyeleri arasında bulunan etkileşim ve ilişkinin boyutları liderin iş planlamasından zaman ve kaynaklarının kullanımına, üye davranış ve tutumlarından organizasyonel verimliliğe dek pek çok açıdan organizasyonu etkilemektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014).



Liderin üyelerinin her biriyle birbirinden ayrı ikili ilişkilerde bulunması ve bu ilişkilerin lider ve üye davranışlarına etki etmesi, Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı'nın dayanağını meydana getirmektedir. Geleneksel liderlik görüşlerine bir alternatif biçiminde düzenlenen Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, Rol Teorisi ve Sosyal Etkileşim Teorisi'nden esinlenmiştir. Bu yaklaşıma göre, bir lider üyeleri ile çeşitli ikili ilişkilerde bulunmakta ve bu ilişkilerin kalitesi de liderin üyelerine ne şekilde bir davranış sergileyeceğini ifade etmektedir. Liderin, karşılıklı saygı, beğeni, güven ve etkileşime bağlı olarak ilişkiler geliştirdiği, üyelere grup içi (in-group) üye adı, liderin, geleneksel yönetim yaklaşımını kullandığı üyelere ise grup dışı (out-group) üye adı verildiği vurgulanmaktadır. Grup-içi üyelerin, grup dışındakilere kıyasla liderlerinden daha çok etki, bilgi, güven ve ilgi gördükleri ve liderleriyle daha fazla iletişim içinde oldukları belirtilmektedir. Bundan dolayı, lider ve üyeleri arasında düzenlenen ikili ilişkilerin kalitesine yoğunlaşan Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı'nın, diğer liderlik yaklaşımları bağlamında gerçekleştirilen araştırmalardan daha çok olumlu bireysel ve organizasyonel neticeler ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olmasının, üyelerin yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve işi bırakma düşüncelerinin azalması gibi olumlu sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Düşük kalitedeki ilişkilerin ise, yapılan işten elde edilecek faydalar ve kariyer gelişimi bakımından üyeyi olumsuz yönde etkileyebileceği vurgulanmaktadır. Kalitesi düşük ilişkilerde, üyelerin lidere ulaşımı daha az olmakta, daha az kaynak bulunmakta, daha kısıtlı bilgi sağlanmakta ve bu durum da iş tatminsizliğine neden olarak üyelerin kurum sadakatlerini düşürmekte ve işi bırakma düşüncelerini artırmaktadır (Şahin, 2011).

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, liderin üyeleriyle sağladığı ilişkide benzer tarz kullanmaktan başka çeşitli rollere bürünmek suretiyle yeni tarzlar geliştirmesini ve her üyesiyle etkileşim içinde olmasını ifade etmektedir. Üyelerin karakteristik özellikleri lider ile üye arasındaki ilişki esnasında lideri etkileyebilmektedir. İlişkinin devamında lider üyelerine çeşitli görev vermekte ve onunla önemli bilgiler paylaşmaktadır. Üye delege edilen görevleri başardıkça liderin güvenini kazanmakta ve kendisine daha önemli görevler delege edilmektedir. Lider-Üye Etkileşimi'nin kalitesinin ölçülmesinde, yöneticilerin üyelere yetki devretmesinin önemi ortaya koyulmuştur. Yöneticiler ilişkinin başlarında üyelerine yetki devrederek güvenilirliklerini, yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmektedir. Yetki devri aynı zamanda ilişkinin devamında bir ödül niteliği taşımaktadır ve ilişki, rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi yoluyla şekillenmektedir. Bu süreçte güven oldukça önemlidir. Üyelerinin kendisinden bekleneni anlaması ve istenen davranışları sergilemesi durumunda etkileşimin kalitesinin artacağı açıktır. Yüksek kalitede Lider-Üye Etkileşimi ilişkisinin sağlandığı ilişkilerde, üyeler kendilerine sağlanan destek, geri bildirim, kaynaklar ve fırsatlardan ötürü memnuniyet duyarken, lider ise sergilenen performanstan dolayı hoşnut olmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi'nin kalitesinde, liderin sahip olduğu güç üyeler arasında farklılaşmasını sağlayacağı için gerekli bir koşuldur (Arslantaş, 2007). Dönüştürücü liderlik davranışları gibi, bir vizyon ileten ve vizyon etrafında heyecan yaratan lider davranışları sergilenerek daha kaliteli Lider-Üye Etkileşimi gelişimi sağlanabilmektedir (Erdoğan and Bauer, 2014).

Bazı araştırmaların, üyelerin liderleriyle olan değişim kalitesi algılarının akran iletişimini etkilediği belirtilmektedir. Sias ve Jablin (1995), bir liderden üyelerine göre farklı muamelenin (Olumlu veya olumsuz) iş arkadaşı iletişimini etkilediğini bildirmiştir. İş arkadaşlarının, farklı muamelenin farkında olduğu ve bu konu hakkında konuştukları vurgulanmaktadır. Liderleriyle düşük ve yüksek kaliteli ilişkiler içinde olan bireylerin, akranlarıyla farklı muameleler hakkında daha fazla sohbet ettikleri belirtilmektedir. Sias (1996) ayrıca, liderlerinden farklı muamele hakkında iş arkadaşlarının konuşmalarının, çalışma grubunda bu konuda sosyal algılar yaratmaya ve güçlendirmeye hizmet ettiğini bildirmiştir (Aktaran: Lee, 1997).



Dienesch ve Liden, LÜE'lerin üç farklı etkileşim türüne dayanabileceğini ve bunun “görevle veya işle alakalı davranışlar (katkı), birbirlerine sadakat (bağlılık) ve birbirini sevme (duygusal etkileşim)” boyutları yardımıyla netlik kazanabileceğini belirtmişlerdir.

Böylelikle çalışmacılar, LÜE'nin bu boyutların bir, iki ya da üçüne dayandığını ortaya atarak, LÜE'in yapısının tek boyutlu değil, çok boyutlu bir yapı olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte, kişiler arasındaki boyutların her birinin ağırlığında ya da öneminde varyans olabileceğini belirtmişlerdir. Daha sonra Liden ve Maslyn (1998), LÜE'nin ölçümüne ilişkin yaptıkları çalışmada, bu üç boyutu kanıtlar biçiminde “mesleki saygı” olarak adlandırdıkları dördüncü bir boyut geliştirmişlerdir. (Liden ve Maslyn, 1998).

### **Sağlık Sektöründe Liderlik ve Lider-üye Etkileşimi**

Sağlık organizasyonlarında liderlik, bireysel fayda için başka kişileri etik olarak etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hargett, Doty, Hauck, Webb, and Cook, 2017). Sağlık hizmetleri en dinamik sektörlerden biri olduğu için, liderlik sağlık hizmetleri sunumunda çok önemlidir. Sağlık sisteminin karmaşıklığı ve devletin yaptığı hızlı değişiklikler nedeniyle, sağlık sektöründe görev yapan liderler her zaman organizasyonlarını kontrol altında tutmak, değişime adapte olmak ve engelleri aşmak durumundadır (Buchbinder and Shanks, 2012; Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018).

### **2.3. Sağlık Sektöründe Performans**

#### **Performans Kavramı**

Genel olarak “ölçüm” ve “yönetim” terimleri ile birlikte kullanılmakta olan “performans” ifadesinin tanımına yönelik yaygın bir biçimde kullanılan “performansı tanımlayamadığınız sürece, onu ölçemez ve yönetemezsiniz” deyişi, performans kavramının anlam ve kullanımını ön plana çıkarmaktadır. Ücret, planlama, ölçme, denetim ve değerlendirme benzeri terimler ile kendine kullanım alanı bulan performans kavramının alan yazında daha kapsamlı bir ifade olan “performans yönetimi” biçiminde kullanıldığı görülmektedir.

#### **Bireysel Performans**

Genel olarak bireysel performans, her bir bireyin tek tek performanslarının kurumsal performans ve stratejiler üzerinde ne derecede ve ne şekilde bir etkiye sahip olduğu ile alakalı olmakta ve odak noktasını da “birey” oluşturmaktadır (Talbot, 2007). Bireysel performans, merkezine bireyin kendisini koyan ve bireyin performansını iyileştirmeyi amaçlayan, başka bir deyişle kişinin ön plana çıkmasına yardımcı olan, bireysel verimlilik ve etkililiği yükseltmeyi amaç edinen yönetim şeklidir (Çevik vd., 2008).

#### **Organizasyonel Performans**

Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmada gösterdiği başarının seviyesi olarak tanımlanabilmektedir. İleri düzeyde performansta bulunan bir organizasyonun, bu düzeye varmasında pek çok neden olabilmektedir. Örnek olarak, esnek bir organizasyon yapısı, organizasyon içi iletişim en önemli faktörler arasındadır. Organizasyon içi iletişimin en önemli bileşenlerinden biri yönetimin desteğidir. Yöneticileri tarafından desteklenen üyeler, organizasyonel hedeflere ulaşmada daha yüksek özen ve performans göstermektedir (Emhan, Kula, ve Töngür, 2013).

#### **Sağlık Sektöründe Performans**

Kamu kurumlarında uygulanmakta olan performans yönetimi süreci, hemen hemen yönetim süreçlerinin tümünde izlenen süreçler ile benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle, klasik süreç yaklaşımı baz alındığında, gerçekleştirilmesi düşünülen işlerin ilk önce planlaması yapılır, yapılan bu plan uygulamaya geçirilir, uygulama sonucunda elde edilen çıktılar değerlendirilmeye tabi tutulur ve en son olarak da değerlendirilen çıktılar geliştirilmesi sağlanır (Bilgin, 2007).



Bu çalışmada performans yönetim süreci, kamu sektörü ön planda tutularak performans planlama, performans ölçme, performans değerlendirme, performans denetimi ve performans geliştirme şeklinde beş aşamalı olarak incelenmiştir.

Direkt olarak performans yönetim sürecini meydana getiren bir aşama bulunmamaktadır. Mevcut kaynakların kullanımında hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinden yola çıkarak bütçe ve mali kaynaklara yönelik denetim ve kontrol anlayışının gelişmesi ve daha yaygın bir hal alması sonucunda gündeme alınan performans denetimine değinilmiştir.

### **Lider-üye Etkileşimi ve Performans**

Önceki araştırmalar, Lider-Üye Etkileşimi ile bireylerin işyeri başarısı için önemli olan üye çalışma sonuçları (Örneğin iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş performansı) arasındaki pozitif ilişkileri kavramsal olarak belirtmiş ve ampirik olarak göstermiştir. İş doyumu, 'bireyin yapmış olduğu işi ya da işe dair tecrübelerini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu veya zevkli bir duygusal durum' olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların bir organizasyonla özdeşleşme, dahil olma ve içinde kalmak istemeleri için organizasyona duygusal olarak bağlanma derecesini ifade etmektedir. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı'na göre, bir üyeye sağlanan genişletilmiş kaynaklar ve güçlü destek nedeniyle yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi ilişkisi, işe ve organizasyona karşı daha olumlu tutumların yanı sıra üye için daha yüksek iş performansı ile sonuçlanmaktadır (Zhang vd., 2012).

#### **2.4. Liderlikte Güç Kavramı ve Kapsamı**

Güç, "Olayların gidişatını değiştirme, direnci kırma, insanlara yapmayacakları şeyleri yaptırma gibi davranışları etkileme potansiyeli" olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer, 1992). Organizasyonel algıda güç kavramının birden fazla yolu ile karşılaşılmaktadır. Örnek olarak, sosyal dünyada bir boyut veya boyutlarda insan ilişkilerine verilen önem şeklinde ifade edilmektedir. Farklı bir yaklaşımla güç, bireysel bir özellik veya hiyerarşi içindeki bir pozisyonun sonucu olarak görülebilmektedir (Horton, 2003). Bir toplumda tüm güç yapıları formal ve informal olarak ikiye ayrılmaktadır. Formal yapı, üyeler arasındaki otorite ilişkileri olarak ifade edilirken güç, insanlar arasındaki ilişkilerde davranışsal açıdan var olan bir etki modeli olarak tanımlanmaktadır. Bir başkasının davranışını başarılı bir şekilde etkilediği zaman o kişi, güç sahibi olarak görülmektedir (Olmstead, 2000).

Resmi kaynaklardan sağlanan formal güç yanında, resmi kaynak dışında sahip olduğumuz informal güç kaynaklarından hangisinin kullanılacağı etkilemeyi artırmada önemli olacaktır. Bu, informal gücün yöneten tarafıyla ilgilidir ve yönetilen tarafın sahip olduğu informal güç kaynakları da bulunmaktadır. Organizasyondaki lider-üye ilişkilerinin karmaşık ve çift yönlü iletişim sürecine sahip olması, kendi grubunun çıkarlarını koruma amacıyla üyelerin liderlerini etkilemeye çalışmasına neden olmaktadır. Farklı amaçlarla üyelerin oluşturduğu informal güç kaynakları, yönetenin gücünü kısmen ya da tamamen azaltabilmektedir. Bu türden bir etki ise yönetimde güç konusu bağlamında gözden kaçırılmaması gereken informal güç unsurlarını önemli kılmaktadır. Bu nedenle öncelikle güç kavramı tüm boyutlarıyla çift taraflı (lider-üye) analiz edilmeli ve daha sonra informal güç unsurları incelenmelidir (Aslan, 2019).

Kavramsal açıdan gücün, gerçekleştirilen işleri ya da edinilen neticeleri etkileme kabiliyeti şeklinde tanımlanabileceği belirtilmektedir. Gücün, başkalarının davranışlarını etkilemenin olası yeteneği olarak ifade edildiği; aynı zamanda elindeki olanaklarıyla bir liderin, üyelerin davranışlarındaki değişimi etkilemesini temsil ettiği vurgulanmaktadır. Liderliğin gücün gerçekten kullanıldığı bir alan olarak karşımıza çıktığı belirtilmektedir (akt. Ayan, 2013).

Weber gücü: 'Bir sosyal ilişki içerisinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, bir direnişle karşılaşsa dahi istediğini yapabilme pozisyonunda olma olasılığı' ve 'Kişinin isteklerini diğer insanların davranışları üzerinde dayatabilme olanağı' olarak ifade etmiştir (Weber, 2005; Mouzelis, 2001).



Gücün modern organizasyonlar için vazgeçilmez olduğu; mutlaka kullanılması gerektiği, çünkü yöneticilerin diğerlerini mutlaka etkilemesi gerektiği belirtilmektedir. Gücün, yöneticilerin özgüven geliştirebilmeleri ve üyelerini gönüllü olarak destekleyebilmeleri için kritik önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Liderliğin, güç ve güç kaynaklarından yararlanmayı zorunlu kılan ve bu anlamda bir tavır benimsenmesi gereken bir alan olduğu ifade edilmektedir. Liderliğin ve gücün birbirleri ile yakından bağlantılı olan konular olduğu vurgulanmaktadır (akt. Ayan, 2013).

### Güç Kaynakları

Güç kaynakları, bir bireyin diğerlerini etkileyebilecek nitelikleri ve imkanları şeklinde tanımlanabilmektedir. Liderler, mevcut güç kaynaklarından faydalanarak organizasyonel amaçlara ulaşabilmek adına üyelerini etkilemektedirler. Bu bağlamda, liderin güç kaynaklarını açıklamak yerinde olacaktır. Liderin etkililiği ve buna bağlı olarak mevkidaşlarını, üstlerini, üyelerini ve başka paydaşları etkileme yeteneğinden bahsedebilmek adına güç kavramı ve bileşenleri ele alınmalıdır. Örgütlenmenin söz konusu olabilmesi için güç unsuru kaçınılmazdır (Zaleznik, 1998). Yönetim literatürüne bakıldığında, liderin algılanan güç kaynaklarının boyutlandırılmasında 11’li, 6’lı (bilgi, ödül, karizmatik, zorlayıcı, meşru, uzmanlık) ya da 2’li (pozisyonel-bireysel ya da yumuşak-sert) yapıları kullandığı görülmektedir (Meydan, 2010). Bununla birlikte, en yoğun kullanılan sosyal güç modeli French ve Raven’in beşli tipolojisi olup (Podsakoff and Schriesheim, 1985), bu modelin geliştirilmiş biçimleri henüz yönetim ve organizasyon literatüründe yaygın olarak bulunmamaktadır (Elias, 2008).

Boyutlandırma hususunda yaklaşımların hangisinden yararlanılırsa yararlanılsın, liderin çeşitli güç kaynaklarının iş doyumu, organizasyonel bağlılık, kurumsal vatandaşlık, tükenmişlik, devamsızlık, öz yeterlilik, denetim, üretkenlik odağı gibi türlü kurumsal neticeler ile bağdaştırıldığı görülmektedir. Sert güç kaynakları genel olarak yumuşak güç kaynaklarına nazaran daha düşük iş doyumu ve kurumsal bağlılıkla; yumuşak güç kaynakları da daha yüksek seviyelerde olumlu duygulanımla bağdaştırılmaktadır (Schwarzwald vd., 2013).

### 2.5. PELZ Etkisi Kavramı

PELZ etkisi, liderin etkililiğinin ve üyeleri organizasyon hedeflerine yöneltme kudretinin, üst amirlerine etki etme ve sözünü dinletebilmesidir. PELZ etkisine göre liderler, daha çok güçle donanmış olup samimi ve uygun bir ortam oluşturarak üyelerin ihtiyaçlarını görebilme ve buna karşılık olumlu geri dönüş yapabilmeye kudretine sahiptirler (Meydan vd., 2017).

Liderlik tarzından ziyade, liderin kendini üst yönetimdekilere dinletebilme ve onlardan stratejik bilgiler sağlayabilme gücü liderin etkililiğinin temel belirleyicisi (otokratik liderlik, katılımcı liderlik vb.) olmaktadır. Daha sonra stratejik bilgiyi elde eden lider, üyelerine düzenli biçimde bilgi aktarımında bulunmak yoluyla üyelerin kendilerini güçlü ve değerli hissetmelerine ve sonuç olarak performanslarına pozitif yönde katkı sağlayabilmektedir. Liderlerin kendi üstleri ile olan lider-üye etkileşimlerinin kalitesi, üyelerin liderliğe dair algılarını, işe yönelik davranış ve tutumlarını etkilemekte; daha çok algılanan ilgi, destek ve karar verme süreçlerine katılım, amir duyarlılığı, üretkenlik, işe ilişkin daha az olumsuz deneyim ve daha çok genel iş tatminine yol açmaktadır.

Pelz etkisine göre; liderin üstleri ile kurmuş olduğu iletişim, üyeleri ile olan iletişimini düzenlemekte yardımcı olur. Ayrıca, geniş etki alanına sahip olan üstler/amirler daha güçlü kişiler şeklinde görülerek, üyelerin gereksinimlerini anlama ve bunları giderme, onlara destekleyici ve sosyal olarak yakın bir ortam yaratma hususunda daha ehildirler. Geniş bir etki alanına sahip ve kaynak tedariki bakımından güçlü olan üstler, üyelerinin gereksinimlerini giderme noktasında bir nevi “aracı” ve “ortak eleman” görevi üstlenerek kurumun hiyerarşik yönden tepesinde bulunan yöneticilere rahatlıkla ulaşabilmekte, bireysel ve işe dair sorunlara istenen çözümleri üretebilmekte ve kendi grup üyeleri adına fayda ve katma değer meydana getirebilmelerinden dolayı daha fazla tatmin oluşturmaktadırlar (Likert, 1961; Pelz, 1952).





Pelz etkisi, organizasyonel kuramlar ile yakından ilişkili bir ifade olarak hem kuramlara destek olmakta hem de kuramların tamamlayıcısı olacak biçimde ilgili literatürde dikkate alınmamış bir boşluğu doldurmaktadır.

### 3. GEREÇ ve YÖNTEM

#### 3.1. Hipotezler ve Araştırma Modeli

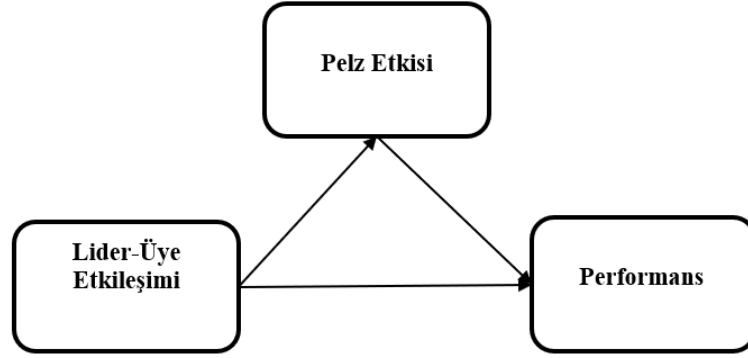
Çalışmanın ana hipotezi lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde pelz etkisinin aracı rolü olduğu biçimindedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**H1:** Lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

**H2:** Lider üye etkileşimi ve pelz etkisi arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

**H3:** Pelz etkisi ve iş performansı arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

**H4:** Lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin aracı rolü vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

Anket pandemi nedeniyle online olarak yapılmıştır. Demografik bilgiler ile ilgili sorular dışında üç ölçek kullanılmıştır. Veriler, Türkiye'de geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış aşağıdaki ölçekler kullanılarak toplanmıştır. Demografik bölümde; sağlık çalışanlarında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, gelir algısı, görev, kurumda çalışma süresi ve meslekte çalışma süresi çoktan seçmeli formda sorulmuştur.

#### Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Liden ve Maslyn (1998) tarafından 11 maddelik soru formu hazırlanmıştır. Çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği; *sadakat, etki, katkı ve profesyonel saygı* olacak şekilde dört boyuttan meydana gelmektedir. Etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutu üçer ifade, katkı boyutu da iki ifadeyle temsil edilmiştir. Toplam on bir ifadeden meydana gelen çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinde çalışanların ifadelerin her birine vermiş oldukları yanıtların değerlendirilmesi sonucunda yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşim seviyesinin kalitesi saptanmaktadır. Alınması muhtemel maksimum puan 55'tir. Puanın artması çalışanlar ile yöneticileri arasında bulunan etkileşimin kalitesinin de artacağını ifade eder. 5'li likert yöntemi ile derecelendirme yapılmıştır. Yapılan tartışmalar, belli bir uzlaşmaya varıldığını göstermektedir. Bu çalışmada, Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirmiş oldukları ölçeğin Türkçe'deki güvenilirlik ve geçerliliği irdelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğu açıklanmıştır.

#### İşgören Performansı Ölçeği

Çalışanların performanslarını ölçmek adına ilk başta Kirkman ve Rosen (1999), sonrasında Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılmış 4 maddelik İşgören



Performans Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmış ve araştırmada kullanılan İşgören Performans ölçeği Tutar ve Altınöz'ün çalışmasından alınmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010: 208). Performans ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,778$  şeklinde bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett analizi neticesinde KMO değerinin 0,727 olarak Barlett değerinin de 0,05'ten düşük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonrasında toplam varyansı % 52,728 olan tek faktör ortaya çıkmıştır. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) hiç katılmıyorum biçiminde bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır.

### Pelz Ölçeği

Pelz etkisini ölçmek amacıyla daha önce bu etkinin işlemeştirilmesine yönelik herhangi bir ölçüm aracına rastlanmadığı için çalışmacılar tarafından tek faktörlü 6 maddelik bir ölçek hazırlanmıştır. İşgörenlerin, amirlerinin kendi amirleriyle olan ilişkilerinin kalitesine yönelik algılarını ölçmek adına hazırlanan 6 maddelik ölçek, ölçek geliştirme sürecinin aşamaları izlenerek denenmiştir. Bu çerçevede ölçeğin kapsam geçerliğine dair uzman görüşlerinden yararlanılmış ve 6 uzmandan olumlu yönde görüş alınmıştır. Sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla hem Keşfedici Faktör Analizi hem de Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Tüm ölçeklerde ifadeler katılıma 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018).

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet sunan özel ve devlet hastanelerinde görevli sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019'a göre, İstanbul'da kamu ve özel hastaneler birlikte tüm sağlık personel sayısı 119.772 kişi şeklindedir. Yalnızca özel hastaneler biçiminde bir bilgi aktarılmadığından, evren sayısı olarak kamu ve özel hastanelerde görevli personel sayısı baz alınmak durumunda kalmıştır. Belirli anakütleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası için  $p=0.50$  ve  $q=0.50$  için 384 kişi şeklinde saptanmıştır. Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da hizmet veren özel ve devlet hastanesinde görev yapan ve çalışmaya gönüllü katılmayı kabul eden 545 kişi oluşturmaktadır. Pandemi nedeniyle kurumlardan izin alınamamıştır ve anketler google forms üzerinden internet ortamında yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Anketin Güvenirliği

Anket çalışmasından elde edilen veriler için güvenilirlik testi olarak Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel, Mutlak Kesin Paralel (strict) testleri uygulanmıştır. Cronbach Alpha değerinin %70'in üzerinde çıkması, anket çalışmasının başarılı olduğunu ifade etmektedir. Kimi araştırmacılar tarafından ise %75 değerinin geçilmesi esas alınmaktadır. Diğer ölçütlerin de %70'in üzerinde olması, anketin iç tutarlılık gösterdiğini ve sonuçlara güvenebileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada yapılan anketin güvenilirlik analizi sonuçları; Cronbach-Alpha = 0.927, Paralel = 0.927, Split = 0.926-0.928 ve Strict = 0.928 olarak belirlenmiştir.

### 4.2. Demografik ve Genel Bilgiler Yüzde Dağılım Bilgileri

Katılımcıların %48,6'sı kadın, %51,4'ü ise erkektir. Katılımcıların %16,1'i 20-30 yaş arasında, %20,6'sı 30-35 yaş arasında, %23,7'si yaş arasında, %17,1'i 41-45 yaş arasında, %11,9'u 46-50 yaş arasındayken, %10,6'sı 50 ve üstü yaş arasındadır. Katılımcıların %70,3'ü evli, %23,3'ü



bekar, %2'si dul, %4,4'ü boşanmıştır. Katılımcıların %5,7'si orta öğretim, %46,2'si lise, %27,2'si üniversite, %20,9'u lisans üstü eğitimine sahiptir. Katılımcıların %3,9'u yönetici, %19,3'ü doktor, %19,1'i hemşire, %9'u sağlık teknikeri, %38'i hasta bakıcı, %10,8'i diğer meslek grubuna sahiptir. Katılımcıların %11,4'ü 1-5 yıl, %33,6'sı 6-10 yıl, %20,9'u 11-15 yıl, %17,8'i 16-20 yıl, %16,3'ü 20 ve üzeri yıldır kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %6,8'i 1-5 yıl, %25,1'i 6-10 yıl, %21,8'i 11-15 yıl, %21,3'ü 16-20 yıl, %25'i 20 ve üzeri yıldır kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %15,4'ünün geliri giderinden fazla, %32,8'inin geliri giderine eşit, %51,7'sinin geliri giderinden azdır.

### 4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak "Varimax" döndürme metodu ile "Temel Bileşenler Analizi" yöntemi uygulanmıştır.

**Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği</b>	<b>Varyansı Açıklama Yüzdesi</b>	<b>Cronbach-Alpha (CA)</b>	<b>Cevap Ortalaması</b>
Etki	%21.78	0.919	3.71
Vefakarlık	%19.56	0.918	3.57
Katkı	%16.21	0.914	2.95
Profesyonel Saygı	%13.34	0.912	3.20
KMO= 0.928; Bartlett $\chi^2=8163.22$ ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %70.89			
<b>Pelz Ekisi Ölçeği</b>	<b>Varyansı Açıklama Yüzdesi</b>	<b>Cronbach-Alpha (CA)</b>	<b>Cevap Ortalaması</b>
Pelz etkisi	%68.34	0.912	3.36
KMO= 0.929; Bartlett $\chi^2=7801.38$ ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %68.34			
<b>İşgören Performansı Ölçeği</b>	<b>Varyansı Açıklama Yüzdesi</b>	<b>Cronbach-Alpha (CA)</b>	<b>Cevap Ortalaması</b>
İşgören performansı	%66.12	0.910	3.51
KMO= 0.922; Bartlett $\chi^2=7572.14$ ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %66.12			

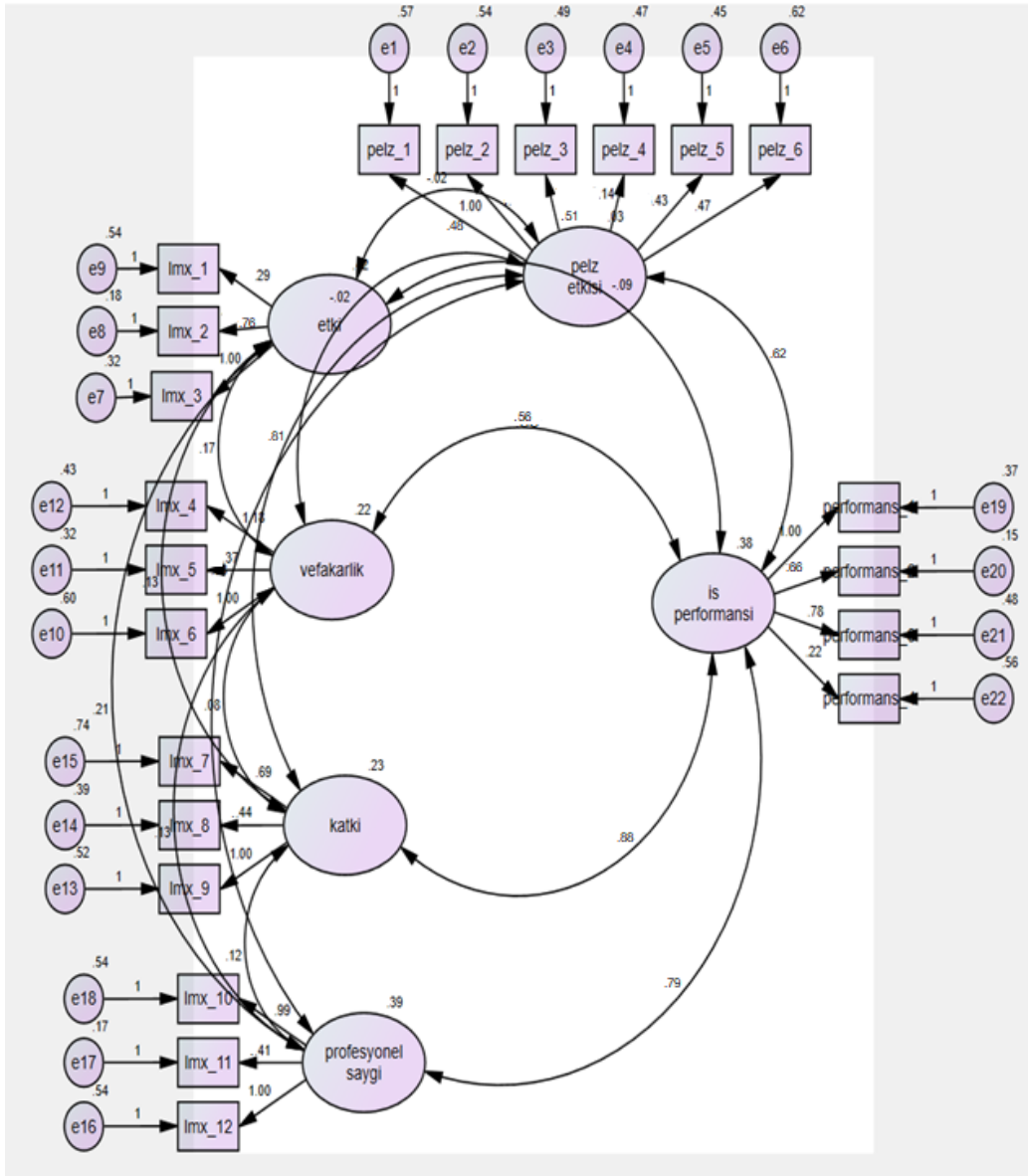
Faktör yapısında, lider-üye etkileşimi için 4 faktör, pelz etkisi için 1 faktör ve işgören performansı için 1 faktör, özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.928, pelz etkisi ölçeği 0.929 ve işgören performansı için 0.922 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu lider-üye etkileşimi ölçeği için istatistik anlamlı ( $\chi^2=8163.22$  ve p= 0.000), pelz etkisi ölçeği için ( $\chi^2=7801.38$  ve p= 0.001) ve işgören performansı ölçeği için ( $\chi^2=7572.14$  ve p= 0.001) olarak elde edilmiştir. Anti-ımaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan üç ölçek için extraction (çıkarma) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları lider-



üye etkileşimi ölçeği için (0.63-0.79) arasında, pelz etkisi ölçeği için (0.66-0.81) arasında ve işgören performansı için (0.60-0.80) arasında elde edilmiştir.

#### 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

DFA, verinin temelindeki yapıyı inceleyen açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. DFA'nın esas hedefi, önceden tanımlanmış olan bir faktör yönteminin gözlenen veri setiyle uyuşma kabiliyetini yapı geçerliliğini tespit etmektir. DFA'dan, genel olarak geçerlilik analizlerinde ve ölçek geliştirmede yararlanılmaktadır. Ayrıca DFA, önceden tespit edilmiş bir yapının doğrulanmasını amaç edinmektedir (Johnson and Wichern, 2014).



Şekil 2: DFA Analizi Sonuçları

Şekil 2'de belirtilen DFA verilerinin uygunluğunun tespiti amacıyla Tablo 2'de model için uyum istatistiklerinin kriter ve sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 2:** DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Değeri	Modeli Uyum Durumu
<b>Genel Model Uyumu</b>				
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.21	İyi uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.932	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.988	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.980	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.963	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.024	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.949	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.932	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.013	İyi uyum

Tablo 2’de X<sup>2</sup> /sd =2.21 çıkmıştır, ≤3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.932 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.988 ile ≥0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.980 ile ≥0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.963 ile ≥0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.024 ile ≤0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.949 ile ≥0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.932 ile ≥0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.013 ile ≤0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

#### 4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

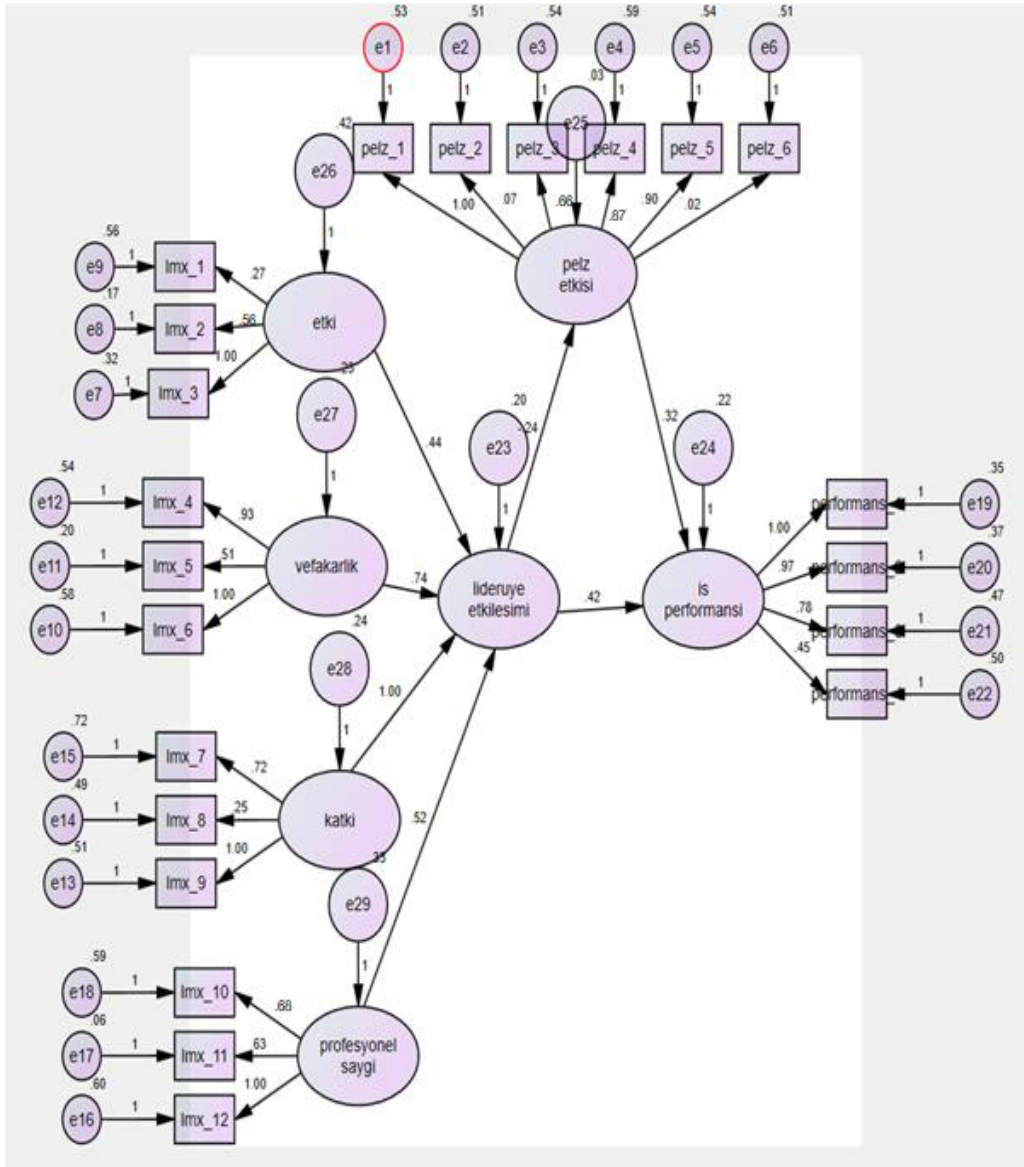
Yapısal eşitlik yöntemleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel bağlantıların ve korelasyon ilişkilerinin bir arada olduğu modellerin test edilmesi amacıyla kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerinin tahmininde, varyans, kovaryans analizleri, çoklu regresyon ve faktör analizleri gibi analizlerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan çok değişkenli bir metottur (Barrett, 2007). Doğrulayıcı faktör analizi yaklaşımlarında ölçüm modelinden yararlanılırken, yol analizi yaklaşımında yapısal modellerden faydalanılmaktadır. YEM nedensel bağlantıların yapısal denklemler yardımıyla belirtilmesine destek olmaktadır.

**Tablo 3:** YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
<b>Genel Model Uyumu</b>				
X <sup>2</sup> /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.02	İyi uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.986	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.948	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.931	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.989	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.031	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.955	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.926	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.027	İyi uyum



Tablo 3’de  $X^2 / sd = 2.02$  çıkmıştır,  $\leq 3$  koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.986 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.948 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI=0.931 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.989 ile  $\geq 0.97$  sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.031 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.955 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.926 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.027 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.



Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

YEM analizi sonucunda elde edilen tahmin değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4:** YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
LÜE→PER	+	0.423	0,058	7.293	0,000*	Anlamli ilişki
LÜE→PELZ	+	0.240	0.063	3.809	0,000*	Anlamli ilişki
PELZ→PER	+	0.322	0.055	5.854	0,000*	Anlamli ilişki

\*0.05 için anlamli ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ( $\beta = 0.423$ ,  $p < 0.01$ ). Lider-Üye etkileşimi boyutu Pelz etkisi üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ( $\beta = 0.240$ ,  $p < 0.01$ ). pelz etkisi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ( $\beta = 0.322$ ,  $p < 0.01$ ).

Pelz etkisinin aracı değişken olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İlk olarak pelz etkisi olmadan, sadece lider-üye etkileşimi ve performans arasında anlamli bir ilişkinin olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmaz ise, aracı etkinin tanımlanmasının anlamı yoktur. Bu nedenle ilk aşamada, lider-üye etkileşimi ve performans için YEM uygulanmıştır. Lider-üye etkileşimi boyutunun performans üzerinde 0.513 br. artırıcı olduğu ve bu sonucun istatistik anlamli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin ele alınması için ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir.

İkinci aşamada, Şekil 3'te tanımlanan ve aracılık etkisini de kapsayan YEM'in analizi gerçekleştirilmiştir. Eğer pelz etkisinin aracı rolü varsa, lider-üye etkileşimi katsayısının bu modelde düşmesi ama anlamli olması beklenmektedir. Tablo 15'de görüldüğü üzere, lider-üye etkileşimi performansı 0.423 br. artırıcı ve anlamli etkiye sahiptir. Katsayı değeri düşmüştür.

Diğer yandan, bir aracılık etkisinden söz etmek için, aynı zamanda pelz etkisinin performans üzerinde anlamli etkili olması gerekmektedir. Tablo 15'de görüldüğü üzere, pelz etkisi performansı 0.322 br. artırıcı ve anlamli etkiye sahiptir. Tüm bu aşamalar, pelz etkisini aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir. AMOS programında dolaylı (indirect) etkiler bootstrap metodolojisi ile otomatik verilmektedir. Standardize edilmiş dolaylı etki seçilir ve etki katsayılarının anlamliliğine bakılır. Eğer, p değeri 0.05'den küçük ise pelz etkisinin lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılabacaktır. Analize ilişkin doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin katsayılar ve güven aralıkları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5:** Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi

Model Yolu	Katsayı	%95 Güven Aralığı Alt-Üst
<b>Doğrudan etki</b>		
LÜE→PER	0.423	0.345-0.371
LÜE→PELZ	0.240	0.423-0.460
PELZ→PER	0.322	0.556-0.613
<b>Dolaylı etki</b>		
LÜE→PELZ→PER	0.092	0.085-0.099

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamli olduğu görülmektedir (bootstrap katsayısı=0.092, GA%95 =0.085-0.099). Bu durum pelz etkisinin lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermiştir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz zaman dilimindeki yönetim anlayışı, liderlik unsurunun yöneticilik ile biraraya getirilmek suretiyle uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Lider yönetici şeklinde ifade edilebilecek olan modern liderler, birbirinden farklı yönetsel araçlardan yardım alarak işgörenleri daha önceden belirlenmiş olan hedeflere yönlendirme ve istenen performansı ortaya çıkarmak için çaba göstermelidirler. Bir kurumda ana hedef kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi şeklinde düşünüldüğünde bu hedefe ulaşabilmek liderin sorumluluğunda olan bir durum olarak görülmektedir. Bundan dolayı liderler, güç kullanmak suretiyle kurumlarının belirlenen hedeflerini gerçekleştirmelerine destek olmalıdırlar. Burdaki güçten kasıt fiziki kuvvet anlamında kullanılmamıştır. İşgörenleri etkileme, ikna etme ve onları yönlendirme gibi eylemler liderin yapması gereken eylemler olarak görülmektedir. Tam olarak burada önemli olan husus da liderin yararlanacağı güç kaynaklarını yalnızca kurumsal hedefler doğrultusunda değil, işgörenlerin hedeflerine katkıda bulunma ve kişilerin hayatları üzerinde olumlu etkiler yaratmak noktasında da kullanması gerekmektedir. Liderin kurum bünyesinde çalışmakta olanları düşünmeden ve onlara olanaklar tanımadan kurumun uzun dönemde başarıyı yakalaması, kurum içerisinde dikey ve yatay olarak sağlıklı bir iletişimde bulunması pek mümkün değildir. Başka bir deyişle liderler kurumlarının başarısının yanında kendi çalışanlarının başarısından da sorumludurlar.

Yönetim konularındaki güç unsuruna yönelik araştırmalar incelendiğinde, birbirinden farklı bakış açılarının bulunduğu görülmektedir. Lider, söz konusu bakış açılarını katı bir yaklaşım ile değerlendirirken uygulamada, farklı durumlarda ve ortamlarda türlü problemler ortaya çıkacağına bilincinde olmalıdır. Buradan hareketle liderin güç kaynaklarına yönelik yapılmış olan çalışmaları değerlendirirken söz konusu çalışmaların farklı perspektiflerinin bulunduğunu ve bahsi geçen lider yöneticinin bakış açısını genişleterek bunları çoğaltmak adına bu farklı yaklaşımları kendi tarafından ve liderlik anlayışının üstesinden gelerek davranışta bulunması ve mümkün olduğunca farklı yaklaşımlara da açık olması gerekmektedir. Çünkü, liderlik hususunda tek bir doğru bulunmamaktadır. Liderlikte tek doğru yaklaşımı söz konusu olsaydı eğer, yöneticilerin tümü tarafından o doğru öğrenilir ve böylelikle tüm yöneticiler lider olabilirdi. Fakat uygulamada bunun bu şekilde olmadığı, var olan lider sayısı kadar liderlik yaklaşımının bulunduğu bilinmektedir. Burada önemli olan nokta; liderler güç kullanırlar ancak güç tek başına liderlik anlamı taşımamaktadır. Geleceğin liderleri, liderliğin karmaşık bir yapıya sahip olduğu bilip geniş bir bakış açısıyla detaylı bir şekilde daha gerçekçi öngörülerde bulunmalıdırlar.

Lider yöneticiler ellerinde bulunan güç enstrümanlarını bireysel menfaat ve işgörenler üzerinde baskı oluşturmak için değil, organizasyonun ve kişilerin problemlerine çözüm üretmek, kurumun hedeflerine ulaşması için kurum adına performansı artırmak, aksayan tarafları düzeltmek suretiyle daha sağlam bir organizasyon içi işleyiş kazandırmak için kullanılmalıdır. Yukarıda sözü edildiği gibi liderin birbirinden farklı güç kaynakları mevcuttur. Bu güç kaynaklarından etkin biçimde yararlanmak da bir liderlik yetisidir. Lider yönetici, güç kaynaklarından faydalanarak, kurumun belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirebilmeli, çalışanların hedeflerine varmasını ve hayatına olumlu katkıda bulunmasını sağlayabilmeli, ayrıca bunları yaparken de halka hizmet sunduğunu, kamu hizmetlerinin birincil amacının halkın mutluluğunu yükseltmek ve gereksinimlerini karşılayarak halkla beraber halkın hizmetinde bulunan bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir. “çalışana rağmen” uygulanan yöneticilik yaklaşımı geride bırakılmıştır. Lider yönetici, postmodern devirlerin kamu hizmeti mantalitesini iyi sindirerek ve güç kaynaklarından yararlanarak etkin bir kamu hizmeti sunmak için çabalamalıdır.

Çalışanlar, liderlerini ebeveynlerin yerine koymaktadırlar. Liderlerinden “çözemiyorum” ve “bilmiyorum” ifadelerini reddederler. Kültürel çerçevede anlatılan her durum kurumsal





düzeyde ve bilhassa liderlik uygulamalarında Pelz etkisinin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılar. Kültürel geçerliliğine dair tartışmalar veri iken, kavramsal açıdan ampirik yöndeki araştırmaların çoğaltılması gerekir. Bu kapsamda Pelz etkisinin sahip olduğu düzenleyici ve aracı etkisinin fark edilmesi önemlidir. Bununla birlikte, Pelz etkisini ölçmek amacıyla ortaya çıkarılan ölçeğin devamı niteliğinde çalışmaların kurgulanması, kavramın düzenlenmesi olanak dahilinde olan farklı ve özgün ilişki örüntülerinin belirlenmesi önemlidir. Yapılan bu çalışmalar, Pelz etkisine yönelik daha bütüncül bir model önerisinin iyileştirilmesi için atılacak olan yeni adımlara katkıda bulunacaktır.

Pelz etkisi, liderin etkililiğini ve gücünü, liderin kendi üstleriyle olan etkileşiminin kalitesi ile açıklayan bir önerme olup, liderlik süreçlerinin bu etki dikkate alınmadan açıklanmasının eksik ve sorunlu bir yaklaşım olacağını savunmaktadır. Liderler, kendi amirleri kadar güçlüdür ve çalışanlarına verecekleri vaatleri yerine getirme, onların kariyer süreçlerini şekillendirme, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanabilme, organizasyonel kaynakları gerektiğinde ve istediklerinde harekete geçirebilme ve organizasyonel süreçleri ve kararları etkileyebilmedeki güçleri, çalışanların merceğinden kaçması mümkün olmayan süreçlerdir. Bu anlamda, en yakın yönetici/liderlerinin kendi üstleriyle ve hatta ikinci üstün bir sonraki amirle olan ilişkisinin kalitesinin merdivenin en son basamağındaki çalışanın dahi organizasyonel davranışını şekillendirmesi, sistem yaklaşımı gereği kaçınılmazdır. Bu bağlamda çalışmada, liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algının iş performansı ile ilişkisinde Pelz etkisinin düzenleyici rol oynayacağı ileri sürülmüştür. Bu noktada, liderlik tarzları ile çeşitli organizasyonel çıktılar arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin, algılanan organizasyonel politikanın, organizasyon ikliminin, organizasyonel adalet algılarının ve birtakım başka değişkenlerin rolü önceki çalışmalara konu edilmiştir (Ferris and Rowland, 1981; Vigoda-Gadot, 2007; Dirik, Eryılmaz ve Gülova, 2016). Pelz etkisinin liderlikle ilgili çalışmalarda göz ardı edilmiş olması, kanımızca büyük bir eksiklik olup, bu çalışmada ilk defa sınanan Pelz etkisini ortaya koymaya yönelik ölçeğin yazındaki büyük bir boşluğu doldurması ve gelecek çalışmalar için temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Liderleri tarafından destek aldıklarının farkında olan sağlık personeli, çalışma ortamlarında daha olumlu duygular içerisinde olmakta, buna bağlı olarak da bu çalışanlar amaçlarına varmak amacıyla daha fazla motive olarak gerektiğinde amaçlara varabilmek için alternatif yollar oluşturmaktadırlar. Sağlık personeli liderlerinden aldıkları destek sayesinde büyük olasılıkla kendilerini daha güvende hissederek kurumsal amaçlara varabilmek adına sinerji meydana getirmeye çabalayacaktır. Bu da organizasyonel performansı artıracak bir etki yaratacaktır.

Sonuç olarak, liderin kullandığı sosyal güç mekanizmalarının ve özellikle yumuşak/birey temelli güç kaynaklarının iş performansı üzerindeki pozitif etkileri, liderin kendi üstlerini etkileyebilmedeki gücünden etkilenmekte ve söz konusu ilişkinin gücünde anlamlı artış izlenmektedir. İş yerlerinin sosyal güç ilişkilerindeki asimetriden arındırılması mümkün olmasa da bu ilişkilerin organizasyonel amaçlara ve süreçlere zarar vermeyecek şekilde kontrol altında tutulması ve dolayısıyla liderin kullandığı güç kaynaklarının menşei fark etmeksizin çalışanların performans düzeylerinin yönetilmesi mümkün görünmektedir.

Hizmet sektöründe yer alan sağlık kurumları faaliyet alanı itibarıyla farklı niteliklere sahip insan kaynağı ile takım çalışması şeklinde hizmet sunmaktadır. Dolayısıyla, güçlü liderlere ihtiyaç duyan sağlık kurumlarının başarısı lider ve üyeler arasındaki etkileşimin düzeyine bağlıdır. Liderin kullandığı güç kaynakları ve üyeleri ile olan etkileşimin kalitesi hizmet sunumuna yansiyarak organizasyonel başarıyı doğrudan etkilemektedir.

Sağlık organizasyonlarında yirmi dört saat yoğun ve kesintisiz sağlık bakım hizmeti sunan sağlık çalışanlarının, lider üye etkileşiminin performans etkisinde pelz etkisinin aracılık ve düzenleyici rolünün incelendiği araştırmanın bulgularından yola çıkarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:



- Bu çalışma yöneticiler açısından lider-üye etkileşiminin önemini göstermektedir. Yöneticiler, ihtiyaç duyulan bilgi ve kaynak konusunda çalışanları destekleyerek performanslarını arttırabilirler.
- Yöneticiler, çalışanları ile yakın ilişki kurarak kendileri ile ilgili olumlu bir algı yaratabilir ve performanslarını arttırabilirler.
- Grup üyeleri ile yüksek kalitede ilişkiler geliştiren yöneticiler, yakın ilişkide olduğu “iç grubu” genişletebilir. Bu sayede çalışan performansı olumlu yönde etkilenecektir.
- Bu araştırma çalışan performansının sosyal ilişkilerden etkileneceğini göstermektedir. Bu yüzden çalışan performansının arttırılmasında yöneticiler ile geliştirilen ilişkilerin önemli olduğu vurgulanmaktadır.
- Yöneticilerin kullandığı güç kaynakları çalışan performansını etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kullandığı güç kaynaklarının olası etkilerini değerlendirmelidir.
- Sağlık organizasyonlarında kaliteli ve güvenli bir sağlık hizmetinin sunulmasında bağımsız rol ve sorumlulukları olan çalışanların lider üye etkileşimi kalitesinin tespit edilmesi ve etkileşim kalitesinin yükseltilmesinin sağlanması,
- Lider üye etkileşimi, iş doyumu ve yöneticiye güven kavramlarının hasta çıktıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi,
- Sağlık çalışanlarının kendi çalışma alanları hakkında görüşlerinin alınması, kararlara katılımın artırılması, desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi,
- Başarılı sağlık hizmetleri sunumunu gerçekleştirebilmek için yüksek düzeyde liderlik ve yönetim özelliklerine sahip yöneticilerin desteklenmesi,
- Sağlık organizasyonlarının hizmet kalitesi ve başarısında, sağlık yöneticilerinin ve hasta bakım sunumunda önemli sorumlulukları olan diğer çalışanların kariyer planlarını destekleyecek ve ileriye taşıyacak çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi,
- Sağlık çalışanlarının sürekli gelişen sağlık bakım hizmeti ortamında meydana gelen hızlı değişimlerle etkin baş edebilmesi için vizyoner liderlik davranışlarının desteklenmesi,
- Sağlık çalışanlarına etik karar verme, sürekli öğrenme ve değişime liderlik etme, yönetimsel kararları oluşturma ve etkileme, klinik sonuçları personel ile ilişkilendirme, çatışma çözme ve yönetme, çalışma ortamlarını geliştirme-sürdürme, öz eleştiri yapma, yeni fikirlere açık olma gibi özelliklerini geliştirebilecekleri hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması,
- Yönetici sağlıkçılara, vizyon, stratejik yönetimde yeterlilik, yaratıcı ve esnek düşünebilme finans yönetimi, klinik bakım yönetimi, personel ve kalite yönetimi, liderlik ve iletişim becerileri, eğitim ve etik konularında yerleşmiş ileriye dönük bir anlayışın kazandırılması için eğitim programları düzenlenmesi,
- Çalışanların iş ortamında lider desteğini hissedebilmesi için katılımcı ve demokratik yönetim tarzının benimsenmesi, düşüncelerini ifade edebilecekleri uygun ortamın oluşturulması, klinik ile ilgili toplantılara katılımlarının sağlanması ve önerilerinin dikkate alınması,
- Sağlık çalışanlarında iş yoğunluğunu azaltarak işten alınan doyumun ve performansın yükseltilmesi için kliniklerde çalışan sayısının belirlenmesi ve insan gücü planlama yöntemlerinin kullanılması, gün içinde bakım hizmeti sunulan hasta sayısının adil bir şekilde planlanması ve çalışırken gün içinde dinlenme saatlerinin sağlanması önerilmektedir.



- Organizasyonda lider üye, yönetici-çalışan uyumunu sağlayabilmek için tüm çalışanların fikir ve önerileri en verimli ve etkin şekilde sağlık bakım sunumu sürecine dahil edilmesi önerilmektedir.

Bu araştırma, İstanbul İli içerisinde faaliyet gösteren özel ve devlet hastane çalışanları için gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın sağlık sektörü çalışanları dışında farklı sektör çalışanları üzerinde uygulanması ve farklı iller için tekrarlanması alanyazına katkı sağlayacaktır.

Araştırmacılara yönelik olarak, performansın ölçümüne ilişkin bu çalışmada “çalışan performansı” değerlendirilmiştir. Performans değerlemede, iş performansı veya yenilik performansı gibi farklı değişkenlere ait ölçekler kullanılarak, araştırma geliştirilebilir. Lider perspektifinin değerlendirilmesi açısından “liderin güç algısı” ve “lider- üye etkileşimi” ölçekleri geliştirilerek alanyazına katkı sağlanabilir. Farklı kavramlar ve aracı değişkenlerle model oluşturularak yeni analizler denenebilir.

### REFERENCES

- Arslantaş, C.C. (2007), Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül bir Çalışma, Tisk Akademi, 1, 161-173.
- Aslan, Ş. (2019), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla (2.b.), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ayan, A. (2013), Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Trakya Ünivesitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne, (Danışman: Doç. Dr. Agah Sinan Ünsar).
- Aycan, Z.; Kanungo, R.N. ve Mendonça, M. (2016), Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim, İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Barrett, P. (2007). Structural Equation Modeling: Adjudging Model Fit. Personality and Individual Differences, 42, 815-824.
- Baş, T.; Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010), Lider Üye Etkileşim (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, Ege Akademik Bakış, 10(3), 1013-1039.
- Bilgin, K.U. (2007), Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi, Sayıştay Dergisi, 65, 53-87.
- Bolat, O.İ. (2011), Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi. Ankara: Detay Yayıncılık. 403(1), 121-180.
- Buchbinder, S. and Shanks, N. (2012), Introduction to Health Care Management (2b.), United Kingdom: Jones & Bartlett Publishers.
- Çekmecelioğlu, H. ve Ülker, F. (2014), Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Kosbed, (28), 35-58.
- Çevik, H.H.; Göksu, T.; Bilgiç, V.K.; Karakaya, M.; Seyhan, K. ve Gül, K. (2008), Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.



- Daft, R.L. and Marcic, D. (2009), Understanding Management, 6. Edition, Cengage Learning Products, Nelson Education Ltd.
- Dansereau, F.; Graen, G.B. and Haga, W. (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dienesch, R.M. and Liden R.C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy Of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dirik, D. Eryılmaz, İ., Altın-Gülova, A. (2016), “Liderin Güç Kaynakları, İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü”, 4. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana.
- Elias, S. (2008), Fifty Years of Influence in the Workplace: The Evolution of the French and Raven Power Taxonomy, *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.
- Emhan, A.; Kula, S. ve Töngür, A. (2013), Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Erdoğan, B. and Bauer, T.N. (2014), Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. I.D.Day (Dü.) içinde, *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (407-433), Oxford University Press.
- Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1981). Leadership, job perceptions, and influence: A conceptual integration. *Human Relations*, 34(12), 1069-1077.
- Gibson, J.L.; Ivancevich J.M.; Donnelly J.H. and Konopaske, R. (2009), *Organizations Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition, McGraw-Hill Companies.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi Domain Perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hargett, C.W.; Doty, J.P.; Hauck, J.N.; Webb, A.M.; Cook, S.H.; Tshipis, N.E. and Taylor, D.C. (2017), Developing a Model for Effective Leadership in Healthcare: a Concept Mapping Approach, *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 69.
- Horton K.S, (2003). Strategy, practice and the dynamics of power. *Journal of Business Research*, 56, 121-126.
- House, R.J.; Wright, N. and Aditya, R.N. (1996), Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. Working Paper, The Wharton School University of Pennsylvania.
- Johnson, R.A. and Wichern, D.W. (2014) *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lee, J. (1997), Leader-Member Exchange, the 'Pelz Effect' and Cooperative Communication Between Group Members. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 266-287.



- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010), Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Ankara, (65), 4, 131.
- Meydan, C.H., Dirlik, D. ve Eryılmaz, İ. (2017), İş Performansının Belirleyicisi Olarak Güçlü Lider ve Pelz Etkisi, 25, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (25-27).
- Meydan, C. H., Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(1), 75-92.
- Mouzelis, N.P. (2001), Örgüt ve Bürokrasi, *Modern Teorilerin Analizi* (1b), (H.B.Akın, Çev.), Konya: Çizgi Kitabevi.
- Olmstead, J.A. (2000), *Executive Leadership*, Routledge: Building World-Class Organizations.
- Pelz, D. (1952), Influence: A key to effective Leadership in the First Line Supervisor, *Personnel*, 29, 209-217.
- Pfeffer, J. (1992), Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz, (E. Özsayar, Çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012), *Management*, 11th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Sias, P.M. (1996), Constructing Perceptions of Differential Treatment: An Analysis of Coworker Discourse, *Communications Monographs*, 63(2), 171-187.
- Sias, P.M. and Jablin, F.M. (1995), Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness and Coworker Communication, *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Schwarzwald, J.; Koslowsky, M. and Bernstein, J. (2013), Power Tactic Usage by Gender at Work and Home: Past, Present and Future, *International Journal of Conflict Management*, 24(3), 307-324.
- Şahin, F. (2011), Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.



- Şantaş, F.; Şantaş, G. ve Özer, Ö. (2018), Sağlık Kurumlarında Liderlik Araştırmaları (1b), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Talbot, C. (2007), “Performance Management”, ed. Ferlier, E.; Laurence, E.L. and Christopher, P., The Oxford Handbook of Public Management, New York: Oxford University Press.
- Tekeraslan, E.K.; T.Şencan, H. ve Baysal, A.C. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, (278), İstanbul.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (02) , 196-218.
- Weber, M. (2005), Bürokrasi ve Otorite, (B.Akın, Çev.), Ankara: Adres Yayınları.
- Winston, B.E. and Patterson, K. (2006), an Integrative Definition of Leadership, International Journal of Leadership Studies, (1), 6-66.
- Vigoda-Gadot, A. (2007). Goal setting theory, job feedback and OCB: Lessons from a longitudinal study. Basic and Applied Social Psychology, Vol. 29, No 2,119-128.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yukl, G. (2013), Leadership in Organizations, 8th ed., New Jersey: PrenticeHall.
- Zaleznik, A. (1998), Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston.
- Zhang, Z.; Wang, M.O. and Shi, J. (2012), Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange, Academy of Management Journal, 55(1), 111-130.