

BİR EĞİTİM HASTANESİNDEKİ YÖNETİCİ HEKİMLERİN YÖNETSEL ÖNDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ

Uzm. H.İbrahim CANKUL (*), Uzm. A.Çetin YİĞİT (*), Uzm. Suat PEKER (*),
Dr. Mustafa ÖZER (**), Dr. Cesim DEMİR (**)

Gülhane Tıp Dergisi 44 (4) : 428 - 435 (2002)

ÖZET

Araştırma, bir eğitim hastanesinde görev yapan yönetici hekimlerin önderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla, "Blake ve Mouton" tarafından geliştirilen yönetim gözeneği ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Ölçek, her biri örgüt için çok önemli olan üretim ve insan öğelerine dayalı 7 önderlik davranış boyutunu (Hedefler, astlarla çatışma, yeni bir şeyi deneme, üstlerle çatışma, karar verme, haberleşme ve geri bildirim) içermektedir. Ayrıca, yapılan ankete katılanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 10 bağımsız değişken eklenmiştir. Anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Ki-Kare kullanılmış ve verilerin analizi SPSS for Windows 10.0 paket programında yapılmıştır. Yöneticilerin önderlik davranışı incelenmiş ve sırasıyla % 34.3 orta yolcu, % 23.1 iş merkezli, % 23.1 ekip önderi, % 12.0 şehir kulübü ve % 7.4 pasif önderlik davranışı sergiledikleri bulunmuştur. Yönetici hekimlerin sorumluluk alanındaki kişi sayısı, kendilerine bağlı birim sayısı, çalışma süreleri, yaş ile önderlik tarzları arasında anlamlı ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesindeki yönetici hekimlere bu görevlerine atandıktan hemen sonra örgüt geliştirme, motivasyon teorileri, yönetim psikolojisi ve önderlik tarzları gibi konularda eğitim verilmesinin yönetim açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hastane Yönetimi, Hekim.

SUMMARY

Determining Managerial Leadership Style Of Physician Managers in A Training Hospital

This survey was carried out in order to determine leadership style of physician managers in a training hospital using the tool which was devised by 'Blake

and Mouton'. The tool includes 7 leadership styles (goals, conflict with subordinates, situation of new trial, conflict with supervisors, decision making, communication, and feedback), which are very important for organization, and based on human characteristics. Besides, 10 independent variables were added to the questionnaire to determine socio-demographic characteristics of participants in this survey. Chisquare techniques were used in analyzing the data collected by the questionnaire. SPSS for Windows 10 used as statistical software in this survey. Leadership styles of managers were investigated, and it was found that they possessed these leadership styles as noted in following: 34.3 % middle way, 23.1% work oriented, 23.1% team leader, 12.0 % city club, and 7.4% passive leader. The number of people who are in charge of the physician managers, number of units under him, his duration of work, and whether there is any significant relation between his age and leadership styles was tested. It has been suggested that training physician managers on organizational development, motivation theories, management psychology, and leadership styles is beneficial in terms of management.

Key Words: Leadership, Hospital Management, Physician.

GİRİŞ

Günümüzde sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemlerinden olan hastaneler en karmaşık ve yönetimi en güç örgütler arasında sayılmaktadır. Hekimler bir çok profesyonelin istihdam edildiği emek yoğun rgütlerden olan hastanelerin en önemli personel rubunu oluşturmaktadır. Hekimlik hizmetlerini etkili olan önemli öğelerden biri yönetici hekimlerdir. önetici hekimlerin görev ve sorumlulukları gereği, izleyenleri doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirmeleri önderlik davranışlarına bağlıdır. Hekimlik hizmetlerinde etkililik ve verimlilik sergilenen önderlik davranışlarıyla çok yakından ilişkilidir.

Bu çalışmanın amacı, bir eğitim hastanesinde yönetici hekim olarak görev yapan hekimlerin sergiledikleri önderlik tarzlarını, Blake ve Mouton

(*) GATA Sağ.Hiz.Ynt.BD.Doktora Öğrencisi

(**) GATA Sağ.Hiz.Ynt.BD. Öğretim Üyesi

Reprint Request: Doç.Dr. Cesim DEMİR

GATA Sağ.Hiz.Ynt.BD.Bşk. 06018/ Etlik-ANKARA

Kabul Tarihi: 18.12.2002

tarafından geliştirilen Yönetim Gözeneği Ölçeğine dayalı olarak belirlemektir(1).

Yöneticilerin Önderlik Davranışlarının Belirlenmesinde Yönetim Gözeneği Yaklaşımı:

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği yaklaşımı; önderlik davranışlarının çeşitli bileşenleri için olasılıkları göstermiş, böylece bilimsel yönetim ya da insan ilişkileri, üretim merkezli ya da işgören merkezli ve hatta X teorisi ya da Y teorisi gibi, "ya o ya da bu" olarak ifade edilen önderlik tarzlarından kaçınma yönünde bir girişim olmuştur(2,3,4).

Blake ve Mouton; aslında Ohio Araştırmalarının boyutları olan insana önem verme ve yapıyı harekete geçirme ya da Michigan Araştırmalarının boyutları olan, "insana ilgi" ve "Üretime ilgi" tarzlarına dayanarak gösteren iki boyutlu bir bakışı grafik bir tanımlama ile ifade eden bir yönetim gözeneği önermektedirler(5).

Yönetim Gözeneği Boyutları :

1. Üretime İlgili Boyutu

Üretime ilgi boyutu önderin, üretime karşı olan tutumunu ve grubun amaçlarına yönelimini anlatmaktadır. Bu yönetim çeşitli biçimlerde görülebilir. Her sonuca üretim açısından bakılabilir. Üretime ilgi boyutu önderin, örgüt politikası ile ilgili kararların kalitesi, örgütlenme, görevleri tanımlama, amaç koyma, işlerin bitimine zaman sınırı koyma, yöneltme, ürüne yönelik yaratıcı fikirler geliştirme, iş yükü ve verimlilik ölçütleri oluşturma gibi kısaca görev ve işlerin yapılmasına odaklanmasını içerir.

Üretime gösterilen ilgi boyutu bir sayı ekseninin dereceleri olarak ele alınmıştır. Bu, 1'den 9'a, yani üretime gösterilen çok az bir ilgiden, çok fazla bir ilgiye kadar yayılır. Üretime gösterilen ilgi değişik kişilerde aynı derecede olmayacağı gibi, aynı kişide farklı zamanlarda aynı derecede de olmayabilir(2,6).

2. İnsana İlgili Boyutu

İnsana ilgi boyutu önderin izleyenlere, yani çalışanlara yönelimini göstermektedir. İnsana ilgi boyutu önderin izleyenlerle karşılıklı güven içinde, dostça ilişki ve iletişim kurmasını, bireyin kişisel değerlerine önem verildiği, iyi çalışma koşullarının kurulması ve sürdürülmesini içerir. İnsanlara gösterilen ilgi de farklıdır. Bu 9 ölçekli bir eksenle gösterilmiştir; 1 insanlara gösterilen çok az bir ilginin, 9 ise çok fazla ilginin karşılığıdır. Önderin bu boyutta yüksek puan alması, izleyenlere ruhsal yakınlığını; düşük puan alması ise ruhsal uzaklığını göstermektedir(2,6).

Gözenek, ortaya çıkarılan sonuçları değil, sonuçları elde etmek konusunda önderin düşüncesi üzerinde hakim olan faktörleri belirlemektedir(5). Gözenek'de yer alan iki eksenin bir araya getirilmesi ile 81 farklı olasılık gösterebilecek olmasına rağmen, Blake ve Mouton, bunları dört köşede ve ortada vurgulamıştır. Bu beş pozisyonun her biri; insanları ve üretimi yönetmek için yöneticilerin davranışlarının, belirgin, fakat farklı bir setini tanımlamaktadır(4,7,8). Buna göre oluşan yönetim gözeneği Şekil I'de sunulmuştur.

Yönetim Gözeneğinde Önderlik Tarzları:

1. (9.1) Yönetim (İş Merkezli Önderlik)

Sert, temelde yetki-itaat ilişkisine dayanan bir yöneticilik biçimidir. Yönetici, örgütün üretimle ilgili amaçlarına erişebilmesi için işyeri koşullarını verimliliği azami düzeye çıkaracak biçimde düzenlemekte; astların görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, hareketlerini planlama, yönlendirme ve denetlemekle beraber, görev ve iş gereklerine kuvvetle önem vermektedir. Yönetici, olabilecek en çok üretimi isterken astlarının düşünce, tutum ve duygularına ilgi duymayıp onları yönlendirip kontrol etmek için yetki kullanmaktadır. Bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçları ile onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurulmamaktadır. Önder izleyenlerle ilişkisini kesip, tüm gücünü amaçlara ulaşmak için harcar, verimi artırmak tek uğraşısıdır. İzleyenlerin ihtiyaçları, önderi ilgilendirmez. Astlardan itaat etmeleri ve kendilerinden istenen her şeyde işbirliği göstermeleri beklenir. Amaçlanan sonuçları yaratmak için kendilerine ne söylenirse yapmalıdırlar. İnsan yani astlar, üretim araçlarıdır ve üretimi yapmak için diğer araçlardan farksızdır. Önemli olan örgütsel amaçlara etkili ve verimli biçimde ulaşmaktır(2,6,9).

2. (1.9) Yönetim (Şehir Kulübü Önderlik)

Burada insanlar her şeyden önemlidir ve onların ihtiyaçları en önde gelir. Üretime pek az önem verilir ya da hiç verilmez. Önder, ulaşılacak amaçlarla değil, kendini izleyenlerle ilgilenir. 1.9 biçiminde ifade edilen yönetsel davranışlarda, insan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve iş yerlerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci planda yer ve önem verilmektedir. İyi ilişkilerin, üretimi de arttıracığı görüşü egemendir. Böylece rahat ve arkadaşça kurulan bir örgüt havası buna göre geliştirilen bir iş temposu oluşmaktadır. İş yerinde örgütsel amaçlar ve bu amaçlara etkili ve verimli biçimde ulaşmak için gerekli olan yönetsel çaba ve davranışlar asgari

Çok	9	1.9 (A ehir Kulübü) Rahat ve hoş. Uyum ve iyi niyeti geliştirmek için çaba harcanır. Kargaşaya yol açabilecek sorunlar iş başında her şeyin iyi gideceği umuduyla yatıştırılır.												9.9 (Ekip Önderi) Kaliteli Başarı. İnsanlar en kaliteli sonuçlara ulaşabilme için birlikte çalışırlar ve yaptıklarının konulabilecek en yüksek standartlarla ölçülmesini isterler. Herkes birbirini destekler ve sonuçları etkileyen eylemlerden sorumlu tutar.
	8													
7														
İnsana İlişi	6		5.5 (Orta Yolcu) Uyumlu ve uzlaşma. Geçinmek için uyum gösteren, "suyu bulandırmayayım" yaklaşımı ile ilerleme kaydedilebilir ama işletmenin kuralları içinde kalınır.											
	5													
	4													
	3													
	2													
	Az													

(Kaynak : Blake ve Mouton. 1969:61)

Şekil - 1 : Yönetim Gözeneği (Managerial Grid)

düzeyde bulunmaktadır. Bu tarz bir yönetim biçimi örgütsel başarılar bakımından zayıf olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır(2,6,9).

3. (1.1) Yönetim (Pasif Önderlik)

1.1 tarzında yönetici, ne işe ne de insana dönüktür; sıradan bir üyeden farksızdır. Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktadır. Çünkü ne işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlemeyi yapmakta ve ne de grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır(10,11). Buna göre, 1.1 eğilimli bir kişinin başlıca özelliği yöneticilikle ilişkisinin pek az oluşudur. 1.1 eğilimli yöneticinin olumlu güdüsü halen sorumlu olduğu faaliyetlere devam etmektedir; ancak bunu da olabileceği kadar az gayretle yapar. Olumsuz yön ise, başkalarına kendisinin hiçbir amaç ve hedefi kalmadığını gösterecek herhangi bir faaliyetten kaçınmasıdır(6).

4. (5.5) Yönetim (Orta Yolcu Önderlik)

5.5 eğilimi bir "denge" yaklaşımıdır. Bütün diğer olasılıkların orta noktasıdır, üretime gösterilen orta derecede ilgi ile insanlara gösterilen orta derece ilgi bir aradadır. Bu, üretim ile insanlar arasında denge kurularak birinin ötekine üstünlük sağlamasını engellemeyi gerektirir. Dengeli ilişkiler sürdürükçe

"akla yakınlıktan" söz edilir. 5.5 eğilimli yöneticilik yaklaşımında yönetici geleneklere, örneklere, alışkanlıklara, standart usullere, kurallara vb. bağlıdır. Yöneticilerle astlar arasında anlaşmazlık çıkarsa bu, uzlaşma, uyuşma, ayarlama gibi aradaki farkı paylaşma yolları ile çözümlenir. 5.5 eğilimli yönetici toplum tarafından kabul gören ya da tutulan şeyleri yapmaya çalışır; yani uyumlu bir insandır. Eleştirilme ya da kınanma olasılığı belirirse, sosyal yönden gözden düşme endişesi içinde huzursuzluk duygusu artar(6).

5. (9.9) Yönetim (Ekip Önderliği)

9.9 tarzında, üretime de çalışanların moral ve doyumuna da yüksek bir ilgi gösterilmektedir. 9.9 eğilim iki ilginin birleşip bütünleşmesini içermektedir. İlgilerin hiçbiri ötekinden üstün değildir; ancak aralarında bir denge kurulmaya da çalışılmaz. Bu yaklaşım üretime başkalarının katılımını, işbirliğini ve bağlılığını sağlayarak çalışanlara fazla ilgi gösterileceği düşüncesine anlam vermektedir. Böylece hem üretim kalitesinin hem de insan ilişkilerinin en üst düzeyde bütünleşmesi sağlanmaktadır. 9.9 eğilimi, kişisel önderlik ve ekip çalışmasını geliştirme konularında diğer tarzlardan daha fazla, üst-ast etkileşimini gerektirir. Önderin ve izleyenlerin yeterliliği, grubun etkililiği en yüksek düzeydedir. Önder kendini izleyenlerle birlikte bir ekip ruhu içinde

görevlerini yapmaya yönelir. Önder ve izleyenlerin morali yüksek, çalışma ortamları karşılıklı saygı, yardımlaşma ve dayanışma ile en elverişli durumdadır. 9.9 önderlik tarzında işi başarmak için arzulu kişilerin, grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirecek plan ve örgütlenme yapılır(2,6,11).

Blake ve Mouton, 9.9 yönetim tarzının en etkili önderlik davranışı olduğunu belirtmekte, yöneticilikte 9.9 yolunu seçenlerin onun en iyi tarz olduğunu göreceklere ifade etmektedirler. Ayrıca bu yaklaşımın, performans artışı, düşük devamsızlık, personel devri ve yüksek iş doyumu ile sonuçlanacağına inanmaktadırlar(12).

MATERYAL VE METOD

Bu araştırma bir eğitim hastanesinde Anabilim Dalı, Bilim Dalı başkanı ve Tıpta uzmanlık eğitim-öğretiminin planlanmasından ve yürütülmesinden sorumlu olan ve aynı zamanda sicil verme yetkisi bulunan öğretim üyelerini kapsamaktadır. Evrenin tümü 160 kişi olmasına rağmen 108 kişi araştırmaya katılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik ve örgütsel bazı bağımsız değişkenler ile ilgili 10 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, Blake ve Mouton tarafından geliştirilen, yöneticilerin önderlik tarzlarını betimlemeye yönelik, orijinal ölçek yer almaktadır. Önderlik davranışları, her birinde beş ifade ile değerlendirilmeye alınan yedi boyuttan (hedefler, astlarla çalışma, deneme hali, üstlerle çalışma, karar verme, haberleşme, geri bildirim) oluşmaktadır.

Verilerin değerlendirilmesinde, sayı ve yüzdelele ifade ve gruplar arasında fark olup olmadığının istatistiksel olarak test edilmesinde ise, ki-kare testi kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo-I'de, araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesinde yönetici olarak görev yapan personelin yönetsel pozisyon, yaş, medeni durum ve cinsiyet gibi sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı verilmiştir. Buna göre, eğitim hastanesinde görev yapan yönetici personelin %33,3'ü Anabilim Dalı başkanı, %14,8'i Bilim Dalı başkanı, %51,9'u eğitim-öğretimden ve kendisine bağlı olan personele sicil vermekten sorumlu olan öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanların %97,2'si erkek ve %89,8'i evlidir.

Tablo-II'de yöneticilerin, görev yaptıkları eğitim hastanesindeki çalışma sürelerine göre dağılımları verilmiştir. Yöneticilerin %39,8'inin görev yaptıkları eğitim hastanesinde 10 yıl ve daha az ve %60,2'sinin ise 11 yıl ve daha fazla süredir çalıştıkları görülmektedir. Evreni oluşturan eğitim hastanesindeki yöneticilerin önemli bir kısmının uzun süredir aynı eğitim hastanesinde çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesinde ankete katılan yöneticilerin, %72,2'sinin 5 yıl ve daha az, %27,8'inin ise 6 yıl ve daha fazla bir süredir aynı görevi yaptıkları görülmektedir.

Yine Tablo-II'de yöneticilerin, görev yaptıkları eğitim hastanesinde kendilerine bağlı birim sayıları görülmektedir. Yöneticilerin %92,6'sının 4 ve daha az birim yönettiği ve %7,4'ünün ise 5 ve daha fazla birim yönettiği görülmektedir.

Yönetici hekimlerin, görev yaptıkları eğitim hastanesinde kendilerine bağlı personel sayısına göre dağılımı görülmektedir. Yöneticilerin %59,3'ünün 20 ve daha az personel yönettiği ve %40,7'sinin ise 21 ve daha fazla personel yönettiği görülmektedir (Tablo-II).

Tablo-III'de, araştırmanın yapıldığı eğitim has

TABLO - I
Yöneticilerin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Yönetsel Pozisyon	Sayı(n)	Yüzde(%)	Yaş	Sayı(n)	Yüzde(%)
Anabilim Dalı Başkanı	36	33,3	35-40	42	38,9
Bilim Dalı Başkanı	16	14,8	41-45	28	25,9
Öğretim Üyesi	56	51,9	46-50	12	11,1
			51 ve daha büyük	26	24,1
Toplam	108	100	Toplam	108	100
Medeni Durum	Sayı(n)	Yüzde (%)	Cinsiyet	Sayı(n)	Yüzde(%)
Evli	97	89,8	Erkek	105	97,2
Bekar	8	7,4	Kadın	3	2,8
Diğer	3	2,8	(Öğ.Üyesi)		
Toplam	108	100	Toplam	108	100

TABLO - II
Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı

Hastanedeki Çalışma Süreleri		
Süreleri	Sayı (n)	Yüzde (%)
10 Yıl ve daha az	39,8	
11 Yıl ve daha fazla	65	60,2
Toplam	108	100
Yönetimsel Pozisyondaki Çalışma Süreleri Sayı (n) Yüzde (%)		
5 Yıl ve daha az	78	72,2
6 Yıl ve daha fazla	30	27,8
Toplam	108	100
Yöneticilere Bağlı Birim Sayısı		
Sayı (n)	Yüzde (%)	
4 ve daha az	100	92,6
5 ve daha fazla	8	7,4
Toplam	108	100
Yöneticilere Bağlı Personel Sayısı Sayı (n) Yüzde (%)		
20 Kişi ve daha az	64	59,3
21 Kişi ve daha fazla	44	40,7
Toplam	108	100

tanesindeki yöneticilerin önderlik davranışlarının dağılımı görülmektedir. Tablo incelendiğinde; ilk sırayı %34,4 ile orta yolcu önderlik tarzı sergileyen yöneticilerin aldıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla %23,1 ile İş Merkezli, %23,1 ile Ekip Önderi, %12,0 ile Şehir Kulübü ve %7,4 ile Pasif Önderlik davranışı izlemektedir.

TABLO - III
Yöneticilerin Önderlik Davranışlarına Göre Dağılımı

Yöneticilerin Önderlik Davranışları		
Davranışları	Sayı(n)	Yüzde (%)
Pasif Önder (1.1)	8	7,4
Şehir Kulübü (1.9)	13	12,0
Orta Yolcu (5.5)	37	34,4
İş Merkezli (9.1)	25	23,1
Ekip Önderi (9.9)	25	23,1
Toplam	108	100

Yapılan benzer araştırmalarda; Alayyan'ın Ürdünde Yönetici Hekimler üzerinde(13), Kavuncubaşı ve Malhan'ın SSK Hastaneleri yönetici hekimler üzerinde(14), Şahin ve Erigüç'ün ise Ankara SSK Eğitim Hastanesi yönetici hemşireler üzerinde(1) yaptıkları araştırmalarda orta yolcu, diğer yandan Sarp ve diğerlerinin SSK Hastane Müdürleri üzerinde yaptıkları araştırmada ise iş merkezli önderlik tarzları bulunmuştur.

Tablo-IV'de, araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesindeki yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre dağılımı verilmiştir. Tablo incelendiğinde; yöneticilerin gösterdikleri önderlik tarzları açısından; öğretim üyeleri %8,9 ile pasif önderlik, anabilim dalı başkanları %13,9 ile Şehir kulübü, bilim dalı başkanları %49,9 ile orta yolcu, öğretim üyeleri %26,8 ile iş merkezli, bilim dalı başkanları %25 ile ekip önderi tarzlarında ilk sırayı aldıkları görülmektedir.

Yöneticilerin yönetsel pozisyonları ile önderlik tarzları arasındaki ilişki test edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($X^2=22,222$, $p<0.05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını

TABLO - IV
Yöneticilerin Yönetsel Pozisyonlarına Göre Önderlik Davranışları Dağılımı

Yönetsel Pozisyon	ÖNDERLİK TARZLARI											
	Pasif		Şehir Kulübü		Orta Yolcu		İş Merkezli		Ekip Önderi		Toplam	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
Anabilim Dalı Başkanı	3	8,3	5	13,9	13	36,2	7	19,4	8	22,2	36	100
Bilim Dalı Başkanı	-	-	1	6,3	8	49,9	3	18,8	4	25,0	16	100
Öğretim Üyesi	5	8,9	7	12,5	16	28,6	15	26,8	13	23,2	56	100
Toplam	8	7,4	13	12,0	37	34,4	25	23,1	25	23,1	108	100

($X^2=22,222$, $p>0.05$)

TABLO - V
Yöneticilerin Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Önderlik Davranışları Dağılımı

Hastanede Çalışma Süresi	ÖNDERLİK TARZLARI											
	Pasif		Şehir Kulübü		Orta Yolcu		İş Merkezli		Ekip Önderi		Toplam	
	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)
10 Yıl ve daha az	4	9,3	7	16,3	13	30,2	8	18,6	11	25,6	43	100
11 Yıl ve daha fazla	4	6,2	6	9,2	24	36,9	17	26,2	14	21,5	65	100
Toplam	8	7,4	13	12,0	37	34,3	25	23,1	25	23,1	108	100

($X^2=2,572$, $p>0.05$)

TABLO - VI
Yöneticilerin Bu Yönetmel Pozisyonundaki Çalışma Sürelerine Göre Önderlik Davranışları Dağılımı

Bu Görevde Çalışma Süresi	ÖNDERLİK TARZLARI											
	Pasif		Şehir Kulübü		Orta Yolcu		İş Merkezli		Ekip Önderi		Toplam	
	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)	Sayı (n)	(%)
5 Yıl ve daha az	6	7,7	10	12,8	25	32,1	20	25,6	17	21,8	78	100
6 Yıl ve daha fazla	2	6,7	3	10,0	12	40,0	5	16,7	8	26,7	30	100
Toplam	8	7,4	13	12,0	37	34,3	25	23,1	25	23,1	108	100

($X^2=1,550$, $p>0.05$)

bulmak için grupların yüzdeleri karşılaştırılmış ve bilim dalı başkanları grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Alayyan(13)'ün yaptığı araştırmada da yapılan istatistiksel test (ki-kare testi) sonucunda yönetsel pozisyon açısından anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo-V'de, araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesindeki yöneticilerin hastanede çalışma sürelerine göre önderlik davranışları dağılımı verilmiştir.

Yöneticilerin hastanede çalışma süreleri ile önderlik tarzları arasındaki ilişki test edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=2,572$, $p>0.05$).

Sarp ve diğerleri(15) ile Şahin ve Erigüç'ün(1) araştırmalarında da yöneticilerin hastanede çalışma süreleri ile önderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo-VI'da, araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesindeki yöneticilerin söz konusu yönetsel

pozisyonda çalışma sürelerine göre önderlik davranışları dağılımı görülmektedir.

Yöneticilerin bu yönetsel pozisyonundaki çalışma süreleri ile önderlik tarzları arasındaki ilişki test edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=1,550$, $p>0.05$).

Tablo-VII'de, araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesindeki yöneticilerin kendilerine bağlı personel sayılarına göre önderlik davranışları dağılımı verilmiştir.

Yöneticilerin kendilerine bağlı personel sayıları ile önderlik tarzları arasındaki ilişki test edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($X^2=2,477$, $p>0.05$).

Alayyan(13) ile Sarp(15) ve diğerlerinin araştırmalarında, yöneticilerin kendilerine bağlı personel sayıları ile önderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

TABLO - VII
Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Personel Sayısına Göre Önderlik Davranışları Dağılımı

Hastanede Çalışma Süresi	ÖNDERLİK TARZLARI											
	Pasif		Şehir Kulübü		Orta Yolcu		İş Merkezli		Ekip Önderi		Toplam	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)	Sayı (n)	Yüzde (%)
20 Kişi ve daha az	6	9,4	6	9,4	24	37,5	14	21,9	14	21,9	64	100
21 Kişi ve daha fazla	2	4,5	7	15,9	13	29,5	11	25,0	11	25,0	44	100
Toplam	8	7,4	13	12,0	37	34,3	25	23,1	25	23,1	108	100

($X^2=2,477$, $p>0.05$)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık bakım sisteminde yaşanan hızlı değişime hekimlik hizmetlerinin uyum sağlayacak şekilde yönetilmesi için, etkili bir önderlik tarzının gerekli olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada, Hekimlerin hangi önderlik tarzını sergiledikleri ve yöneticilik işlevlerini yürütürken nasıl davranışlarda bulduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bir eğitim hastanesinde görev yapan yönetici hekimlerin önderlik tarzları Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği yaklaşımına göre saptanmıştır. Bu yaklaşım, önderlikle ilgili yeni bilgiler sunmaktan ziyade, önderlik tarzını kavramsallaştırmak için daha iyi bir çatı; insanlar ve üretim hakkındaki yönetsel tavırlara dayalı olarak olası önderlik tarzlarını tanımlamaya dayanan bir araç sunmaktadır.

Yönetim gözeneği esas alınarak sağlık sektöründeki yöneticilerin önderlik davranışlarının saptandığı başka araştırmalar da yapılmıştır (13),(14),(15).

Bu araştırmanın sonuçlarına göre genel olarak bakıldığında yönetsel pozisyondaki hekimler tarafından en fazla sergilenen önderlik tarzının orta yolcu olduğu görülmektedir. En az sergilenen tarz ise pasif önder olarak bulunmuştur. Orta yolcu önderlik tarzı yönetsel pozisyona, yönetici olarak çalışma süresine ve kendisine bağlı personel sayısına göre ele alındığında, yönetici hekimler tarafından en fazla benimsenen önderlik tarzı olarak sergilenmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda yönetici hekimlerin önderlik tarzları irdelenecek olursa, orta yolcu tarzı açıklanırken de belirtildiği gibi, yöneticilerin uzlaşma ve uyum temeline dayalı bir denge yaklaşımına yönelik davranışlarda buldukları söylenebilir. Ayrıca yapılan bu araştırma da ekip önderi yönetim tarzı da %25 olarak yönetici hekim-

ler tarafından sergilenen önderlik tarzı olarak bulunmuştur. Bu da, eğitim hastanelerinde yönetici hekim olarak görev yapan personelin ekip önderliği tarzını azımsanmayacak ölçüde benimsediklerini göstermektedir.

Araştırmanın yapıldığı eğitim hastanesindeki yönetici hekimlere bu görevlerine atandıktan hemen sonra örgüt geliştirme, motivasyon teorileri, yönetim psikolojisi ve önderlik tarzları gibi konularda eğitim verilmesinin yönetim açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

1. Şahin, İ., Erigüç, G. : "SSK Hastaneleri Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Belirlenmesi", Hacettepe Üniversitesi, Sağlık İdaresi Yüksek Okulu, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Ankara-2001.
2. Başaran, İ.E. : "Yönetimde İnsan ilişkileri: Yönetsel Davranış", İkinci Kez Yeniden Yazım, Gül Yayınevi, Ankara-1998.
3. Luthans, F. : "Organizational Behavior", 6th Edition, McGraw-Hill, International Editions, Singapore-1992.
4. Wren, D., "The Evaluation of Management Thought" 3rd Edition, John Wiley and Sons, New York-1987.
5. Robbins, S.P. "Organizational Behavior" 4th Edition, Prentice-Hall International Editions, 1994.
6. Blake, R.R., and Mouton, J.S. : "Etkin Yönetime Giden Yol Yeni Grid" (Çev:T.Erkanlı), Cem Ofset, İstanbul-1989.
7. Blake R.R., and Mouton, J.S. : "Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization

- Development" Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts-1969.*
8. Blake, R.R., Mouton, J.S., and McCance, A.A. : *"Change by Design" Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts-1990.*
 9. Eren, E. : *"Yönetim Psikolojisi", Yenilenmiş Dördüncü Baskı, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul-1993.*
 10. Can, H. : *"Organizasyon ve Yönetim" , Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5 nci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara-1999.*
 11. Eren, E., *"Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Yenilenmiş Beşinci Baskı, İstanbul-1998.*
 12. Stoner, J.A.F., and Freeman, R.E.: *"Management", 4th Edition, Prentice-Hall, New Jersey-1989.*
 13. Alayyan, M. : *"Hastanelerde Önderlik ve Türkiye İle Ürdün Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları", Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara-1996.*
 14. Kavuncubaşı, Ş. ve Malhan, S. : *"Sağlık Yöneticilerinin Blake-Mouton Yönetim Ölçeğine Göre Önderlik Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma", Sağlık Kuruluşlara ve Hastane Yönetimi içinde, Editör: K.Ersoy ve Ş.Kavuncubaşı, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara-1999, S.579-590,*
 15. Sarp, N. ve Arkadaşları : *" SSK Hastanelerinde Hastane Müdürlerinin Önderlik Tarzlarının Belirlenmesi", 3ncü Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde, Editör:N.Sarp, Ankara Üniversitesi, Ankara-2000, S.327-337.*