



Hakan GÜVENER

Doktor, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü, Gaziantep/Türkiye
Doctor, Department of Economics and Administrative Sciences/Business Administration,
Gaziantep/Türkiye



eposta: hakanguvener@gantep.edu.tr



<https://orcid.org/0000-0002-9159-7708> -  <https://ror.org/020vvc407>

Emine AYHAN

Doktor, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi /İşletme Bölümü, Gaziantep/Türkiye
Doctor, Department of Economics and Administrative Sciences/Business Administration,
Gaziantep/Türkiye



eposta: emineayhn46@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-8101-5479> -  <https://ror.org/020vvc407>

Atıf/Citation: Güvener, Hakan- Ayhan Emine. 2023. Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 11(36), 393-415.

<https://doi.org/10.33692/avrasyad.1314850>

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü /Article Types:	Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi /Received:	15.06.2023
Kabul Tarihi/Accepted:	27.07.2020
Yayın Tarihi/Published:	20.09.2023

OTANTİK LİDERLİK, KOLEKTİF ETKİNLİK VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Öz

Sağlık sektöründe ekip performansının artırılmasında otantik liderlik ve kolektif etkinlik etkili unsurlar olabilir. Bu çalışmada otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans arasındaki etkileşimin araştırılması ve otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, sağlık hizmetleri sektöründe yapılmıştır. Bu çalışmanın sağlık sektöründe yapılmasının nedeni, emeğin ve uzmanlaşmanın üst düzeyde olduğu bu sektörde, etkin liderliğin ve üst düzey ekip performansının, insan sağlığına doğrudan etkisinin olmasıdır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulgular karar vericilere, literatüre ayrıca doğrudan veya dolaylı olarak insan sağlığına fayda sağlayabilir. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak e-anket yöntemi kullanılmıştır. Rastlantısal örnekleme metodlarından biri olan, basit rastgele örnekleme yöntemi ile Gaziantep ilinde kamu ve özel sağlık kuruluşlarında görev yapan 291 sağlık çalışanından veri sağlanmıştır. Oluşturulan model, kurulan yapısal eşitlik modeliyle sınanmıştır. Çalışmada otantik liderliğin hem kolektif etkinliği hem de ekip performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Kolektif etkinlik ile ekip performansı arasında güçlü ve olumlu düzeyde bir etkileşim bulunmaktadır. Araştırmada otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Ekip performansının geliştirilmesinde bu hususun dikkate alınması gerekmektedir. Yöneticilerin otantik liderlik yaklaşımlarına kolektif etkinliği de dâhil etmesinin ekip performansını daha da geliştirebileceği unutulmamalıdır. Literatürde otantik liderlik, kolektif





etkinlik ve performans etkileşiminin bir bütün olarak ele alındığı çok az çalışma bulunmaktadır. Araştırmacıların farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde bu alanda çalışma yapmalarının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca diğer liderlik tiplerinin de hem kolektif etkinliğe hem de performansa etkisinin araştırılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik, Ekip Performansı, Sağlık Çalışanları, Sağlık Sektörü

THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP, COLLECTIVE EFFICACY AND PERFORMANCE

Abstract

Authentic leadership and collective efficacy can be influential in increasing team performance in healthcare sector. In this study, it is aimed to investigate the interaction between authentic leadership, collective efficacy and performance and to determine whether collective activity has an mediating role in the impact of authentic leadership on performance. The research is carried out in the health services sector. The reason why this study is carried out in the health sector is that effective leadership and high-level team performance have a direct impact on human health in this sector, where labour and specialisation are at a high level. Therefore, the findings obtained in the research may benefit decision makers, literature, as well as human health directly and indirectly. In this research, the e- survey method was used as a data collection tool. Data was provided from 291 health workers working in public and private health institutions in Gaziantep province with the simple random sampling method, which is one of the random sampling methods. The model created was tested with the structural equality model established. In the study, it was seen that authentic leadership positively affected both collective efficacy and team performance. There is a strong and positive level of interaction between collective activity and team performance. In this study, it is also seen that collective activity has an mediating role in the impact of authentic leadership on team performance. This issue needs to be taken into account in improving team performance. It should be noted that executives' inclusion of collective efficacy in authentic leadership approaches can further improve team performance. There are few studies in the literature in which authentic leadership, collective efficacy and performance interaction are considered as a whole. It is thought that the researchers working in this field in different sectors and different regions will contribute to the literature. It is also recommended to investigate the impact of other types of leadership on both collective efficacy and performance.

Keywords: Authentic Leadership, Collective Efficacy, Team Performance, Health Workers, Health Sector.

EXTENDED SUMMARY

Due to the nature of the health system, change is continuous and complex. In such an environment, the importance of leadership, which is necessary to provide patient care without sacrificing quality and trust, is increasing today. The search for a wide-perspective leadership type that is capable of meeting needs in all processes of diagnostic, treatment and care services continues. In this context, it is important for the stakeholders of the health sector to determine





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

what their effects will be on health management, as well as the contribution of researching all aspects of existing leadership approaches to literature (Dirik ve İntepeler 2019:164)

Authentic leadership and collective efficacy can be influential in increasing team performance in the healthcare sector. In this study, it is aimed to investigate the interaction between authentic leadership, collective efficacy and performance and to determine whether collective activity has an mediating role in the impact of authentic leadership on performance. The research is carried out in the health services sector. The reason why this study is carried out in the health sector is that effective leadership and high-level team performance have a direct effect on human health in this sector where labor and specialization are at a high level. Therefore, the findings obtained in the research can benefit decision makers, literature, as well as human health directly and indirectly.

In this research, the e-survey method was used as data collection tool. In the study, the 'Authentic Leadership Scale' consisting of 16 statements developed by Walumbwa et al. (2008) and tested for Turkish validity and reliability (Tabak et al. 2012) was used. The study also used the 'collective efficacy (five statements) and team performance (four statements)' scales developed by Lin et al. (2019) and the Turkish validity and reliability of which were made by Aytekin and Güvener (2022). In the study, a five-point Likert-type scale was used to determine the extent to which the participants agreed or disagreed with the questionnaire statements. E-survey also included eight questions to determine the demographic characteristics of the participants.

The population of the research consists of a total of 14.771 health workers working in the public and private sectors in Gaziantep (SB, 2020). In the study, simple random sampling method, which is one of the random sampling methods, was used. In this context, with the approval of the ethics committee; e-surveys between 05.05.2023 – 27.05.2023; It was communicated to the healthcare professionals working in public and private hospitals in Gaziantep via e-mail, social media and social networks. Between the relevant dates, 291 of the questionnaires asked to be answered by health professionals were returned.

The model created by the researcher was tested with the established structural equation model. In the study, it was seen that authentic leadership positively affects both collective efficacy and team performance. There is a strong and positive level of interaction between collective activity and team performance. In this study, it was also seen that collective activity has an mediating role in the impact of authentic leadership on team performance.

It is possible to make some suggestions based on the results obtained in this study, in which authentic leadership, collective efficacy and performance interaction are investigated.

The importance of an effective leadership in the life cycle of organizations is an undeniable reality. The existence of effective leadership in medical teams, which directly and indirectly affect human life, is important. Authentic leadership, one of the types of leadership, appears to both increase collective efficacy in the healthcare team and improve performance. For this reason, people with these leadership qualities can be preferred to medical teams in choosing a leader. It is important that current team leaders also develop authentic leadership qualities. It





is necessary to have a collective activity in the medical teams and to create an environment that will develop it. Both physical conditions and group activities are important for the development of the team's sense of acting together, ensuring its harmony and maintaining its harmony. As can be seen in the study, the increase in collective activities of the teams also increases performance. Authentic leadership can be effective in ensuring and developing collective efficacy in the healthcare team. Therefore, increasing authentic leadership skills can positively affect the process. In the study, it was seen that there was an intermediary role of collective activity in the performance effect of authentic leadership. This issue needs to be taken into account in improving team performance. It should be noted that executives' inclusion of collective efficacy in authentic leadership approaches can further improve team performance.

Finally, there are very few studies in the literature that deal with the interaction of authentic leadership, collective efficacy and performance as a whole. This study is limited to Gaziantep province and health services sector. It is thought that researchers working in different sectors and in different regions will contribute to the literature. In addition, it is recommended to investigate the effects of other leadership types on both collective efficacy and performance.

Giriş

Sağlık sisteminin doğası gereği değişim sürekli ve karmaşık yapıdadır. Böyle bir ortamda kalite ve güvenden ödün vermeden hasta bakımının sağlanabilmesi için gerekli olan liderliğin önemi günümüzde artmaktadır. Teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin tüm süreçlerinde ihtiyaçları karşılayabilecek yetenekte, geniş perspektife sahip bir liderlik tipi arayışı devam etmektedir. Bu kapsamda mevcut liderlik yaklaşımlarının tüm yönleriyle araştırılmasının literatüre katkısının yanında sağlık yönetimine etkilerinin neler olacağını belirlenmesi de sağlık sektörünün paydaşları açısından önem arz etmektedir (Dirik ve İntepeler 2019:164).

Geniş anlamıyla pozitif, doğru, şeffaf ve etik bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilen otantik liderlik, bugünün zorluklarını aşmaya yardımcı olabilecek bir yönetici tipi olarak kabul görmektedir (Avolio ve Gardner 2005:315). Otantik lider, kendini bilen, alçakgönüllü, sürekli kendini geliştiren, çalışanlarının iyiliğini düşünen, etik ve ahlaki bir yapı oluşturarak karşılıklı güven ortamı yaratan, liderdir. Ayrıca sosyal yönü güçlü bir örgütsel başarıya kendini adar (Whitehead 2009:850). Otantik liderliğin; hemşirelerin işe katılımını, iş tatminini, yeni hemşirelerin elde tutulmasını ve çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu düzeyde etkileyebileceği görülmüştür (Gardner 2021:1).

Modern karmaşık sistemler etkili bir ekip performansı gerektirirler. Ancak hangi faktörlerin etkili ekipleri belirlediği sorusu henüz yanıtlanmayı beklemektedir. Grup araştırmacıları, kolektif veya bağlı davranışların ekip etkileşiminin kritik bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışmalar bazı ekip üyelerinin kolektif yönelimlerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ekip üyelerinden gelen bazı görevlerin yerine getirilmemesine dolayısıyla ekip performansının düşmesine neden olabilir. Kolektif yönelimli





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

ekip üyelerinin, benmerkezci ekip üyelerine göre; görevlere katılma, ekip etkileşimi ve performansı artırma düzeyleri daha yüksek olabilir (Driskel ve Salas 1992:277). Öz yeterlik, insanların bireysel yetenekleri hakkında oluşturdukları yargılardır (Bandura 1995:19). Grup yeterliliği ise grup üyelerinin, gruplarının ne kadar yeterli olduğuna ilişkin toplu inançlarını ifade eder (Parker 1994:49). Ekip üyelerinin kişisel yeterlik inançlarının yanında ekibin bir bütün olarak yetenekleri hakkında oluşmuş kanaatleri bulunmaktadır. Ekip üyelerinde bu kanaatin oluşturabilmesi için takımlarının gelişmiş bir yapıya sahip olması, görevleri ile ilgili konularda etkileşimlerinin ve koordinasyonlarının yüksek olması gerekmektedir (Bandura 1986:35). Kolektif etkinliğin bazı yönlerinin ekip uyumunu pozitif yönde geliştirebileceği görülmüştür (Paskevich vd. 1999:210). Benzer şekilde kolektif etkinlik ve ekibin yetenekleri, ekip performansını olumlu düzeyde etkileyebilme potansiyeline sahiptir (Jung ve Sosik 2003:380).

İnsanlık için en yüksek sağlık düzeyi olarak nitelendirilen 'sağlık eşitliği'ne ulaşabilmek için geri kalmış topluluklarda yaşanan sosyal, ekonomik ve çevresel sorunların çözülmesi gerekmektedir. Toplumda sağlık hizmetlerine olan erişim eşitsizliklerini azaltmak için yasalara, örgütsel politikalara ve sosyal sistemdeki değişiklikleri gerçekleştirecek toplumsal harekete ihtiyaç vardır. Çok boyutlu değişimi ve dönüşümü kolaylaştırmak, birden çok kişinin veya kuruluşun birlikte çalışmasına, bir anlamda kolektif etkililiğe bağlıdır (Sampson 2017:150).

Sağlık hizmetlerinde tetkik, teşhis, tedavi ve bakım hizmetleri sadece bir sağlık grubu tarafından yapılamaz. Sağlık hizmetlerinin sağlanabilmesi için ekip çalışması zorunludur. Bu ekiplerin etkinliği ve verimliliği insan yaşamını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemesi nedeniyle önem arz etmektedir. Dolayısıyla etkili bir ekip insan sağlığını olumlu düzeyde etkileyebilir. Sağlık hizmetlerinde etkili takımların hasta yatış sürelerini ve hastane giderlerini azalttığı görülmüştür. Etkili ekiplerin kaliteli sağlık hizmet sunumu sağladığı, hasta ve çalışan memnuniyetini arttırdığı ayrıca çalışanların motivasyonunu, iş birliğini ve yeniliği geliştirdiği görülmüştür (Çıraklı vd. 2015:140).

Sağlık sektöründe ekip performansının artırılmasında otantik liderlik ve kolektif etkinlik etkili unsurlar olabilir. Bu çalışmada otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans arasındaki etkileşimin araştırılması ve otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, sağlık hizmetleri sektöründe yapılmıştır. Bu çalışmanın sağlık sektöründe yapılmasının nedeni, emeğin ve uzmanlaşmanın üst düzeyde olduğu bu sektörde etkin liderliğin ve üst düzey ekip performansının, insan sağlığına doğrudan etkisinin olmasıdır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulgular karar vericilere, literatüre ayrıca doğrudan veya dolaylı olarak insan sağlığına fayda sağlayabilir.





Bu araştırmada literatür incelemesi bölümünde; otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Çalışmanın yöntem kısmında araştırma metodolojine değinilmiştir. Bulgular bölümünde yapısal eşitlik modeliyle araştırma hipotezlerinin testine ilişkin bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgular alanyazandan sonuçlarla tartışılmıştır. Araştırmanın son bölümünde, çalışmada elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans kavramları açıklanmıştır. Ayrıca otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans kavramları arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

1.1. Otantik Liderlik

Sağlık sisteminde değişim sürekli yaşanmaktadır. Bu değişimin karakteristik özelliği karmaşık olmasıdır. Böyle bir kaotik ortamda, kaliteli ve güvenli sağlık hizmeti sunulabilmesi için liderliğin önemi günümüzde artmaktadır. Teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin tüm süreçlerinde ihtiyaçları karşılayabilecek yetenekte, geniş perspektife sahip bir liderlik tipi arayışı devam etmektedir. Bu kapsamda mevcut liderlik yaklaşımlarının tüm yönleriyle araştırılmasının literatüre katkısının yanında sağlık yönetimine etkilerinin neler olacağını belirlenmesi de sağlık sektörünün paydaşları açısından önem arz etmektedir (Dirik ve İntepeler 2019:164).

Otantik lider, kendini bilen, alçakgönüllü, sürekli kendini geliştiren, çalışanlarının iyiliğini düşünen, etik ve ahlaki bir yapı oluşturarak karşılıklı güven ortamı yaratan liderdir. Ayrıca sosyal yönü güçlü bir örgütsel başarıya kendini adar (Whitehead 2009:850). Johnson, otantik liderliği; diğer liderlik tarzlarıyla birlikte kullanılabilen, hümanizme dayanan ve gelişmekte olan bir liderlik tarzı olarak ifade etmiştir (2019:181). Hasta güvenliği ve sağlıklı işleyen bir çalışma ortamı için her kuruluşta liderliğin önemli olduğunu vurgulayan Alilyyani ve diğerleri (2018:34) otantik liderliği; çalışan performansını ve örgütsel sonuçları etkileyen sağlıklı bir çalışma ortamını yaratabilecek ilişkisel bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır.

Otantik liderliğin en belirgin niteliği güvenilirliktir. Güven ortamının kurulmadığı organizasyonlarda otantik liderlikten söz edilemez. Çalışanda karşılıklı güven sağlamak, liderin yolundan gitmeyi ve ortak hedefe birlikte yürümeyi motive edebilir. Çalışanlarının güvenini sağlayan otantik bir lider, işgörenleriyle iş birliği içinde çalışma ortamı yaratabilir. Etik ve ahlaki değerleri yüksek otantik liderler, iş ve eylemlerde belirli ilkelerden taviz vermeyecek bir sistem inşa edebilir. Otantik liderin bu özelliği bireylerarası ilişkileri geliştirebilir böylelikle işgörenler lidere ve organizasyona bağlılıklarını artırarak, performanslarını geliştirebilirler (Akyürek 2020:104). Otantik liderler kendilerine ve inandıkları şeylere sıkı sıkıya bağlıdır. Organizasyonda karşılıklı güven ortamı oluşturarak,





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

güçlü bağlar kurarlar. Başkalarının kaderlerini tayin etmesinden ziyade kendileri olmaya ve kendi inandıkları yolda yürümeyi tercih ederler. Otantik liderlik vasfı artan yönetici, kendi başarısından ve kişisel kariyerinden ziyade örgüte nasıl daha fazla yararlı olabileceğine odaklanır (George vd. 2007:129).

Otantik lider, çalışanların yaptıkları işte anlam bulmalarına yardımcı olmayı amaçlayarak güven ve pozitif enerji verir. Ayrıca kapsayıcı ve sağlıklı çalışma ortamları sağlar, iletişim ve kişilerarası ilişkilerde şeffaflığı ön planda tutar. Böylelikle personel performansını ve örgütsel sonuçları etkiler (Alilyyani vd. 2018:39).

Otantik liderin, hemşirelerin işe katılımını, iş tatminini, yeni hemşirelerin elde tutulmasını ve çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu düzeyde etkileyebileceği görülmüştür (Gardner 2021:1). Sağlık hizmetlerinde otantik liderler, hemşirelik grubunun performansını, motivasyonunu, iş doyumunu ve işe bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Bu olumlu katkı hemşirelerin oluşturduğu ekiplerin başarısını artırabilir (Kılınç ve Öztürk 2019:55).

Otantik liderlik, çalışanların tükenmişliği ile işten ayrılma niyetini negatif etkiler. Ayrıca otantik liderlik, çalışanların işe bağlılığını, karşılıklı güveni ve iş tatminini olumlu düzeyde etkiler. (Yeşilaydın ve Hancıoğlu 2021:225). Benzer şekilde otantik liderliğin, hasta bakımının kalitesinin artmasına, çalışanların iş tatminine, motivasyonuna, iş birliğine ve bilgi paylaşımına kısacası sağlık hizmetinin sunumuna olumlu etkileri vardır (Johnson 2019:181).

Otantik liderlik ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilemediği çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin sanayi sektöründe yapılan bir çalışmada, otantik liderliğin alt boyutları olan ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve öz farkındalığın; çalışanların görev ve bağlamsal performans düzeyine etkisinin olmadığı görülmüştür (Karacaoğlu ve Satır 2019:105).

1.2. Kolektif Etkinlik

Sosyal bilişsel teori, bireylerin yaşadığı deneyimleri ve olayları şekillendirenin yine kendisi olduğunu savunan insan failliği bakış açısını benimser. İnsan failliği, bireyin bilinçli bir şekilde yaratıcı eylem yeteneği ile çevresini belirleme ve anlamlandırma kapasitesidir. İnsan failliği sürecinde kişisel yeterlik inancı büyük önem taşır. Bu temel inanç, insan failliğinin esasını oluşturur. Birey arzu ettiği etkileri yaratabileceğine ve istenmeyenleri eylemleriyle önleyebileceğine inanmadıkça, harekete geçmek için güdülenmez. İnsan ilişkilerinin artan karşılıklı bağımlılığı, kolektif eylem yoluyla etki üretme gücüne ilişkin ortak inançlar yoluyla kolektif failliğin uygulanmasına uygun zemin hazırlar (Bandura 2000:75).

Öz yeterlik, insanların bireysel yetenekleri hakkında oluşturdukları yargılardır (Bandura 1995:19). Grup yeterliliği ise grup üyelerinin, gruplarının ne kadar yeterli olduğuna ilişkin toplu inançlarını ifade eder (Parker 1994:49). Ekip üyelerinin kişisel yeterlik inançlarının yanında ekibin bir bütün olarak yetenekleri hakkında oluşmuş kanaatleri





bulunmaktadır. Ekip üyelerinde bu kanaatin oluşturabilmesi için takımlarının gelişmiş bir yapıya sahip olması, görevleri ile ilgili konularda etkileşimlerinin ve koordinasyonlarının yüksek olması gerekmektedir (Bandura 1986:35).

Sosyal bilişsel teoriye göre, bireyler ve topluluklar seçim yoluyla aracılık yaparlar. Bununla birlikte, aracılık uygulanmasının anahtarı, kişinin "olası durumları yönetmek için gerekli eylemleri organize etme ve yürütme" yeterliliğine veya yeteneğine olan inancıdır (Bandura 1995:2). Kolektif algılar; işe özgü yetenek algısının bireyler, örgütler hatta uluslar için davranış değişikliğinin kilit mekanizması olduğunu ileri sürmektedir. Kolektif algılar, başarıya ulaşmayı güdüleyerek bireylerin davranışlarını ve grupların kolektif yapısını etkiler (Bandura 1997:21). Algılanan kolektif etkinlik, grupları amaçlarına ulaşmaya motive etmektedir. Ayrıca grupların zorluklara karşı direncini artırmakta ve performanslarını geliştirmektedir (Bandura 2000:75).

İnsanlık için en yüksek sağlık düzeyi olarak nitelendirilen 'sağlık eşitliği'ne ulaşabilmek için geri kalmış topluluklarda yaşanan sosyal, ekonomik ve çevresel sorunların çözülmesi gerekmektedir. Toplumda sağlık hizmetlerine olan erişim eşitsizliklerini azaltmak için yasalara, örgütsel politikalara ve sosyal sistemdeki değişiklikleri gerçekleştirecek toplumsal harekete ihtiyaç vardır. Çok boyutlu değişimi ve dönüşümü kolaylaştırmak, birden çok kişinin veya kuruluşun birlikte çalışmasına, bir anlamda kolektif etkililiğe bağlıdır. Kolektif etkinliğin geliştirilmesi, sağlık hizmetlerine erişimde ve sağlık eşitsizliklerinin yoğun yaşandığı toplumlarda bu olumsuzlukların aşılmasına yardımcı olabilir (Sampson 2017: 165)

Kolektif etkinliğin bazı yönlerinin ekip uyumunu pozitif yönde geliştirebileceği görülmüştür (Paskevich vd. 1999:210). Benzer şekilde kolektif etkinlik ve ekibin yetenekleri, ekip performansını olumlu düzeyde etkileyebilme potansiyeline sahiptir (Jung ve Sosik 2003:380). Ekiplerin performans sorunları ancak ekibin birlikte çaba göstermesi ile çözülebilir. Bunu sağlamada kolektif etkinliğin gerekli olduğu fikri başta spor takımları (voleybol, futbol) olmak üzere pek çok alanda geçerlidir (Paskevich vd. 1999:210).

Kolektif etkinlik, ekip gücü ve ekip performansı etkileşimini araştıran bir meta-analitik çalışmada kolektif etkinliğin ekip performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca kolektif etkinliğin, ekip gücü ve ekip performansı arasında tam aracılık rolü tespit edilmiştir (Stajkovic vd. 2009:814).

Üretim sektöründe kendi kendini yöneten çalışma ekipleri için kolektif etkinliğin yapısının araştırıldığı bir çalışmada, yüksek kolektif etkinliğin ekip performansını da geliştirdiği ortaya konulmuştur (Little ve Madigan 1997:517).

Sağlık çalışanlarının bireysel performansı, hastanelerin örgütsel performansı ile doğrudan bağlantılı olduğundan, hastanelerde hemşirelik performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi çok önemlidir. Bireysel hemşirelik performansı, bireysel ve grup özellikleri





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

arasındaki etkileşim ile ilişkilidir (Lee ve Ko 2010:840). Hemşirelerin çalışma ortamları ile kolektif etkililik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Hemşirelerin çalışma ortamlarında kolektif etkinliği teşvik etmek, hasta bakımındaki hataları ve eksiklikleri azaltabilir. Ayrıca hasta bakım kalitesini geliştirerek, hasta sonuçlarını iyileştirebilir (Smith vd 2018:779).

1.3. Ekip Performansı

Ekipler hayatın her alanında var olan bir gerçekliktir. Tıptan havacılığa, nöbet tutan polise, yönetimden modern savaflara ve spor dallarına kadar işlerin çoğunluğunu (ve eğlencenin bir kısmını) ekipler yürütür (Brannick ve Prince 1997:14).

Günümüzde örgütsel ekipleri incelemeye büyük bir rağbet vardır (Güvener ve Gümüş 2021; Saygılı ve Özer 2020; Kandemir ve Özdaşlı 2019). Bunun nedeni ekiplerin verimlilikleri ve kullanma alanlarının artmasıdır. Ekiplerin kullanım alanları, rekabetçi zorluklarla mücadele, organizasyonel esneklik ve uyum gibi gereksinimleri karşılamak için önemli ölçüde genişlemiştir. Bununla birlikte ekiplerin, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı artırdığı ayrıca işletmeyi hedeflerine ulaştırmaya yardımcı olabileceği görülmüştür (Delgado vd. 2008:7; Stewart ve Barrick 2000:145; Doolen vd. 2003:290; Tata ve Prasad 2004:260).

Ekip performansı, ekip literatüründe girdileri (kaynakları), süreçleri (kolektif etkinliği) ve sonuçları (belirli performans göstergelerini) kapsayan geliştirilmiş bir çerçeve olarak ifade edilebilir (Guzzo ve Shea 1992:269). Ekip performansı, bir takımın çalışma sürecine dahil olan iletişim, çatışma yönetimi, uyum ve kişilerarası süreçlerle ilgili tüm yapıyı kapsamaktadır. Bundan ötürü kişilerarası ilişkilerin kalitesi de aslında ekip performansına dâhildir (Dionne vd. 2004:179).

Sağlık hizmetlerinde tetkik, teşhis, tedavi ve bakım hizmetleri sadece bir sağlık grubu tarafından yapılamaz. Sağlık hizmetlerinin sağlanabilmesi için ekip çalışması zorunluluktur. Bu ekiplerin etkinliği ve verimliliği insan yaşamını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemesi nedeniyle önem arz etmektedir. Dolayısıyla etkili bir ekip insan sağlığını olumlu düzeyde etkileyebilir. Sağlık hizmetlerinde etkili takımların hasta yatış sürelerini ve hastane giderlerini azalttığı tespit edilmiştir. Etkili ekiplerin kaliteli sağlık hizmet sunumu sağladığı, hasta ve çalışan memnuniyetini artırdığı ayrıca çalışanların motivasyonunu ve iş birliğini geliştirdiği görülmüştür (Çıraklı vd. 2015:140).

Ekip performansı, farklı fonksiyonel alanların veya bakış açılarının koordinasyonuna ve entegrasyonuna bağlıdır. Ekiplerin, ihtiyaç duyduğunda çeşitli bilgi kaynaklarına kolaylıkla erişebilmesi ve kontrol avantajlarından yararlanabilmesi ekip performansını artırabilir (Rosenthal 1997:290).

Eğitim sektöründe yapılan bir çalışmada etik liderliğin ekip performansını olumlu düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Ekip üyeleri arasında çalışan sessizliği performansı





düşürebilirken işyeri maneviyatı ekip performansını geliştirebilir (Aydoğdu ve Özgener 2022:3).

Ekipteki doğruluk düzeyi, takım performansının güçlü bir yordayıcısıdır. Ayrıca ekip yeteneği ile ekipteki doğruluk düzeyi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ekipteki doğruluk düzeyinin ekibin yetenekleri ile ekip performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır (Edwards vd. 2006:727).

Çeşitli sektörlerde ekip görevleri ve ekip performansı arasında liderlik stilleri, destekleyici ekip davranışları, iletişim ve performans geri bildirimlerinin dört temel bileşen olduğu öne sürülmüştür. Performansın artırılmasında bu faktörlerin incelenmesi önerilmiştir (Salcinovic vd. 2022:1). Ekip odaklı performans yönetimi sistemleri, ekipte bazı yetenekleri geliştirebilir. Ekip verimliliğinin artırılmasında, ödülünde ekip bazlı verilmesi gerektiği ileri sürülmüştür (Akkavuk 2003:1).

1.4. Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

Modern karmaşık sistemler etkili bir ekip performansı gerektirirler. Ancak hangi faktörlerin etkili ekipleri belirlediği sorusu henüz yanıtlanmayı beklemektedir. Grup araştırmacıları, kolektif veya bağlı davranışların ekip etkileşiminin kritik bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışmalar bazı ekip üyelerinin kolektif yönelimlerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ekip üyelerinden gelen bazı görevlerin yerine getirilmemesine dolayısıyla ekip performansının düşmesine neden olabilir. Kolektif yönelimli ekip üyelerinin, benmerkezci ekip üyelerine göre; görevlere katılma, ekip etkileşimi ve performansı artırma düzeyleri daha yüksek olabilir (Driskel ve Salas 1992:277).

Sağlık hizmetlerinde kolektif etkinlik ve ekip düzeyinde hemşirelik performanslarını belirleyen faktörler bulunmaktadır. Süreklilik arz eden düzenli hizmet içi toplantılar yapılmalı ve hemşirelerin çalışma ortamına yönelik algılarını çekinmeden ifade edebilecekleri şeffaf bir yapı oluşturulmalıdır. Böylelikle hemşireler arasında birlikte hareket etme imkânı sağlanabilir. Bu hususta dikkat edilmesi gereken en önemli unsur toplantıların sıklığından ziyade sürekliliğidir (Lee ve Ko 2010: 845).

Sağlık hizmetleri sektöründe yapılan bir çalışma, kolektif etkinliğin ekip performansını pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Buna göre; takımdaki kolektif etkinlik ve katılımçılık duygusu arttıkça, ekip daha fazla ortak karar alacaktır. Bu durum ekip karar kalitesini geliştirerek, ekip performansını artıracaktır. Araştırmada elde edilen bir başka bulgu ise; takım içinde yüksek rekabetin olduğu durumlarda, kolektif etkinliğin ekip karar kalitesine olan etkisi azalmaktadır. Dolayısıyla rekabetin yüksek olduğu ekiplerde kolektif etkinlik, takımın karar kalitesini düşürmekte, bu nedenle ekip performansı da düşmektedir (Aytekin ve Güvener 2022:68).





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

Hemşirelik performansını etkileyen önemli unsurlardan biri de kültür veya liderlik stilleridir. Elde edilen bulgular, liderlik stili ile lider yeterliliğinin hemşirelik çalışma kültürünü ve dolayısıyla performansını etkilediğini göstermektedir (Lee ve Ko 2010:845). Ekip liderliği, takım etkinliği için esastır. Liderliğin etkili ekip performansına katkısı, ekip liderinin ve ekip üyelerinin ortak çabasının; bireysel yetenek veya çabaların toplamından daha fazlasını başardığı sinerjik bir eşige ulaşmalarına ne ölçüde yardımcı olduğuna bağlıdır (Wagner 2014:808). Otomotiv sektöründe yapılan bir çalışmada liderlik tipleriyle çalışan performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Akman vd. 2015:130).

Otantik liderlik otantik takipçiler de gerektirmektedir. Lidere bağlı takipçinin organizasyona ve liderine bağlılık hissetmesi performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilir. Bu durum, örgütsel çıktılarını pozitif düzeyde artmasını sağlayabilir (Baykal 2017:60).

İlaç sektöründe yapılan bir çalışma, ilaç mümessilleri ve pazarlama ekiplerinin idarecileri, ekip, müşteri iletişimi ve hedef baskısının çalışma performansını etkilediği görülmüştür. Bu sektörde iş performansının artırılmasına dönük eğitim ve gelişim çalışmalarına; iletişim becerilerinin artırılması ve hedef baskısını doğru yönetme becerisinin dâhil edilmesi önerilmiştir (Ünsal 2020:1).

Görüldüğü üzere gerek sağlık sektöründe gerekse diğer hizmet ve üretim sektörlerinde otantik liderlik, kolektif etkinlik ve ekip performansı birbirlerini etkilemektedir. Etkileşimin hangi boyutları ne oranda etkilediği henüz ortaya çıkarılmamıştır. Bu etkileşimler doğru analiz edilmeye ve daha fazla araştırılmaya ihtiyaç duymaktadır.

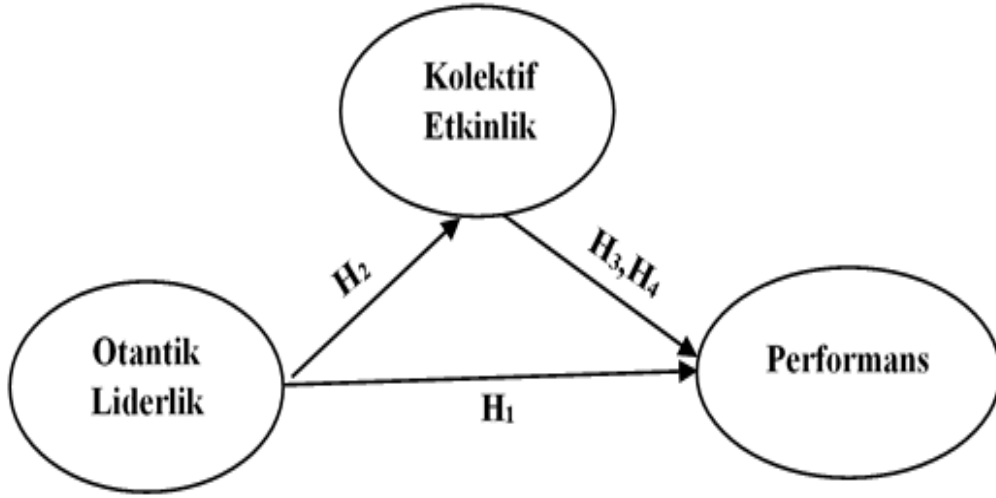
2.Yöntem ve Teknik

Bu çalışma sağlık hizmetleri sektöründe yapılmıştır. Bu çalışmanın sağlık sektöründe yapılmasının nedeni, emeğin ve uzmanlaşmanın üst düzeyde olduğu bu sektörde etkin liderliğin ve üst düzey ekip performansının, insan sağlığına doğrudan etkisinin olmasıdır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulgular karar vericilere, literatüre ayrıca doğrudan veya dolaylı olarak insan sağlığına fayda sağlayabilir. Araştırmada test edilecek model Şekil 1’de gösterilmiştir. Buna göre otantik liderliğin hem performansa hem de kolektif etkinliğe etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca kolektif etkinliğin performansa etkisi incelenmiştir. Çalışmada son olarak otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolünün olup olmadığı test edilmiştir.





Şekil 1. Çalışma Modeli ve Hipotezler



Araştırma modelinde belirtilen direkt ve endirekt yollar yapısal eşitlik modeli kurularak test edilmiştir. Çalışma modelinde belirtilen ve araştırmacılar tarafından öne sürülen hipotezler şu şekildedir.

H₁. Otantik liderlik, performansı pozitif etkiler.

H₂. Otantik liderlik, kolektif etkinliği pozitif etkiler.

H₃. Kolektif etkinlik, performansı pozitif etkiler.

H₄. Otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolü vardır.

2.1. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak e-anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği (Tabak vd. 2012) test edilmiş 16 ifadeden oluşan otantik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmada ayrıca Lin ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği Aytekin ve Güvener (2022) tarafından yapılmış 'kolektif etkinlik (beş ifade) ve ekip performansı (dört ifade)' ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada katılımcıların anket ifadelerine, ne oranda katılıp katılmadıklarını belirlemek için beşli Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. E-ankette ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için sekiz soruya yer verilmiştir.

Bu çalışma için Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan (Tarih: 05.05.2023; Toplantı No:05; Karar:53) izin alınmıştır.

2.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Gaziantep'te bulunan kamu ve özel hastanelerde görevli tüm sağlık meslek çalışanları (sağlık yöneticisi, doktor, eczacı, hemşire, biyolog, sağlık teknisyeni,





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

güvenlik, sekreter, kayıt kabul personeli, temizlik personeli, hastabakıcı, teknik servis ve diğer personeller) oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı 2020 yılı sağlık personelinin sektörlere ve unvanlara göre dağılımı incelendiğinde; Gaziantep ilinde 3117 doktor, 641 diş hekimi, 788 eczacı, 5007 hemşire, 1229 ebe ve 3989 diğer sağlık çalışanının görev yaptığı görülmüştür. Elde edilen bu bilgilere göre araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde kamu ve özel sektörde görev yapan toplam 14.771 sağlık çalışanı oluşturmaktadır (SB, 2020). Çalışmada rastlantısal örnekleme metotlarından biri olan, basit rastgele örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda etik kurul onayı alınarak; 05.05.2023 – 27.05.2023 tarihleri arasında e-anketler; e-mail, sosyal medya ve sosyal ağlar aracılığıyla Gaziantep'te bulunan kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına iletilmiştir. Ayrıca üniversite, devlet hastaneleri ve özel hastanelerin resmi mail adreslerine ekinde etik kurul kararı ile birlikte mail gönderilerek, sanal anketlerin doldurulması talep edilmiştir. İlgili tarihler arasında sağlık çalışanlarından cevaplanması istenen anketlerden 291'inden geri dönüş sağlanmıştır.

2.3. Çalışmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans arasındaki etkileşimi araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada, kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek için sırasıyla keşfedici faktör, doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

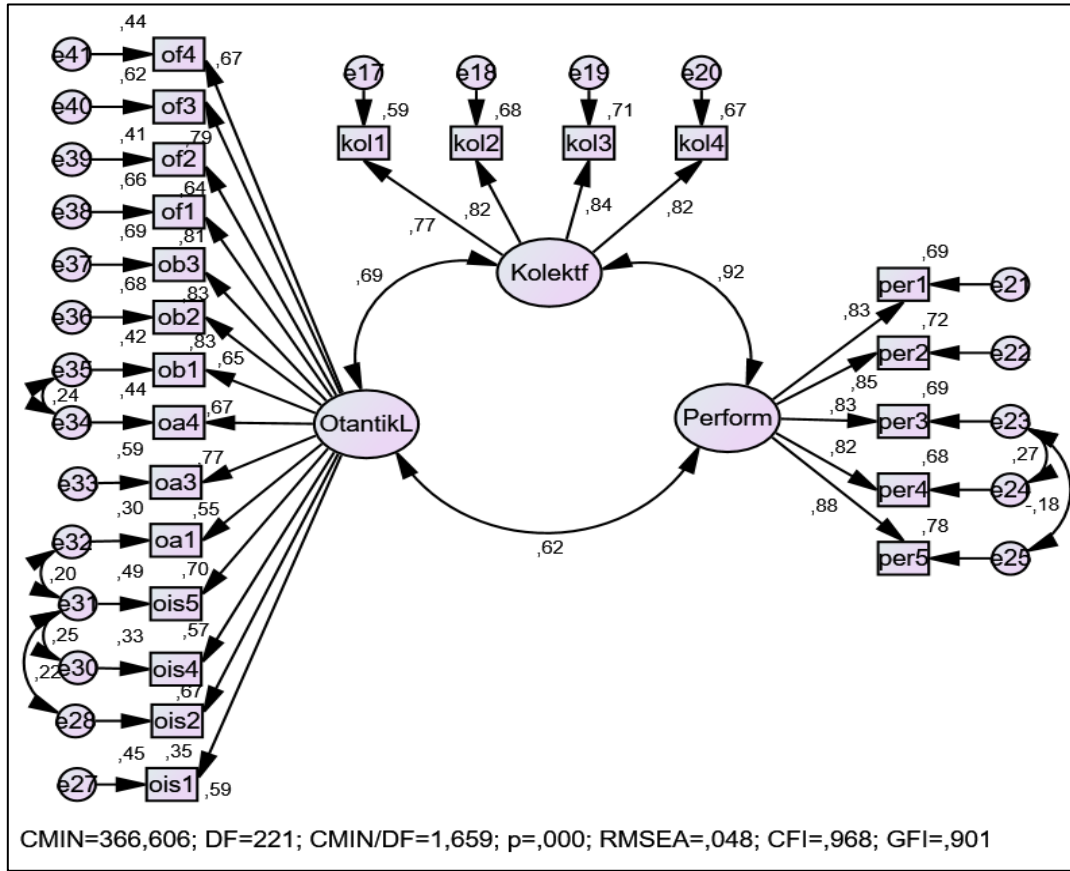
Çalışmanın Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterlilik testi sonucunda, örneklem yeterlilik değerinin 0,954 olduğu ve elde edilen bu değere göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait Bartlett Küresellik testi sonucu; ölçeğin istatistiksel olarak anlamlı ve ölçek ifadeleri arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Araştırma ölçeğine ait 3 boyutlu yapının toplam açıklanan varyans değerine bakıldığında; ölçek ifadeleri toplam varyansın %58,3'ünü açıklamaktadır.

Keşfedici faktör analizi sonucunda 25 ifadeden oluşan ankette, faktör yük değeri 0,32'den düşük olan ayrıca ilgili faktörlere yüklenemeyen iki ifade olduğu görülmüştür. Otantik liderlik boyutuna ait 'Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.' ve 'Kararlarını değer yargılarına göre verir.' ifadeleri ilgili faktörlere yüklenemediği için analizden çıkarılmıştır. Çalışmada analizlere 23 ifadeye ait verilerle devam edilmiştir. Araştırma ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen üç boyutlu faktör yapılarını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.





Şekil 2. Araştırma Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi*



*Standardize edilmiş değerler raporlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri; otantik liderlik boyutunda 0,35 ile 0,83 aralığında; kolektif etkinlik boyutunda 0,77 ile 0,82 aralığında ve performans boyutunda 0,82 ile 0,88 aralığındadır. Çalışmada kullanılan ölçeğe ait uyum iyiliği ölçütlerinin sağlanabilmesi için altı modifikasyon yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri Şekil 2’te gösterilmiştir. Buna göre CMIN, Df, CMIN/df, CFI, TLI ve RMSEA düzeyleri iyi uyum değerlerine sahip iken GFI değeri kabul edilebilir düzeydedir (Mishra ve Datta 2011:40).

Tablo 1. Güvenilirlik Sonucu

Boyutlar	C. Alpha	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Hata
Otantik Liderlik	0,931	14	3,363	1,108
Kolektif Etkinlik	0,886	4	3,673	1,024
Performans	0,927	5	3,595	0,919

Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin bazı istatistik değerler ile güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmada toplam 23 ifadeden oluşan ölçeğin tümünün





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

Cronbach's Alpha değeri 0,95'tir. Ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik değerleri incelendiğinde üç boyutun güvenilirliğinin yüksek düzeyde (Özdamar 2002:48) olduğu görülmüştür.

3. Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına ait demografik bilgiler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet				Hastane Mülkiyeti			
Kadın	160	%55		Kamu	196	%67,4	
Erkek	131	%45		Özel	95	%32,6	
Meslek Grupları				Eğitim Düzeyi			
Yönetici	11	Doktor	17	Lise	52	%17,9	
Şef/Sorumlu	19	Biyolog	9	Ön lisans	81	%27,8	
Eczacı	4	Tıbbi Sekreter	36	Lisans	125	%43,0	
Hemşire	72	Kayıt Kabul	5	Yüksek Lisans	33	%11,3	
Sağlık Tek.	32	Güvenlik Per.	25	Yaş Grupları			
Teknik Servis Per	14	Temizlik Per.	13	18-25 yaş arası	30	%10,3	
Diğer Personel	13	Hastabakıcı	21	26-35 arası	86	%29,6	
Mesleki Kıdem				36-45 arası	118	%40,5	
0-5 yıl arası	49	%16,8		46-55 arası	48	%16,5	
6-10 yıl arası	90	%30,9		56 yaş ve üstü	9	%3,1	
11-15 yıl arası	80	%27,5		Mesleki Pozisyon			
16 yıl ve üzeri	72	%24,7		Ekip Sorumlusu	71	%24,4	
Toplam	291	%100		Ekip Üyesi	220	%75,6	

Sağlık hizmetleri sektöründe yapılan bu çalışma ile otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans ilişkisi araştırılmıştır. İlgili tarihler arasında araştırmaya 160 kadın, 131 erkek katılmıştır. Çalışmaya en fazla katılım gösteren meslek grupları Hemşireler ve Tıbbi Sekreterlerdir. Sağlık hizmetleri, uzmanlaşmanın ve eğitimin yüksek olduğu bir hizmet sektörü olmasından dolayı; araştırmaya katılan sağlık meslek gruplarının da benzer şekilde eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yüzde 82,1'i ön lisans ve üzerinde eğitim görmüştür. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının %52,2'si 11 yıl ve üzerinde bir kıdeme sahiptir. Araştırmaya 196 kamu sağlık çalışanı ve 95 özel sağlık kuruluşlarında görev yapan çalışan katılmıştır.



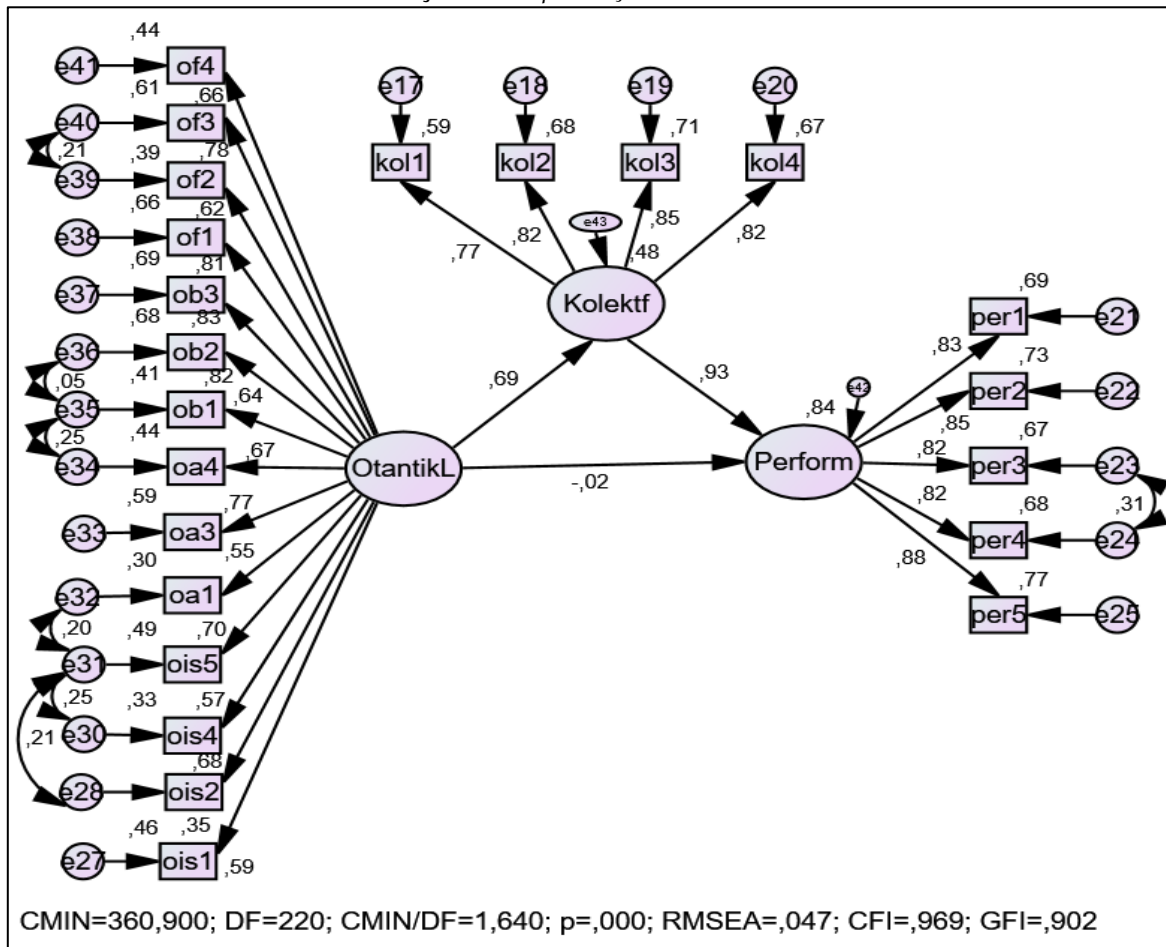


3.1. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada yazarlar tarafından geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Model ve modele ait uyum iyiliği değerleri Şekil 3 gösterilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizine göre; faktör yükleri otantik liderlik boyutunda 0,35 ile 0,83 aralığında; kolektif etkinlik boyutunda 0,77 ile 0,85 aralığında ve performans boyutunda 0,82 ile 0,88 aralığındadır. Yapısal eşitlik modeli iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerinin elde edilebilmesi için boyutlara ait ifadelerin hata terimleri arasında yedi adet modifikasyon yapılmıştır.

Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli*



*Standardize edilmiş değerler raporlanmıştır.

Yapısal eşitlik modeline ait uyum iyiliği ölçütlerinden; CMIN, Df, CMIN/df, RMSEA, CFI iyi uyum değerini (Mishra ve Datta, 2011:40) sağlandığı sadece GFI değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya ait yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları Tablo 3’de gösterilmiştir.





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

Tablo 3. Otantik Liderliğin Performansa Etkisinde Kolektif Etkinliğin Aracılık Rolü

Yollar →	Değişkenler							
	Kolektif Etkinlik				Performans			
	β	SH	CR	p	β	SH	CR	p
Otantik Liderlik (c yolu)					0,622	0,095	8,248	***
R ²							0,387	
Otantik Liderlik (a yolu)	0,693	0,088	8,483	***				
R ²			0,481					
Otantik Liderlik (c ¹ yolu)					-0,023	0,069	-0,413	***
Kolektif Etkinlik (b yolu)					0,933	0,091	11,659	***
R ²							0,841	
Dolaylı Etki					0,647*** (LLCI=0,524 ULCI=0,781)			

***<0,001 -- β =Standardize edilmiş β katsayısı -- Bootstrap metodu katsayısı 5000, güven düzeyi %95 olarak raporlanmıştır.

Otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolü tablosu incelendiğinde araştırma modelinde belirtildiği gibi bir bağımsız (Otantik Liderlik) değişken, bir aracı (Kolektif Etkinlik) değişken birde bağımlı (Performans) değişkenin etkileşimi görülmektedir. Değişkenlerin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık durumları incelendiğinde öncelikle otantik liderliğin performansı pozitif ($\beta=0,622$; $p<0,001$) ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu model performansa olan etkinin %39'unu açıklamaktadır. Elde edilen bu bulguya göre; 'H1. Otantik liderlik performansı pozitif etkiler.' hipotezi desteklenmiştir. Tablo incelendiğinde otantik liderliğin kolektif etkinliği olumlu ($\beta=0,693$; $p<0,001$) ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu değer kolektif etkinliğe olan etkinin %48'ini açıklamaktadır. Buna göre 'H2. Otantik liderlik, kolektif etkinliği pozitif etkiler.' hipotezi desteklenmiştir. Kolektif etkinlik ile performans arasında oldukça güçlü, pozitif ve anlamlı ($\beta=0,933$; $p<0,001$) bir yol katsayısının olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre 'H3. Kolektif etkinlik, performansı pozitif etkiler.' hipotezi desteklenmiştir. Çalışmada otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolünün olup olmadığının tespiti için Bootstrap metodu kullanılarak elde edilen dolaylı etki düzeyi Tablo 3'de gösterilmiştir. Otantik liderlik ile performans arasındaki dolaylı etki $\beta=0,647$ ve %95 güven aralığının (LLCI=0,524-ULCI=0,781) sıfır (0) değeri içermemesinden ötürü bu pozitif etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulguya göre 'H4. Otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolü vardır.' hipotezi desteklenmiştir. Çalışmada araştırmacılar tarafından önerilen dört hipotez desteklenmiştir.





4. Tartışma

Bu çalışmada otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans arasındaki etkileşimin incelenmesi ile otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Sağlık hizmetleri sektöründe yapılan bu çalışmada, kurulan araştırma modeli, elde edilen veriler ve modelin yapısal eşit modeli ile sınanması sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışmada otantik liderliğin performansı pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Elde edilen bu bulgu literatürle uyumludur (Lee ve Ko 2010:846; Wagner 2014:808; Baykal 2017:60; Kılınç ve Öztürk 2019:55; Johnson 2019:181; Gardner 2021:1). Etik ve ahlaki değerleri yüksek otantik liderlerin bu özelliği bireylerarası ilişkileri geliştirebilir. Böylelikle işgörenlerin lidere ve organizasyona bağlılıkları artarak iş performansları gelişebilir (Akyürek 2020:104). Otantik lider, çalışanlarında yaptıkları işten anlam bulmalarına yardımcı olarak güven ve pozitif enerji verir. Liderin kapsayıcı ve sağlıklı çalışma ortamı sunması çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilir (Alilyyani vd. 2018:39). Otantik lider; çalışanların işe katılımına, iş tatminine, işe yeni başlayanların işte tutulmasına ve örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlayabilir (Kılınç ve Öztürk 2019:55). Otantik liderin çalışan performansına olumlu yönde etkisini ortaya koyan bir başka çalışmada; otantik liderin, çalışanların tükenmişliğini ve işten ayrılma isteğini azaltabileceği görülmüştür (Yeşilaydın ve Hancıoğlu 2021:225). Otantik lider, hasta bakımının kalitesinin artmasına, çalışanların iş tatminine, motivasyonuna, iş birliğine ve bilgi paylaşımına katkı sağlar. Bununla birlikte sağlık hizmetinin sunumunu olumlu düzeyde etkiler (Johnson 2019:181). Otantik liderin çalışan ve ekip performansını olumlu düzeyde geliştirdiğini ortaya koyan çalışmalar olmasına rağmen; otantik liderlerin çalışanların görev ve bağlamsal performans düzeyine etkisinin olmadığını ortaya koyan çalışmalarda literatürde yer almaktadır (Karacaoğlu ve Satır 2019:105).

Bu çalışmada elde edilen bir başka bulgu ise otantik liderliğin kolektif etkinliği geliştirebileceğidir. Otantik liderlik sürecinin doğasında yer alan öz-farkındalık davranışı, ekip davranışlarını kolektif hareket etmeye yönlendirmekte ve böylelikle ekip performansını olumlu düzeyde geliştirmektedir (Lyubovnikova vd. 2017:59). Çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalar, ekip görevleri ve ekip performansı arasında; liderlik stilleri, destekleyici ekip davranışları, iletişim ve performans geri bildiriminin dört temel bileşen olduğunu göstermektedir. Performansın artırılmasında bu bileşenlerin incelenmesi gerektiği önerilmektedir (Salcinovic vd. 2022:1). Bu bileşenlerden liderlik stilleri ile destekleyici ekip davranışı, kolektif etkinlik ile ilişkilidir. Ekiplerin performans sorunları takımın birlikte çaba göstermesi ile çözülebilir (Pasevich vd.1999:210. Ekip liderliği, takım etkinliği için esastır (Wagner 2014:808). Çalışanlarının güvenini sağlayan otantik bir lider, işgörenleriyle iş birliği içinde çalışma ortamı yaratabilir (Akyürek 2020:104). Sağlık hizmetlerinde otantik liderler, hemşirelik gruplarının performansını ve motivasyonlarını geliştirebilir (Kılınç ve Öztürk





2019:55). Görüldüğü üzere otantik liderlik, ekipte kolektif etkinliğin sağlanmasında etkili olabilmektedir.

Çalışmada kolektif etkinliğin performansı geliştirebileceği görülmüştür. Elde edilen bu bulguyu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri sektöründe yapılan bir araştırma, kolektif etkinliğin ekip performansını pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmada takımdaki kolektif etkinlik ve katılımçılık düzeyinin artması, ekibin ortak karar alma kalitesini artırabilmektedir. (Aytekin ve Güvener 2022:68). Kolektif etkinliğin bazı yönlerinin ekip uyumunu pozitif yönde geliştirebileceği görülmüştür (Paskevich vd. 1999:210). Kolektif etkinlik ve ekibin yetenekleri ekip performansını olumlu düzeyde etkileyebilir (Jung ve Sosik 2003:380). Ekiplerin performans sorunları, takımın birlikte çaba göstermesi ile çözülebilir. Bunu sağlamada kolektif etkinliğin gerekli olduğu fikri başta spor takımları (voleybol, futbol) olmak üzere pek çok alanda geçerlidir (Paskevich vd. 1999:210). Grup araştırmacıları, kolektif veya bağlı davranışların ekip etkileşiminin kritik bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışmalar bazı ekip üyelerinin kolektif yönelimlerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ekip üyelerinden gelen bazı görevlerin yerine getirilmemesine dolayısıyla ekip performansının düşmesine neden olabilir. Kolektif yönelimli ekip üyelerinin, benmerkezci ekip üyelerine göre; görevlere katılma, ekip etkileşimi ve performansı artırma düzeyleri daha yüksek olabilir (Driskel ve Salas 1992: 277). Araştırmada elde edilen bu bulguyu destekleyen çalışmalar ışığında özellikle sağlık hizmetlerinde ekip performansının geliştirilmesinde kolektif etkinlik önemli bir bileşen olabilir.

Bu çalışmada elde edilen bir başka bulgu ise; otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin kısmi aracılık rolünün olmasıdır. Bu bulgu literatürle uyumludur. Çin’de yapılan ampirik bir çalışmada otantik liderlik ve otantik liderliğin tüm boyutlarının kolektif etkinlik ve ekip performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada kolektif etkinliğin otantik liderlik ve performans arasında aracılık rolünün olduğu görülmüştür (Xiong ve Fang 2014:921). Elde edilen bu bulguya göre, performansın geliştirilmesinde otantik liderlik ve kolektif etkinliğin birlikteliği önemlidir. Bir başka ifadeyle, otantik liderlik performans ilişkisinde bu etkileşime kolektif etkinliğin dâhil edilmesiyle otantik liderlik etkisini daha da arttırarak performansı geliştirebilir.

Sonuç ve Öneriler

Otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans arasındaki etkileşimin araştırılması ve otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada bazı sonuçlar elde edilmiştir.

Sağlık hizmetleri sektöründe yapılan bu çalışmada otantik liderliğin hem kolektif etkinliği hem de ekip performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca kolektif





etkinlik, performansı olumlu düzeyde geliştirebilir. Elde edilen bir başka sonuç, otantik liderliğin kolektif etkinlik aracıyla ile performansı artırabileceğidir.

Otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans etkileşiminin araştırıldığı bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bazı önerilerde bulunulabilir.

Etkili bir liderliğin örgütlerin yaşam döngüsünde önemi yadsınamayacak bir gerçekliktir. İnsan yaşamına doğrudan veya dolaylı olarak etki eden sağlık ekiplerinde etkili bir liderliğin varlığı önem arz etmektedir. Liderlik türlerinden biri olan otantik liderliğin hem sağlık ekibinde kolektif etkinliği artırabileceği hem de performansı geliştirebileceği görülmektedir. Bundan ötürü sağlık ekiplerine lider seçiminde bu liderlik vasıflarına sahip kişiler tercih edilebilir. Mevcut ekip liderlerinin de otantik liderlik özelliklerini geliştirmeleri önem arz etmektedir. Sağlık ekiplerinde kolektif etkinliğin olması ve bunu geliştirecek ortamın yaratılması gerekmektedir. Ekibin birlikte hareket etme duygusunun geliştirilmesi, uyumunun sağlanması, ahenginin devam ettirilmesi için hem fiziksel koşulların sağlanması hem de grup aktiviteleri önemlidir. Çalışmada görüldüğü üzere ekiplerin kolektif etkinliklerinin artması performansı da artırmaktadır. Sağlık ekibinde kolektif etkinliğin sağlanması ve geliştirilmesinde otantik liderlik etkili olabilmektedir. Bundan dolayı otantik liderlik vasıflarının artırılması, süreci olumlu düzeyde etkileyebilir. Çalışmada otantik liderliğin performansa etkisinde kolektif etkinliğin kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Ekip performansının geliştirilmesinde bu hususun dikkate alınması gerekmektedir. Yöneticilerin otantik liderlik yaklaşımlarına kolektif etkinliği de dâhil etmesinin ekip performansını daha da geliştirebileceği unutulmamalıdır.

Son olarak literatürde otantik liderlik, kolektif etkinlik ve performans etkileşiminin bir bütün olarak ele alındığı çok az çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma Gaziantep ili ve sağlık hizmetleri sektörü ile sınırlıdır. Araştırmacıların farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde çalışma yapmalarının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca diğer liderlik tiplerinin de hem kolektif etkinliğe hem de performansa etkisinin araştırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Akkavuk, Efil İsmail. 2003. 'Ekip Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri ve Bir Model Önerisi.' Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akman, Vedat, Hanoğlu, Merve, Kızıl, Cevdet. (2015). 'Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine BDR Şirket İncelemesi.' *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 14(52):130-145.
- Akyürek, Muhammet İbrahim. 2020. 'Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması.' *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 3(3):99-109.
- Alilyyani, Bayan, Wong, Carol, Cummings, Greta. 2018. 'Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review.' *International Journal of Nursing Studies* 83:34-64.





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

- Avolio, Bruce J, Gardner, William L. 2005. 'Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.' *The Leadership Quarterly* 16(3):315-338.
- Aydoğdu, Tuğçe, Özgener, Şevki. 2022. 'Etik Liderlik ve Çalışan Sessizliğinin Ekip Performansına Etkisinde İşyeri Maneviyatının Aracı Rolü.' Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Aytekin, Mehmet, Güvener, Hakan. 2022. 'Kolektif Etkinlik, Katılımcılık Duygusu ve Ekip Karar Kalitesinin Ekip Performansına Etkisi.' *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi* 7(17):68-89.
- Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, Albert. 1995. Exercise Of Personal and Collective Efficacy in Changing Societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman
- Bandura, Albert. 2000. 'Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy.' *Current Directions in Psychological Science* 9(3): 75-78.
- Brannick, Michael T, Prince, Carolyn. 1997. *An Overview Of Team Performance Measurement. Team Performance Assessment And Measurement*, 15-28. 1st edition, NewYork:Psychology Press.
- Baykal, Elif. 2017. 'Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı.' *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3(3):42-64.
- Çıraklı, Ümit, Çelik, Yusuf, Beylik, Umut. 2015. 'Etkili Ekip Çalışmasının Sağlıkta Önemi ve Faydaları: Bir Literatür Çalışması.' *Sağlık Akademisyenleri Dergisi* 2(3):140-146.
- Delgado Piña, MI, María Romero Martínez, A, Gómez Martínez, L. 2008. 'Teams in Organizations: A Review on Team Effectiveness.' *Team Performance Management: An International Journal* 14(1/2):7-21.
- Dionne, Shelley D, Yammarino, Francis J, Atwater, Leanne E, Spangler, William D. 2004. 'Transformational Leadership and Team Performance.' *Journal of Organizational Change Management* 17(2):177-193.
- Dirik, Hasan Fehmi, İntepeler, Şeyda Seren. 2019. 'Geçmişten Günümüze Otantik Liderlik ve Sağlık Alanına Yansımaları.' *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi* 2(6):164-170.
- Doolen, Toni L, Hacker, Marla E, Van Aken, Eilen M. 2003. 'The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production Team.' *IEEE Transactions on Engineering Management* 50(3):285-96.
- Driskell, James E, Salas, Eduardo. 1992. 'Collective Behavior and Team Performance.' *Human Factors* 34(3):277-288.
- Edwards, Bryan D, Day, Eric Anthony, Arthur, Winfred, Jr, Bell, Suzanne T. 2006. 'Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, And Team Performance.' *Journal of Applied Psychology* 91(3):727-736.
- Gardner, William L, Karam, Elizabeth P, Alvesson, Mats, Einola, Katja. 2021. 'Authentic Leadership Theory: The Case For And Against.' *The Leadership Quarterly* 32(6):101495.
- George, Bill, Sims, Peter, McLean, Andrew N, Mayer, Diana. 2007. 'Discovering Your Authentic Leadership.' *Harvard Business Review* 85(2):129.





- Guzzo, Richard A, Shea, Gregory P. 1992. Group Performance and Intergroup Relations in Organizations, in Dunnette, M. and Hough, L. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: McNally.
- Güvener, Hakan, Gümüş, Abdulkadir. 2021. 'Taşerondan Kadroya Geçişin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği.' *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2):112-136.
- Johnson, Sara L. 2019. 'Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine.' *Journal of Nuclear Medicine Technology* 47(3):181.
- Jung, Donk I, Sosik, John J. 2003. 'Group Potency and Collective Efficacy.' *Group & Organization Management* 28(3):366-391.
- Kandemir, Hamza, Özdaşlı, Kürşat. 2019. 'Olumlu İnförmel İletişimin Personel Güçlendirme Aracılığı İle İş Yeri Mutluluğuna Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma.' *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18):242-258.
- Karacaoğlu, Korhan, Satır, Fatma. 2019. 'Çalışanların Otantik Ve Hizmetkâr Liderlik Algulamalarının, Performansları Üzerindeki Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması.' *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (53):87-111.
- Kılınç, Kadriye Özkul, Öztürk, Havva. 2019. 'Hemşirelikte Otantik Liderlik.' *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi* 1(6):55-63.
- Lee, Tae Wha, Ko Yu Kyung. 2010. 'Effects of Self-Efficacy, Affectivity and Collective Efficacy On Nursing Performance of Hospital Nurses.' *Journal of Advanced Nursing* 66(4):839-848.
- Lin, Chieh-Peng, Chen, Kuang-Jung, Liu, Chu-Mei, Liao, Chiu-Hui. 2019. 'Assessing Decision Quality and Team Performance: Perspectives of Knowledge Internalization and Resource Adequacy.' *Review of Managerial Science* 13(2):377-393.
- Little, Beverly L, Madigan, Robert M. 1997. 'The Relationship Between Collective Efficacy and Performance in Manufacturing Work Teams.' *Small Group Research* 28(4):517-534.
- Lyubovnikova, Joanne, Legood, Alison, Turner, Nicole, Mamakouka, Argyro. 2017. 'How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity.' *Journal of Business Ethics* 141:59-70.
- Mishra, Pallabi, Datta, Biplab. 2011. 'Perpetual Asset Management of Customer-Based Brande Quity-The Pam Evaluator.' *Current Research Journal of Social Science* 3(1):40.
- Özdamar, Kazım. 2002. *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1*. 4.Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Parker, Louise E. 1994. 'Perceived Self- and Collective-Efficacy at the Workplace.' *Journal of Applied Social Psychology* 24:43-59.
- Paskevich, David M, Brawley, Lawrence R, Dorsch, Kim D, Widmeyer, W. Neil. 1999. 'Relationship between Collective Efficacy and Team Cohesion: Conceptual and Measurement Issues.' *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 3(3):210-222.
- Rosenthal, Elizabeth. 1997. 'Social Networks and Team Performance.' *Team Performance Management* 3(4):288-294.
- Saygılı, Meltem, Özer, Özlem. 2020. 'Sağlık Çalışanlarında Ekip Çalışması Tutumlarının İncelenmesi.' *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27):444-454.





Otantik Liderlik, Kolektif Etkinlik ve Performans İlişkisi

- Salcinovic, Benjamin, Drew, Michael, Dijkstra, Paul, Waddington, Gordon, Serpell, Benjamin G. 2022. 'Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn From Other Industries? A Systematic Scoping Review.' *Sports Medicine-Open* 8(1):1-18.
- Sampson, Robert J. 2017. 'Collective Efficacy Theory: Lessons Learned and Directions for Future Inquiry.' *Taking Stock* 149-167.
- Sağlık Bakanlığı (SB). 'Sağlık Bakanlığı 2020 Yılı Sağlık Personelinin Sektörlere ve Unvanlara Göre Dağılımı.' <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/43399,siy2020-tur-26052022pdf.pdf?0>. (Erişim Tarihi:01.02.2023).
- Smith, Jessica G, Morin, Karen H, Wallace, Leigh E, Lake, Eileen T. 2018. 'Association of the Nurse Work Environment, Collective Efficacy, and Missed Care.' *Western Journal of Nursing Research* 40(6):779-798.
- Stajkovic, Alexander D, Lee, Dongseop, Nyberg, Anthony J. 2009. 'Collective Efficacy, Group Potency, and Group Performance: Meta-Analyses Of Their Relationships, and Test Of A Mediation Model.' *Journal of Applied Psychology* 94(3):814-828.
- Stewart, Greg L, Barrick, Murray R. 2000. 'Team Structure and Performance: Assessing The Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type.' *Academy of Management Journal* 43(2):135-48.
- Tabak, Akif, Polat, Mustafa, Coşar, Serkan, Türköz, Tolga. 2012. 'Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması.' *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 14(4):89-106.
- Tata, Jasmine, Prasad, Sameer. 2004. 'Team Self-Management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness.' *Journal of Managerial Issues* 16(2):248-65.
- Ünsal, Esra. 2020. 'İlaç Sektöründe Satış Ekiplerinin Yönetici, Ekip, Müşteri Etkileşiminin İş Performansına Etkisinde Hedef Baskısının Aracılık Rolü'. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Wagner, Herbert, Finkenzer, Thomas, Würth, Sabine, Von Duvillard, Serge P. 2014. 'Individual and Team Performance in Team-Handball: A Review.' *Journal of Sports Science & Medicine* 13(4): 808.
- Walumbwa, Fred O, Avolio, Bruce J, Gardner, William L, Wernsing, Tara S, Peterson, Suzanne J. 2008. 'Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure.' *Journal of Management* 34(1): 89-126.
- Whitehead, Gordon. 2009. 'Adolescent Leadership Development: Building A Case For An Authenticity Framework.' *Educational Management Administration & Leadership* 37(6):850.
- Xiong, Hui-Bing, Fang, Ping. 2014. 'Authentic Leadership, Collective Efficacy, and Group Performance: An Empirical Study in China.' *Social Behavior and Personality: An International Journal* 42(6):921-932.
- Yeşilaydın, Gözde, Hancıoğlu, Yasemin. 2021. 'Authentic Leadership In Health Employees: A Systematic Review.' *Chaos, Complexity and Leadership 2020: Application of Nonlinear Dynamics from Interdisciplinary Perspective*: 225-238.

