

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Günümüzde değişimin getirdiği yenilikler, örgütlerin yapı, işleyiş ve politikalarını derinden etkilemiştir. Bu etkilenmişlik süreci ile örgütlerin sağlıklı bir yapıya kavuşmaları ve varlıklarının korunması zorunluluğuyla birlikte “liderlik” kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkinliğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüz toplumlarında, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir (10, 27).

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, “dönüşümcü liderlik” olarak ele alınmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin varoluşlarının gerekçesi “değişim”dir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemek şeklinde oluşmuştur. Tichy ve Devanna dönüşümcü liderleri şu şekilde tanımlamaktadır:

“Ulusal şampiyonlara dönüştürme amacıyla problemli takımların idaresini üstlenen atletizm koçları gibi, önceliklerini yeniden belirleyip takımları harekete geçirecek bir yol bulurlar bunlar dönüşüme açık profesyonel kişilerdir. Dönüşümcü liderler, değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak değişim kavramına endekslidir (82).

Vizyon, bir insanın onun varlık nedeni, yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olunan değerlerin anlam ve yansımasıyla zihinde çizilen bir tablodur (57). Ne ve nasıl olunması gerektiği ve bu beklentiyle geleceğin öngörülmesi, bir başka deyişle, mevcut verilerden hareketle amaçları önceden belirleyebilmektir (50). Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin şekillendirilmesi olarak tanımlanabilir. Senge'nin vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir:

“Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir” (67).

Liderlerin temel görevi insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek, etkin lider olmak için mutlak gereklidir. Lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak zorundadır. Eğer bir lider mesajını açık bir şekilde başkalarına aktarıp onları motive edemiyorsa, bu mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur (54). Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüşümcü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hale getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete

geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler (27).

Sağlık sektöründe hizmet veren hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi yönetici hemşirelerin görevlerindendir. Yönetici hemşireler, hemşirelik alanında çok gerekli olan yenilikleri gerçekleştirebilecekleri stratejik bir konumdadırlar. Çünkü yönetici hemşireler hasta, hasta yakınları, diğer hemşireler, hekimler ve ekip üyeleri ile sürekli etkileşim içerisinde. Böyle bir çalışma çevresinde dönüşümcü liderlik davranışları kritik bir önem taşır. Değişimin yönetimi, değişime karşı direnişlerle mücadele etme, değişim liderliği ve bunun hastane ortamında uygulanması yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik rollerindendir. Hemşireler sağlık sisteminde, en kalabalık meslek grubu olarak önemli bir rol oynamaktadırlar. Pek çok ülke ve pek çok yerde hemşireler, hastaların sağlık hizmetleri sistemi ile bağlantılarının ilk, son ve en önemli noktasıdır. Bu meslek grubunun sisteme katkıları artan bir şekilde kabul görmektedir ve işlevlerinin güçlendirilmesi ve geliştirilmesine olan ihtiyaç konusunda herkes hemfikirdir (34). Yeni kavramlarda hemşirelik; Bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma, geliştirme ve hastalığın tedavisi amacına yönelik hizmetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve bu hizmetleri yerine getirecek kişilerin eğitiminden sorumlu, bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplini olarak tanımlanmaktadır (85).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla Sağlık Bakanlığına bağlı Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışma alanı olarak seçilmiştir. Bu araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- Yönetici hemşireler kendi değerlendirmelerine göre ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptir?
- Yönetici hemşireler izleyenleri olan servis hemşirelerinin değerlendirmelerine göre ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptir?
- Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili olarak kendi değerlendirmeleri ve servis hemşirelerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinde, servis hemşirelerinin hizmet yılı ve öğrenim durumu değişkenlerine göre yaptıkları değerlendirmelerde anlamlı farklılıklar var mıdır?

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik kuramları, sağlık sektöründe liderlik, dönüşüm kavramı, dönüşümcü liderliğin gelişimi, özellikleri ve boyutları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.1. Liderlik Kavramının Analizi

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek lider ve yöneticilere ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey, kişisel amaç ve isteklerinin bir kısmını gerçekleştirebilmek için bir gruba gereksinim duyar. Belirli amaçlara yönelmiş insan grubunun hedefe doğru yönlendirilmesi ayrı bir koordinasyon ve ikna yeteneği gerektirir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (27). Liderlik değişik şekillerde tanımlanabilir.

- Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı (29).
- Belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci (64).
- Liderlik, liderin yaptıklarıyla ilgili bir süreçtir. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir. Liderliğin ortaya çıkması için amacı belli bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi izlemesi gerekir. Lider bu durumda grup üyeleri tarafından izlenen kişi olarak da tanımlanabilir (46).
- Liderlik, insanları ortak bir amaç için yönlendirme kapasitesi ve isteğidir (53).
- Liderlik, amaçlara ulaşmak için başkalarını güdüleyerek onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (75).

- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (46).
- Liderlik, izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bir odak noktasıdır (11).

Tarihin eski çağlarından günümüze dek insanlar liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgilenmişlerdir. Liderlik olgusu sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Buna rağmen tam olarak bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bu durum bize konunun çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda fikir vermektedir. Liderlik; eğitim, işletme ve yönetim bilimlerinde üzerinde en çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı konuya verilen önemin somut göstergeleridir (8). Profesyoneller genellikle lideri, alanında en üstte bulunan güçlü kişiler olarak tanımlar. Gerçekte liderlik bir performanstır ve gelecekte örgütün büyümesi ve gelişmesi açısından büyük önem taşır. Bir lider, işleri organize eden ve yapılmasını sağlayan kişidir. Her bir işgörenin ihtiyaçlarını ve ilgilerini kullanarak amaca yönelik davranışın oluşmasını sağlamaya çalışır. Liderler, güçlü benlik imgesi, geleceği görebilme özelliği, örgütün amaçlarına yürekten inanmış olma, izleyenleri etkileyebilme gücüne sahip olma gibi ortak kişilik özelliklerine sahiptir. Ana amaçlar doğrultusunda diğerlerini yönlendirebilmek için yöneticinin amaçları bütünüyle anlamış olması yetmez, aynı zamanda bu amaçları başkalarının anlayabileceği şekilde anlatması da gerekir ki lider bunu başarabilen kişidir. Lider kendini izleyenlere hem bilgi hem de duygu anlamında güven verir (88).

İşletmelerin içinde bulundukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum göstermesinden ve kendini yenilemesinden sorumludur. İşletme normal koşullar altında hareket ederken, lider bir tür uçaklardaki otomatik pilot görevi görmektedir. Herkesin ne yapacağı bellidir ve belirlenmiş olan prosedürler çerçevesinde faaliyetler devam eder. Ancak kriz anlarında veya normalden farklı durumlar ortaya

çıkıldığında lider bu duruma yön vermek zorundadır. Bu da ancak işgörenlerin liderin belirlemiş olduğu yolu benimsemelerine ve inanarak takip etmelerine bağlıdır (27).

Lider, çatışan taraflar arasında arabulucu rolü üstlenir. Lider insanlar tarafından saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, kişiler ve gruplar arası çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır. Görüldüğü gibi liderlik etkin işletme ile etkin olmayan işletme arasındaki farkı yaratacak kadar önemli bir süreçtir ve tüm işletmelerin lidere ihtiyacı vardır (5).

Liderlikle ilgili pek çok farklı tanımlama yapan binlerce makale ve kitap mevcuttur. Çeşitli farklılıklarına karşın bu liderlik tanımları üç ortak unsura sahiptir:

- Her şeyden önce liderlik bir grup olgusudur. Bir başka ifadeyle izleyeni olmayan hiç bir lider yoktur. Liderlik, grup sürecinin, faaliyetinin, ilişkisinin ve değişimin merkezini teşkil eden bir olgudur (70).
- İkinci olarak liderler, belirli bir eylemin gerçekleştirilmesini ya da belirli hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere kişilere rehberlik etmek için, etki ya da nüfuz olgusundan yararlanır veya onu kullanırlar (51).
- Liderliğin varlığı grup içerisinde bir tür hiyerarşiyi gerektirir. Bazı durumlarda hiyerarşi resmi ve tanımlanmış bir hiyerarşidir. Bazı durumlarda ise hiyerarşi gayri resmi ve esnektir (55). Bu noktadan hareketle, liderleri, temelde resmi (formal) ve gayri resmi (informal) liderler biçiminde ikiye ayırmak mümkündür. Resmi liderler, gayri resmi liderlerden örgütsel meşruiyet açısından ayrılırlar. Örneğin bir hastanedeki müdür resmi liderlik rolüne sahiptir. Ancak bir kişinin bu göreve atanması, onun söz konusu grubun lideri olacağı anlamına gelmez. Genellikle başka kişiler, atanan kişinin lider olamaması durumunda ortaya çıkar ve boşluğu doldururlar. Bu gayri resmi liderler, grup üyelerini, resmi görevlerini aşan bir biçimde etkilerler.

Sonuçta liderlik olgusunun kapsadığı üç unsur birleştirilirse örgütsel açıdan lider, işletme içerisindeki birey ve grupları etkileyen amaçların gerçekleştirilmesinde onlara yardımcı olan ya da bu yolda onlara rehberlik eden ve onların etkili olmalarına yardımcı olan kişi biçiminde tanımlanabilir. Bir başka anlatımla bir liderin iki temel sorumluluğu vardır:

- Problem çözme,
- İzleyenlerine mümkün olan her biçimde yardım etme (52).

Literatürde liderin etkilediği kişiler; izleyen olarak adlandırılmakta ve ast, takipçi, yandaş, işgören vb. kavramlar ile eşanlamli olarak kullanılmaktadır.

2.1.1. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik, insanları etkilemek için önemli olan gücün kullanımını içerir. Güç diğerlerinin davranışını etkileme becerisidir. Örgüt içerisinde tipik olarak liderler beş güç kaynağına sahiptir. Liderler sahip oldukları bu güçleri kullanarak örgütün amaçlarını elde etmeye çalışırlar (24). Bunlar;

- **Yasal (Legitimate) Gücü:** Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin işgörenleri üzerindeki yetkisine dayanan ve işgörenler tarafından kabul edilen güçtür.
- **Ödüllendirme (Reward) Gücü:** Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. İşgörenlerin liderin isteklerine ödül alma, gururlandırılma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymalarını ifade eder. Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak işgörenlerin yeteneklerini değerlendirirler.
- **Uzmanlık (Expert) Gücü:** Bu güç, grubun gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel bilgi, yetenek ve becerilerdir. Bilgi ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi tarafından bu bilgiye ulaşılabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır.

- **Karizmatik ya da Benzeşim (Referent) Gücü:** Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin işgörenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizmaya dayalı güç liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir.
- **Zorlayıcı (Coercive) Gücü:** Bu güç, ödüllendirme gücünün karşıtıdır ve bazı kaynaklarda cezalandırma gücü olarak da ifade edilir. Zorlayıcı güç, izleyenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde liderin kontrol etme ve cezalandırma gücünü ifade etmektedir.

2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetim ve liderlik anlamları farklı olmasına karşın içiçe girmiş kavramlardır. Yönetim, örgütteki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve denetleme faaliyetleridir. Liderlik ise örgüt üyelerinin ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleştirilmesi için oluşan çift yönlü etkileşim sürecidir (17). Yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol vb. konular yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizliklerle başetme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular öne çıkmakta ve insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı bazı özellik, yeterlik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir (78). Yönetici gücünü ve yetkisini konumundan ve yasal kaynaklardan; alırken lider gücünü karakterinden, yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır. Yönetici örgütün mevzuatın, amaçlarına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir. Lider ise bunlara bağlı olmanın yanında politika ve hedeflerde değişiklikler de yapan kişidir (62). Başka bir ifadeyle liderliğin temelinde, alışlagelmişin ve örgütsel olarak emredilenlerin ötesinde güç kaynaklarıyla ilgili etkisel bir artış sağlamanın var olduğu belirtilebilir (74).

Liderler yalnızca karar vermezler. Örgüte çok geniş bir açıdan bakar ve işgörenler üzerinde büyük bir etki oluştururlar. Liderler günlük sorunları ortaya koyma ya da çözmeden çok stratejik düşünceleri denerler. Yöneticiler ise daha çok istenilen sonuca ulaşmak için örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Oysa liderler, grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar (22).

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik, kavram olarak üzerinde sık çalışılan ve tartışılan bir özellik taşımaktadır. Akademik olarak deneysel ortamlarda tartışma alanı ve araştırma olanağı bulan geniş bir kavramdır. Liderlik yönetim bilimleri ve sosyal bilimlerin tümünde güncelliğini yitirmeyen bir araştırma alanıdır. Bu yüzden değişimin hakim olduğu süreçte liderlik kuramları farklılaşmıştır. Günümüzde liderlik konusunda kronolojik gelişmeyi de ifade eden bu kuramlar genel olarak; Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuramlar, Durumsallık Kuramları ve Çağdaş Liderlik Kuramları şeklinde gruplandırılmaktadır.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere etki bırakan liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, lider için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuştur (28). "Büyük İnsanlar Yaklaşımı" da denilen bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır (79).

Özellikler kuramında, hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklere çevrilmiştir (27,59). Bir liderde bazı kişisel

üstünlüklerin bulunması onun lider olmasını olumlu yönde etkiler. Ancak sorunun ne olduğunu algılayamayan, iletişimde başarısız olan, işgörenler üzerinde psikolojik bir denetime sahip olamayan bir kişinin liderlik rolünü tam olarak yerine getirmesi olanaklı olamaz. Liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında 1950 öncesinde, araştırmaların, daha çok etkin olan ve olmayan liderlerin, öncelikle kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaç edindikleri görülmektedir. O dönemin anlayışına ve araştırmalarına bakıldığında, ‘bazıları lider doğar’ varsayımının, lider denen bu ‘büyük adamı’ tanımlayan kişilik özelliklerini öne çıkarma amacının etkin olduğu dikkat çekmektedir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır. Stogdill (71) liderlik konusunda yapılan bazı araştırmaları analiz etmiş ve liderin izleyenlerden farklı olan dört özelliğini belirlemiştir:

1. Kapasite
2. Başarı
3. Sorumluluk
4. Katılma

Tablo 2.1.’de Özellik Kuramına göre başarılı liderlerin özellik ve yetenekleri verilmiştir:

Tablo 2.1. Başarılı Liderlerin Özellikleri ve Yetenekleri

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı eğilimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme
Enerjik	Sosyal beceriler
Kendine güvenen	
Sorumluluk almada gönüllü	

Çelik (22)'ten alınmıştır.

Özellikler kuramı, liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik teorisine önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece lider değişkenini temel alarak incelediği için yeterli görülmemiştir (45). Ayrıca liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları olası değildir. Özellikler kuramı, izleyenlerin gereksinimlerini arka plana atması, çeşitli özelliklerin herkes tarafından aynı derecede önemli olamayacağını gözönünde bulundurmaması ve durumsal etkenleri dikkate almamasından dolayı önemli sınırlılıklar oluşturmuştur (22).

2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının liderlik olgusunu anlamada yetersiz kalması nedeniyle daha sonraki araştırmalar lider davranışlarını dikkate almaya başlamıştır. Bu araştırmaların genel adı olarak kabul edilen davranışsal liderlik kuramları, etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları,

izleyenlere nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl yerine getirdikleri üzerinde durmuştur (38). Davranışsal kuramları yönlendiren iki önemli çalışma vardır. Bunlar, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu çalışmalar liderin davranışlarına yönelerek, analiz etmiş, lider davranışlarının temelini araştırmış ve lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli (üretime yönelik) ve ilişki yönelimli (işgörene yönelik) liderlik davranışlarıdır. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışma grubuna göre etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa önem veren ve yüksek performans sağlayan lider davranışdır. Michigan Üniversitesi araştırmalarında ise ilişki yönelimli liderlerin görev yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır (22,30).

Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal kuramların en kapsamlısı ve en çok tekrarlananı, Ohio Eyalet Üniversitesi'nde 1940'ların sonunda II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlayan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Savaş döneminin de etkisi ile bu savaşlarda askeri organizasyonların yapılanmasında liderlik konusu araştırılmış, lider davranışının grup üyelerinin iş doyumu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (63). Bu çalışmalar lider davranışının bağımsız boyutlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacılar 1000' den fazla davranış boyutu ile işe başlamışlar, daha sonra listeyi astlar tarafından tanımlanan liderlik davranışlarının çoğunu kapsayan iki kategoriye indirmişlerdir.

- İşe ağırlık verme ya da yapıyı harekete geçirme, amaçlara ulaşmak için liderin rolünü ve astlarının rolünü tamamlama ve yapılandırma derecesidir. İş, iş ilişkilerini ve amaçları örgütlemeye çalışan davranışları kapsar. Böyle bir lider, grup üyelerini belirli işlere tahsis eder. Üyelerin performans standartlarını tamamen korumalarını bekler, işin zamanında yapılması üzerinde durur. Görev yönelimli liderlik davranışı, doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut; örgütleme, görev analizi yapma,

iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve onların performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle işgörenlerin görevlerini yerine getirmesine, hedef olarak belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine önem verirler (22).

- Kişiyi dikkate alma ya da anlayış, bir kişinin karşılıklı güvenle, astların fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı iş ilişkileri olarak tanımlanır. Bu tarz liderler, izleyenlerinin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi gösterirler. Kişiyi dikkate alma derecesi çok olan bir lider astlarının kişisel problemlerine yardım eden, arkadaşça ve yakınlaşılabilir olan ve tüm astlara eşit davranan biri olarak tanımlanabilir (4). İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyenlere saygı, güven ve samimiyetini yansıtır. Bu liderler izleyenlerin fiziksel ve psikolojik olarak rahatına, düşüncesine, konumuna, iş doyumuna ilgi gösterirler. Kişileri dikkate almaya önem veren bir lider, izleyenlerin problemlerini çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşmaya çalışır. İlişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır (43).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde 1947 yılında Renses Likert ve arkadaşları Michigan Üniversitesi'nde liderlik üzerine bir dizi çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri saptamak olmuştur. Çalışmalarında verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (4). Çalışmada etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki farklar bulunmaya çalışılmıştır. Michigan araştırmaları, bir denetçinin verimliliğinin başlıca beş boyutu olduğunu ortaya koymuştur:

- Rol tanımı,
- Çalışma grubuna yaklaşım,
- Denetçinin yakınlığı,

- Grup ilişkilerinin kalitesi ve
- Üstlerin uyguladığı denetimin türü.

İlişki yönelimli liderler, birlik içindeki bir çalışma grubunun üyelerinin düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyebileceğinin farkındadır. Bu şekilde bir grup, yönetimin amaçlarına ulaşma konusunda güdülenmişse, bunu daha az birlik içindeki bir gruba oranla daha iyi başaracaktır. Eğer grup farklı amaçlar için çalışmaya güdülenmişse, o zaman üretkenlik o kadar yüksek olmayacak, yüksek moral yüksek üretkenliği getirmeyecektir (19). Araştırmacılar Ohio Eyalet araştırmasında olduğu gibi ilişki yönelimli ve görev yönelimli olmak üzere iki farklı liderlik tarzı bulmuşlardır.

İlişki yönelimli liderler, yetki devrini temel alıp üyelerinin kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenen bir yaklaşım göstermektedirler. Daha az etkili liderler olan görev yönelimli liderler programları karşılamak, düşük maliyeti sağlamak ve üretim etkinliğini elde etmeye karşılık bireysel gereksinimlerle daha az ilgilenmişlerdir. Görev yönelimli liderler grup işgörenlerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve statüye dayanan legal güç kullanan bir davranış gösterirler (24). Yapılan bu araştırmalar sonucunda ilişki yönelimli liderin, görev yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır.

Likert Kuramı

Rensis Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört grup altında toplamıştır:

- **Sistem 1- Sömürücü – Otoriter Liderlik:** Lider, astlarına güvenmediği için bütün kararları kendisi almakta ve işgörenleri cezalandırma, korkutma gibi yöntemlerle motive etmektedir. Liderlik biçimi otokratiktir ve yukarıdan aşağıya iletişim benimsenmektedir.
- **Sistem 2- Koruyucu – Otoriter Liderlik:** Lider, astlarına az da olsa güven duymakta ve kararlara katılmasına biraz olanak tanımaktadır.

Cezalandırma ve korkutma yanında zaman zaman ödüllendirme yolu ile de astlarını motive etmektedir.

- **Sistem 3- Katılımcı Liderlik:** Lider, tam olarak olmasa da astlarına büyük ölçüde güvenmekte, onların fikirlerine önem vermekte ve onlara kararlara katılma özgürlüğü vermektedir. Aşağıdan yukarıya iletişim ağır basmakta ve cezalandırma yerine ödüllendirme yolu ile motivasyon sağlanmaktadır.
- **Sistem 4- Demokratik Liderlik:** Liderin astlara güveni tamdır bu nedenle kararların ortaklaşa alınması söz konusudur ve grup amaçlarına ulaşmak için ekip çalışması yürütülür. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olur, lider astlar için her türlü olumlu motive edici araçları kullanır.

Likert' in araştırmalarından Sistem 3 ve 4 tipi yönetim altında olan örgütlerin üretim verimliliği yüksek; Sistem 1 ve 2 tipi yönetim altında olan örgütlerin ise verimliliği düşük oldukları yargısı ortaya çıkmaktadır ancak bunun her zaman mümkün olmayacağı ve liderliği etkileyen ortamın göz ardı edilmesinin eleştirilere yol açtığı görülmektedir (4,11).

Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği

Liderlik davranışlarının tanımlanmasında en bilinen kuramlardan birisi de Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği uygulamasıdır. Hem Ohio, hem de Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkarak oluşturulmuş bu modelde insana ilgi ve üretime ilgi diye tanımlanan iki eksen bulunmaktadır. Yönetim matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir ve bu kurama göre liderlik biçimleri beş temel liderlik olarak özetlenebilir. Şekil 2.1.'de bu liderlik tipleri şematik olarak ifade edilmektedir.

- **Zayıf Liderlik:** Liderin bir yönetim felsefesi yoktur ve izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Gözenekte 1.1'lik liderlik biçimidir ve yöneticiler kişiler arası ilişkilere ve iş bitirimlerine karşı çok az emek harcarlar.
- **Görev Odaklı Liderlik:** 9.1'lik liderlik biçimidir, lider maksimum düzeyde görevle ve yapılacak işlerle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.

- **Denge Sağlayıcı Liderlik:** Lider mevcut durumu korumaya ve devam ettirmeye çalışır. 5.5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de işgörene dengeli ve orta düzeyde bir ilgi vardır.
- **Şehir Kulübü Liderliği:** Yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere önem veren işgörenlerle iletişimini en üst düzeyde önemli görürken üretimle ilgilenmeyen bu tarz, 1.9' luk liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır.
- **Ekip (Takım) Liderliği:** 9.9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde yönetici tarafından hem üretime hem de işgörene yüksek düzeyde ilgi söz konusudur. Yönetim gözeneği kuramına göre en etkili liderlik biçimidir, lider ekip üyeleriyle güçlü bir işbirliği halindedir (24).

İ N S A N A İ L G İ	1.9							9.9
				5.5				
	1.1							9.1
ÜRETİME		İLGİ						

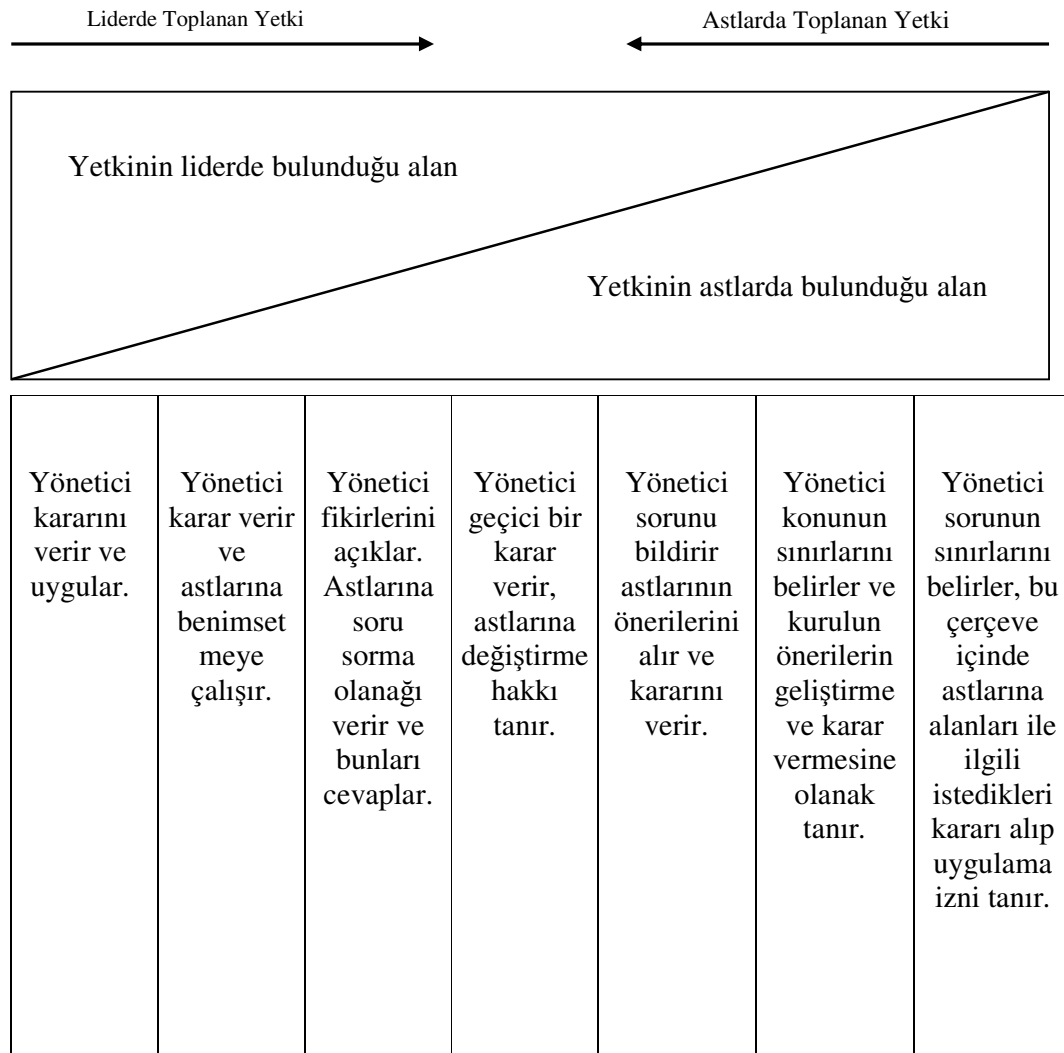
Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği

Çelik (22)'ten alınmıştır.

Liderlik Doğrusu Kuramı

Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt tarafından geliştirilen bu modelde, liderlik şekilleri bir doğru üzerinde sıralanarak açıklanır. Doğrunun

bir ucunda otoriter, diğer ucunda ise demokratik liderlik davranışı bulunmaktadır. Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini saptamışlardır. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar (31). Şekil 2.2.'de liderlik doğrusunda yöneticinin davranışları görülmektedir.



Şekil 2.2. Liderlik Doğrusundaki Yönetimsel Davranışlar
Eren (31)'den alınmıştır.

2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte, sonuçta ortama ve koşullara önem verilmemesi nedeniyle eleştirilmektedir. Bu nedenle durumsal kuramlar ortaya çıkmış ve bu yaklaşıma göre liderlik, izleyenler, ortam ve koşullardan etkilenen karmaşık bir süreç olarak tanımlanmıştır (36).

Durumsallık kuramı olarak adlandırılan bu bakış açısına göre, bütün durumlarda ve ortamlarda etkili olabilecek bir liderlik biçimi belirlemek yararsız bir girişim olarak kabul edilmektedir. Çünkü etkili liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşimle sağlanabilir. Kısacası, etkili liderliğin tek bir etken tarafından belirlenemediği varsayımına dayanmaktadır (80). Şimşek , durumsallık kuramını şöyle açıklamaktadır;

“Araştırmacıları durumsal liderlik kuramına götüren temel gerekçe, tek bir liderlik davranış türünün bütün durumlarda geçerli olamayacağının anlaşılmasıdır. Durumsallık kuramına göre etkili liderlik, belirli liderlik özellikleri ve davranışları ile belirli durumsal koşulların bir araya gelmesi ile ortaya çıkar. Liderlik araştırmaları bu karmaşık ilişkiyi ortaya çıkarmak amacına odaklanmıştır” (76).

Yol - Amaç Kuramı

Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramına göre, liderler hem iş doyumunu, hem motivasyon sağlamayı ve hem de performansı etkileyebilirler. Ancak her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı yoktur (89). Bu kurama göre, liderin sorumluluğu kişisel ve örgütsel hedefleri elde etmek için işgörenlerin motivasyonunu sağlamaktır. Lider motivasyonu iki yolla sağlar:

- Geçerli olan ödülleri için işgörenlerin izleyebilecekleri yolu açıklayarak,
- İşgörenlerin istedikleri ve değer verdikleri ödülleri arttırarak (19).

Kurama göre, her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca, kuramı tamamlayan iki tip çevresel faktör olan çalışanların kişisel özellikleri ve içinde bulundukları iş ortamı da alınan sonuçları birbir etkilemektedir. Astların liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş doyumunu sağlayan üç tip kişisel özellik vardır :

1. Yetenek,
2. Kontrol
3. İstekler.

İş ortamını belirleyen üç faktör ise:

1. Astların görevleri,
2. Örgütün otorite sistemi
3. İş grubu.

Dolayısıyla bu kurama göre, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir (89). Yol- Amaç Kuramı'nda dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir:

- **Emredici (Yönlendirici) Liderlik:** Bu liderlik tipi izleyicilerin kurallar ve mevzuata ilişkin sorunlarını, beklentilerini ve özel eğilimlerini incelemeye çalışmaktadır. Lider davranışı; planlama, programlar hazırlama, iş hedefleri ve standartları oluşturmayı içerir, kurallar ve düzenlemeler üzerinde durur.
- **Başarı Yönelimli Liderlik:** Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, işgörelere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

- **Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma ortamı oluşturma ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Lider bir ekip bilinci oluşturur ve işgörenlerine eşit davranır.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

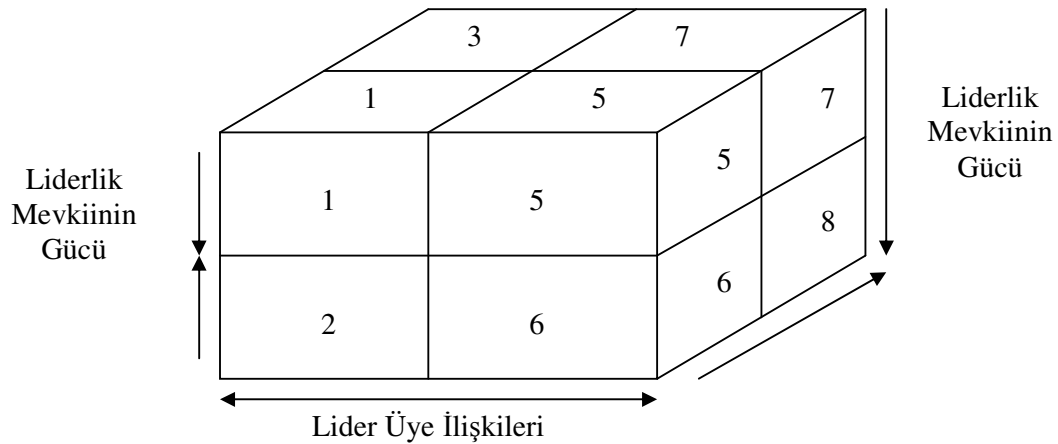
Lider durumun niteliğine göre bu dört davranışı da gösterebilir (22).

Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in durumsallık kuramı; ortamın elverişli olmasına göre liderin ortaya çıkacağı ve lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle Fiedler yöneticinin davranışını değiştirmek yerine yöneticiyi o davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Buna göre liderin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre bağlıdır. Bu faktörler:

- **Lider- Üye İlişkileri:** Lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlar. Liderin davranış biçimi birlikte çalıştığı kişiler tarafından ne ölçüde kabullenildiği ile doğrudan ilgilidir. Lider ile grup arasında karşılıklı saygı ve güven ile bağlanma bulunuyorsa ilişkiler iyi, bulunmuyorsa kötü olarak değerlendirilmektedir.
- **Görev Yapısı:** İzleyenler tarafından yapılan işlerin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir. Burada izleyenlerin işi hangi ölçüde anladıkları önemlidir. Bu anlamda, ne kadar belirsizlik varsa, iş o kadar yapısız; ne kadar belirginlik varsa o kadar yapıli demektir.
- **Liderin Yasal Gücü:** Liderin bulunduğu yönetsel konumundan dolayı sahip olduğu gücü izleyenlerin faaliyetlerine hangi oranda yansıttığıyla ilgilidir. Yönetici ne kadar, uyarma, işe son verme, terfi, prim vb. gibi somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse izleyenler üzerinde kontrol gücü de o kadar yüksek olacaktır.

Bu üç değişkenin birleşmesi sonucu lider, işe yönelik veya davranışa yönelik olan davranış şekillerinden birini uygular. Davranışa yönelik şekilde, lider izleyenler ile iyi ilişkiler kurmayı hedefler. İşe yönelik şekilde ise lider verilen işleri bitirmeyi hedefler. Bu kurama göre liderler ancak durumun gerektiği şekilde davranırlarsa etkili olabilir (19, 22, 83).



Şekil 2.3. Fiedler'in Durumsallık Modeli

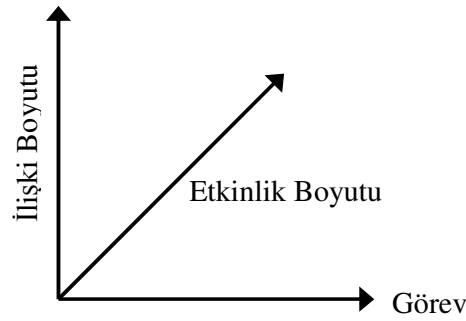
Eren (31)'den alınmıştır.

Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Üç Boyutlu Liderlik Kuramı William Reddin tarafından Yönetim Gözeneği'ne üçüncü bir etkililik boyutu eklenerek geliştirilmiştir. (Şekil 2.4.) Bu boyutlar liderin izleyicilerle karşılıklı güvene, saygıya, düşünce ve duygularla ilgilenmeye dayalı ilişki boyutu; liderin izleyicileri grup amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirmesine dayalı görev boyutu ve liderin grup amaçlarını yönlendirmedeki başarısıyla ilgili olan etkinlik boyutu olmak üzere liderde olması gereken üç boyut üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda geliştirilen 3-D kuramında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir. (Şekil 2.5.)

1. Düşük görev ve yüksek ilişki

2. Yüksek görev ve düşük ilişki
3. Yüksek görev ve yüksek ilişki
4. Düşük görev ve düşük ilişki

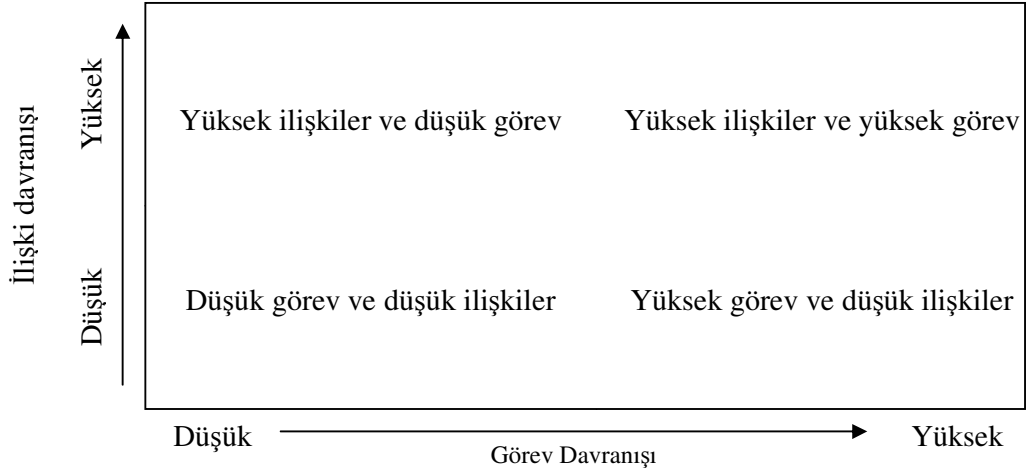


Şekil 2.4. Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Çelik (22)'den alınmıştır.

Bu kurama göre görev yönelimli liderler, kendisinin ve izleyenlerinin çabalarını örgütün amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışır ve izleyenlerinin görüşlerine saygı duyar (22).

Bu kurama göre yöneticinin ne yaptığı ve sonuç olarak ortaya ne koyduğu önemlidir. Yönetici farklı durumlarda etkin davranmak zorundadır ve değişik durumlarla baş edebilecek genişlikte ve bilinçte olmalıdır (17).



Şekil 2.5. Liderin Davranış Tipleri

Eren (31)'den alınmıştır.

Hersey ve Blachard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramlarından bir başkası da Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre görev yönelimli ve ilişki yönelimli lider davranışlarına grubun olgunluk düzeyi de eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi grubu oluşturan bireylerin tüm özelliklerini değil, iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özelliklerini kapsamaktadır. Genel olarak iki tip olgunluk tanımlaması yapılabilir:

- **İş Olgunluğu:** Bireyin çalışma performansına etki eden eğitim durumu ve deneyimiyle ilgili olgunluktur.
- **Psikolojik Olgunluk:** Bu olgunluk şekli ise bireyin başarı ihtiyacı ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik motivasyon düzeyini yansıtmaktadır (22).

Bu modele göre, eğer astlar daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri az ise, yetenek, eğitim ve kendine güven seviyesi yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranış görmek isteyeceklerdir. Bu modelde, olgun olmayan astlar için

lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında ise, lider; yüksek ilişki, düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde astların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamı ile astlarına bırakarak “personel güçlendirme” denilen kavramın gerçekleşmesini sağlayacaktır (89).

2.2.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Liderlik kavramının ortaya çıkmasından sonra geliştirilen özellikler kuramı, davranışsal ve durumsal kuramlara getirilen eleştiriler beraberinde çağdaş liderlik kuramlarının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Yönetim alanında gelişen değişimler liderlik alanında da yeni kavramların doğmasını sağlamış özellikle 1978 yılından itibaren yeni ayrımlara gidilerek Alman sosyolog Max Weber’ in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik şekli ile geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan işlemci liderlikle, geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik adı altında sınıflandırma ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur (36).

İşlemci Liderlik Kuramı

Bazı araştırmacılar tarafından, etkileşimci, işlevsel, sürdürümcü liderlik şeklinde de adlandırılan işlemci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bu kapsamda, izleyicilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmeleri, bunun yanında liderlerin de izleyicilerinin beklentilerini karşılamaları büyük önem taşımaktadır. İşlemci liderlik anlayışında, liderin etkililiği izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Kirby ve Paradise göre; İşlemci liderlik anlayışında ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılık, düşük veya yüksek düzeyde etkileşim olarak tanımlanan kavramlar ile sağlanmaktadır. Düşük seviyede etkileşim mal ve haklara dayanırken, yüksek seviyedeki etkileşim kişisel bağlara dayanmaktadır (60).

İşlemci liderler, astın istenen sonuçları elde etmesi için neleri, ne zaman yapması gerektiği konusunda astlarına yol göstermektedir. Bundan dolayı, çalışanlar daha kısa zamanda ucuz ve kaliteli çıktılar elde ederler. İşlemci liderler astlara ulaşacakları hedefler konusunda yol gösterirken, aynı zamanda çalışanların bireysel ihtiyaçlarını da gözönünde bulundurmaktadırlar. Astlar, hedeflere ulaşılması halinde bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadırlar (48). İşlemci liderler yapıyı harekete geçirir, izleyenlerine ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba harcar. Bunun yanı sıra izleyenlere verimliliği artırma konusunda yardımcı olurlar. Performansın planlanması, programlanması ve bütçelenmesine özel bir önem verir, örgüte bağlılık duyar ve örgütsel değer ve normlara uyum sağlanmasına çalışırlar. Burns'a göre işlemci lider ile izleyenler arasında bir değiş tokuş vardır. İzleyenler liderin istek ve beklentilerine uygun davrandıkları takdirde ücret ve saygınlık gibi bazı değerleri elde ederler (30).

İşlemci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. İşlemci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elinde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (48). Bass'a göre işlemci liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma şartı yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi ödüllendirmeleri uygular. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır. Bu takasın etkili olabilmesi liderin ödülleri ve cezaları kontrol edebilme gücünün yanında, astların ödülleri arzu etme ve cezalardan da

korkma derecelerine bağlıdır. Bass (7) işlemci liderlerin özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- **Koşullu Ödüllendirme:** Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme.
- **Beklentilere Göre Yönetim (Aktif):** Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma.
- **Beklentilere Göre Yönetim (Pasif):** Ölçütlere karışmama ve ölçüt geliştirmeme.
- **Müdahale Etmeme:** Sorumlulukları bırakma, karar vermekten kaçınma.

Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Değişim, çağımızın sihirli sözcüğüdür. Değişim, evrensel bir olgudur ve maddi olan ya da olmayan her şey değişim kapsamı içerisindedir. Nesneler, olaylar, düşünceler ve bunların oluşturduğu sistemler değişim olgusuyla sürekli iç içedir (58).

Değişim bir durumdan yeni bir duruma geçişi ifade etmektedir. Varolanın korunması durağan olmak anlamına gelir ki zaman içinde böyle bir özelliğin sürdürülmesi güçtür. Çünkü değişim kaçınılmaz hükmünü varlıklar üzerinde göstermektedir. Değişime uğramayan bir canlı ve değişimin olmadığı bir insan topluluğu düşünmek mümkün değildir. Değişim farklı hız ve boyutlarda da olsa her toplumda gözlenen ve o toplumun bütün kurumlarını etkileyen bir süreçtir. Değişim, yaşamı ve ondaki sürekliliği belirleyen, niteleyen ve yönlendiren önemli bir olgudur (27).

Bu bağlamda günümüzde, bütün çevreyi etkileyen hızlı ekonomik ve baş döndürücü teknolojik değişim ve gelişmeler, içinde bulunulan zaman diliminde ve yaşamın hemen her alanında ortaya çıkmaktadır. 1980'li yıllarda başlayan ve hızla artan değişim ve bilgi artışının sonucu oluşan bilgi toplumu; bireylere yeni davranış biçimleri sunmuştur. Bilginin katlanarak artması, bireyin toplumsal konumu ile birlikte, yöntemleri, araçları, eğilimleri ve değerleri de değiştirmiştir (27).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü lider sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (39).

Drucker (26) bu süreci şöyle betimlemektedir:

"Hızlı değişim yaşandığı bir çağda gelişmeyi ve sonuçlar elde etmeyi sağlayacak fırsatlar da hızla değişmektedir. Geçmişte olanaksız veya gereksiz olan şeyler bir anda olanaklı hale geliyor. Eskiden büyük anlam taşıyan şeyler, artık bir anlam ifade etmiyor."

Bu değişim süreci şüphesiz örgütleri de etkilemiş, sosyal sistemler olarak örgütler de sürekli değişmek zorunda kalmıştır. Değişen dünyaya uyum sağlayan örgütler kalıcılıklarını ancak böyle sağlayabilmektedirler. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi değişim kapasitelerine bağlıdır. Bu anlamda toplumsal kurumlar olan örgütlerin değişmesi, toplumsal gelişme ve ilerlemede vizyonu gereği liderlik etmesi ve değişim kapasitelerini artırması gerekmektedir. Değişen dünya, değişen kavramlar, bu süreçleri yönetecek ve uyum sağlayabilecek liderlik davranışı ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Yukarıda sıkça belirtilen ve üzerinde ısrarla durulan değişimin hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir (22).

Daha yoğun bir değişim sürecinin yaşanması 1990'lı yıllarda liderlik alanında yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Dönüşümcü liderlik, 1978 yılında siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından ortaya atılmış,

ancak bu yaklaşım liderlik alanındaki etkisini 1990'lı yıllarda göstermeye başlamıştır. Eraslan'ın aktardığına göre Burns dönüştürücü liderliği:

“Lider ve izleyenlerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon düzeylerine çıkaracak şekilde işbirliği yapması ”

olarak tanımlamıştır. Burns'a göre dönüştürücü lider;

“Sosyal değişimle ilgili olarak ortak amaçları insan varlığının iyileştirilmesine yönelik hedefleriyle birleştiren kişidir” (27).

Diğer liderlik modellerinin daha çok güç kullanımı ve karşılıklı onaya bağlı olmasına karşılık, dönüştürücü liderlik modeli, özellikle bireylerin vizyonunu ve kişisel anlayışını kullanarak başkalarını özendirme yeteneği üzerinde durur. Değişimin devamlı olduğu bir çağda, izleyenlerini değişime inandırmak ve örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla olan dönüştürücü lider; vizyon yaratarak, izleyenlerine güven veren sosyal mimarlardır (14).

Dönüştürücü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak gibi görevleri gerektirir. Dönüştürücü liderler, süreçten çok fikirlerle ilgilienirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Sonuçlara nasıl ulaşılacağını bilgilendirmede olduğu gibi sonuçların tasarlanması da izleyenlerin isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltir. Örgüt için izleyenlerin ilgi alanlarının üstüne çıkmada izleyenleri destekler. İzleyenlerin isteklerini genişletir ve ihtiyaçlarını değiştirir. Dönüştürücü lider, görev zorunluluğunun ötesinde ve üstünde başarı konusunda izleyenleri motive eder (44). Şimşek dönüştürücü liderliği şöyle betimlemektedir:

“Dönüştürücü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir” (77).

Açıklanın'ın (1) aktardığına göre Welch dönüştürücü lideri şöyle açıklamaktadır ;

“Dönüştürücü lider, 21. yüzyıla özgü bir lider tipidir. Özellikleri; enerjilerinin yüksek olması, başkalarını harekete geçirme becerisi, zor ilişkileri sürdürme becerisi ve vizyonu sonuçlara dönüştürme becerisidir. Bilgiyi soluyan, değişimi seven ,değişimin getireceği fırsatlardan heyecan duyan kendini ve çevresini geliştiren liderdir.”

Dönüştürücü lider, izleyenlerinin bakış açılarını yükseltmek ve kapasitelerini geliştirmek için onlara fırsat verir, onları güçlendirir. İzleyenleriyle bire bir ilgilenir. Risk almada, var olan durumla mücadelede ve yetki kullanmada onları cesaretlendirir. İzleyenlerinin yaratıcılıklarını ve özgüvenlerini destekler (60).

Tichy ve Devanna ise dönüştürücü liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (82):

1. Kendilerini değişim vekilleri olarak tanımlarlar.
2. Cesaretli bireylerdir.
3. İnsanlara inanırlar.
4. Değer sürücüleridir, yürütücüleridir.
5. Yaşam boyu öğrencidirler.
6. Zorlukla, belirsizlikle ve kesin olmayanla uğraşabilirler.
7. Vizyon sahibidirler.

Dönüştürücü liderler, günümüz yöneticileri arasında “O gerçek bir lider!” olarak anılan insanlardır. Dönüştürücü liderler, yöneticilik özelliklerinden çok liderlik özellikleriyle anılırlar. Çünkü dönüştürücü liderler, varolan sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen ve destekleyen kişilerdir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, dönüştürücü liderlere güzel bir örnektir. Bazı bilim adamları dönüştürücü liderlik kavramına davranışsal, göreve yönelik liderlik kavramından hareketle ulaşmaktadırlar (27).

Dönüşümcü liderler örgütün gelecekte ne olması gerektiği ile ilgili bir vizyon sunma ve bu vizyonu paylaşılanlara bir hedef olarak göstermekle ilgilenir. Dönüşümcü liderin ürettiği ortak eylem süreci katılanları güçlü kılar. Bu süreçte umut, iyimserlik ve enerji vardır. Lider tarafından oluşturulan vizyonu, kendi vizyonları kabul eder ve günün birinde lider, örgütten ayrılrsa bile izleyenler bu vizyonu başarma konusunda çaba gösterirler (37,73).

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Yönetmel literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderlik boyutlarının farklı sayılarda olduğu görölmektedir. Ancak, temelde dönüşümcü liderliğin dört boyuttan oluştuğu görölmektedir. Bunlar: idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmıştır (9,42,49):

İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki boyutu bazı kaynaklarda karizma olarak adlandırılmakla birlikte Leithwood ve diğerlerine göre karizmadan farklı olarak değerlendirilmesi gerekir. Karizma, karizmatik olarak nitelendirilen lidere izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır (49). Bu boyuta göre liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. İdealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu, liderin kendisi için önemli olan değerler ve inançlarla ilgili konuşması, bir amaca sahip olmanın önemli olduğunu anlatması, kararların etik kurallara uygun olmasına dikkat etmesi ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın gerekliliğini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise; izleyenlerin kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak konuları kendi çıkarlarından daha önemli görmesi, izleyenlerin kendisine saygı duymasını sağlaması ve güçlü biri olduğu izlenimi vermesidir (42).

Entellektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin yaratıcılığını destekleyerek onların güçlüklerle ve engellerle karşılaştıklarında alışılacelmış davranış ve düşüncelerin kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de varolan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını ve izleyenlerin farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlarlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve değişimci kapasitesini açığa çıkarır (42). Dönüşümcü liderler, kurum içerisindeki herkes ile etkileşim halindedir. Değişim düşüncesine kalkıştığında, engelleyici kişilerin her birini dinler ve onları değişime katmak için ikna ederler (44).

Telkinle Güdüleme

Telkin etme, sembolleri ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturmaktır (42). Liderin bu boyutta, moral verme; ortak amaç duygusunu sağlama; geleceğe umutla bakma ve bu yönde izleyenleri destekleme özelliği ortaya çıkar (21).

Ayrıca, dönüşümcü liderler izleyenlerini yeni fikirler ve yaklaşımlar için zorlar, örgüt içerisinde sürekli olarak tartışma platformu oluştururlar. Bu boyutta lider, ortak vizyon, güven ve kararlılık göstererek izleyenlerin içsel güdülenmesini sağlar. Geleceğe sürekli olarak iyimser bakar ve bunu her fırsatta izleyenlerine gösterir (1).

Bireysel Destek

Bireysel destek boyutunda lider, problemi çözerken izleyenlerin endişelerini de değerlendirir. Liderler değişen teknolojiye ve kendi izleyicilerinin davranış ve ihtiyaçlarına karşı uyanık olma gereğini duyar (8). Dönüşümcü lider, bireyin kendini geliştirmesi için gerekli olan desteği ve bireyin değişim sürecinde ihtiyacı olan yardımı sağlar. İzleyenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve istenilenleri öğrenmeleri için onlara zaman ayırır (21).

Dönüşümcü liderliğin her boyutu dönüşüm sürecinde ayrı bir önem taşımaktadır. **İdealleştirilmiş etki**, izleyenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, onlara vizyonu ve misyonu aşılır. **Telkinle güdüleme**, lider izleyenlerin karşılaştıkları fırsatları değerlendirebilmeleri için bilinçlenmelerine ve istenen amaca yönelerek dönüşüm sonrası için motivasyonlarına yardımcı olur. **Entelektüel uyarım**, bireyleri düşünmeye iter, farklılığın önemini kavratır, izleyenlerin kendilerine güvenmelerini sağlar. **Bireysel destek** ise liderin izleyenlerin iç dünyalarıyla ilgilenmesini, onların cesaret kazanarak gelişmelerini, bilgi ve becerilerinin artması için danışmanlık yapmayı gerektirir (41).

Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Aşağıda dönüşümcü liderliğin temel özellikleri açıklanmaktadır (27).

Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Vizyon sahibi olma dönüşümcü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden birisidir (66). Açıkalın'ın (1) Bennis'ten aktardığı üzere;

“Dönüşümcü liderin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnançlı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özelliklerdir.”

Shelton'nın büyük liderlerin özelliklerini incelediği araştırmasında :

“Büyük liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece inanmışlardır. Büyük liderler, ne elde etmek istediklerini bilmiş ve zihinlerinde sonucu canlandırabilmiş kişilerdir. Bütün enerji ve duygularını o vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır.”

diyerek lider-vizyon ilişkisinin önemini vurgulamaktadır (68). Örneğin, büyük önder Mustafa Kemal Atatürk'ün aşağıda aktarılan fikirleri O'nun ne kadar vizyon sahibi biri olduğunun göstergesidir (37).

“Büyük davamız, en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumlarında değil, düşüncelerinde de temelli bir inkılâp yapmış olan Türk milletinin dinamik idealidir.”

Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Yaratıcı düşünce kavramıyla, daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesne veya düşünceler arasında ilişki kurulması ifade edilmektedir (13). Başka bir deyişle yaratıcılık yeni yöntem ve fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran ve yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtarı doğru şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu özelliğinin ortaya çıkarılması ve etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir (41).

Dönüşümcü liderler, organizasyonlarda izleyenlerinin gizli güçleri ile yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya yönelik fırsatlar oluştururlar. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının organizasyon geliştirmeyi kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı farkındadır. Dönüşümcü liderler yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Bu tarz liderler zaman zaman yeni yollar geliştirebilmek için, kendi iş tanımlarının da ötesine geçerek ve kuralları sorgulayarak çalışmaktadırlar (15).

Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Günümüzde, dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda sık sık tartışılan özelliklerinden birisi de “karizma” kavramıdır. Bazı kuramcılar karizmayı, dönüşümcü liderliğin temel unsuru olarak kabul ederken, bazıları

ise izleyeciler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak belirtmektedirler (1). Günlük yaşamda oldukça sık kullanılan “karizma” Eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği” anlamına karşılık gelen karizma kavramı, karşısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamında kullanılabilir (37).

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk defa 1947 yılında Sosyolog Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirilmeye ihtiyaç hissedildiği kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini tanımlamak üzere “karizmatik güç” şeklinde kullanmıştır (15).

Bass tarafından da karizma kavramı, vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak tanımlanarak, dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çabalar göstererek grubun beklentilerini karşıladıkları öne sürülmüştür (22).

Dönüşümcü liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermeleri ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılır (15). Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizma sahibi liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir ve izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler hedeflere ulaşmak için büyük çaba gösterirler (22).

Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Dönüşümcü liderlik sürecinde izleyecilerin yaratıcılık ile verimliliğini artırmada en önemli iki araç; etkili iletişim süreci ile yüksek motivasyonun sağlanmasıdır. Organizasyonda dönüşümcü liderlerin temel görevi, insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlayarak, onları harekete geçirebilmektir (54). Organizasyonlarda olumlu gelişmeleri yapacak

olan dönüşümcü liderlerin, izleyicilerine organizasyonun vizyonunu kolaylıkla aktarabilmesi için etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderler izleyicilerini, onlara değer verildiğini hissettirerek motivasyonlarını güçlendirir (61).

Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma

Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme konusundaki cesaretini ifade etmektedir. Yapılan bir araştırmaya (8) göre, riske giren yöneticiler, riske girmeyenlere oranla daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler. Dönüşümcü lider, cesaret sahibi olmakla beraber izleyenlerine cesaret aşılama özelliği de bulunan liderdir. Zel'in aktardığına göre Gibbons dönüşümcü liderlerin gelişimlerini sağlamak amacıyla risk almaya eğilimli olduklarını belirtmiştir (90). Kouze ve Posner liderin görevini şu şekilde belirtmektedir (47);

“Tepeye tırmanmak uzun ve zahmetli bir iştir. İnsanlar yorulur, sıkılır ve heveslerini yitirirler. Vazgeçme istekleri ağır basar. Onlara devam etme isteğini, cesaretini aşılacak olan liderdir. İnsanlara kazanabileceklerini göstermek liderin görevidir.”

Tarihsel sürece bakıldığında, tarihe yön veren liderlerin ortak özelliklerinden en önemlilerinin cesur olma ve risk alma becerisi olduğu görülmektedir. Dönüşümcü lider özelliklerine sahip olan Atatürk bu liderlere verilecek en güzel örnektir. Büyük önder Mustafa Kemal Atatürk'ün cesur olma niteliği ve risk alma becerisi bütün yaşamında birçok olayda, katıldığı savaşlarda ve aldığı kararlarda kendini göstermektedir (37).

Güçlendirme

Günümüzde değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden birisi de izleyicilerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek izleyicilerin katılımcılığı esas alınmaya

başlanmıştır. Bu nedenle; organizasyonlarda çalışanların yönetime katılımını sağlamak üzere yöneticiler tarafından bilgi paylaşmakta ve ayrıca çalışanlara kendi işlerine yönelik planlama, düzenleme ve kontrol etme yetkileri de verilmektedir (35,23).

Güvenilirlik ve Özgüven

Dönüşümcü liderler hareketleriyle güven oluşturur ve bu güvenin oluşması için de davranışlardaki tutarlılık çok önemlidir. Bu liderler izleyenlerine güvenir ve bu güven sonucunda izleyenlerin yaratıcılığı için zemin hazırlamış olurlar (61). Drucker liderin etkililiği için güvenilir olmanın önemli olduğunu şu sözleriyle ifade etmektedir (25);

“Etkili liderliğin koşullarından birisi güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez-liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı olmak zorundadır.”

Dönüşümcü liderler izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler ve hataları bir öğrenme aracı olarak görürler. Eğer hatalara tolerans göstermezlerse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler (33).

Dönüşümcü liderlik, özünde insanların görüş ve görevlerinin yeniden tanımlanmasını kolaylaştıran, katılımlarını yenileyen ve hedefin başarıya ulaşmasında varolan sistemlerin yenilenmesini sağlayarak örgütü etkin kılan bir liderliktir. Örneğin Leithwood, örgütlerde dönüşümcü liderlikle ilgili şu bulguları elde etmiştir (49):

- Dönüşümcü liderler, izleyenlerin örgüt dışında yeni çalışmalara katılmalarını ve “ekstra çaba” göstermelerini yönlendirirler. Bu liderler

sorun çözmede farklı yöntemler ararlar. Bunu geniş boyutlara taşırlar. Kendi görüşlerini açıkça iletirler. Kişisel sorunları, örgüt içerisinde ve tüm yönleri ile ortaya koydukları görülmüştür.

- Dönüşümcü liderler, aynı zamanda alternatif çözümlerin bulunmasında kullanılan grup tartışmalarına yardım edip, açık tartışmaların yapılmasını sağlamışlar ve önceden tasarlanmış kararların vaadinden kaçınmışlardır. Toplantılar boyunca değişik düşünceleri dinlemişler ve kilit noktalarda bilgileri özetlemişlerdir.
- Bu liderler, grubun kendi görüşlerini yansıtmadan görev üzerine yoğunlaşmasını sağlamış, sorunun çözümünde ön yargılı ve dar görüşlü davranmaktan kaçınmış, düşüncelerini yetki verildiğinde değiştirmiş, sakin ve kendinden emin bir durumda kendilerinin ve başkalarının ön yargılarını değerlendirmişlerdir.
- Bu liderler, izleyenlerle birlikte bir sorunun çözümünde grup olarak çalıştığında daha verimli sonuçlara ulaşacaklarına dair bir inancı paylaşmışlardır. Bu kararlar, bireysel çalışmaya oranla daha iyi sonuçlar vermiştir (1,27).

2.3. Hemşirelik ve Liderlik

Günümüzde sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemi olan hastaneler en karmaşık ve yönetimi en zor örgütler arasında sayılmaktadır. Hemşireler, çeşitli meslek grubundan personelin istihdam edildiği hizmet sektörü örgütlerinden olan hastanelerin en önemli personel grubunu oluşturmaktadır. Hemşirelik bakım ve hizmetlerinin etkili olması sağlayan etmenlerden biri yönetici hemşirelerin görev ve sorumlulukları gereği izleyenleri doğru hedeflere yönlendirmeleridir.

Hemşirelik mesleğinin başlangıcına bakıldığında, hasta bakımı ve hastaya yardım etmenin temel amaç olduğu görülmektedir. Hemşirelik bu bakım olayının geleneksel çerçevesi içerisinde gelişmiştir. Modern hemşirelik 19. yüzyıl ortalarında Florence Nightingale ile başlamıştır. Modern hemşirelik eğitimi başlayıncaya kadar hemşireler usta- çırak ilişkisi yöntemiyle bilgi ve

beceri kazanıyorlardı. Florence Nightingale hemşirelere formal eğitimin gerekli olduğunu görmüş ve bu konuda öncülük yapmıştır. Teknoloji ve tıptaki gelişmelere paralel olarak, hasta bakımında kurumsallaşma giderek artmış ve hemşireler sürekli olarak "Hemşirelik nedir" sorusuna cevap aramaya çalışmışlardır. Florence Nightingale, Virginia Henderson, Fay Abdellah, Lydia Hall, Doretha Orem, Hildegard Peplau, Jayce Travelbee, Imagine King, Ida Jean Orlando ve Betty Neuman başta olmak üzere birçok hemşire kuramcı, hemşirelik uygulamalarının kuramsal çerçevesinin oluşturulmasına ve hemşireliğin bilimsel bir tabana oturtularak, profesyonel bir kimlik kazanmasına katkıda bulunmuşlardır (12,87).

Uluslararası Hemşireler Konseyi hemşireliği günümüzde şöyle tanımlamaktadır:

"Hemşirelik bireyin, ailenin, toplumun sağlığını koruma ve geliştirmeye yardım eden ve hastalık halinde iyileştirme ve rehabilite etmeye katılan meslek grubudur" (12).

Modern hemşireliğin kurucusu Florence Nightingale bir hemşirenin her geçen gün kendisinde ilerleme göstermesi gerektiğinin önemini vurgulamış sağlık sektöründe hemşireliğin önemli bir yere sahip olacağını fark ederek hemşirelik için yazmış olduğu 13000 el yazısı notunu hemşireliğe armağan etmiştir. Hemşire her ortamda temel sağlık bakımı vermek için kendi başına veya diğer meslek grupları ile yardımlaşarak çalışabilen, özerk ve nitelikli bir uygulayıcıdır. Hemşirelerin mesleki gelişmelerine yön verebilmek için bugün ve gelecekte neler yapabileceklerinin tanımlanmasında, değişimlere uyum sağlanmasında, eğitim ve hizmet alanındaki reformların yapılmasında ve hemşirelikle ilgili mevzuatın oluşturulmasında hemşire liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dünya Sağlık Asamblesinde 1989'da geçirilen ve herkese sağlık stratejilerinin desteklenmesi amacıyla hemşirelik ve ebeliğin güçlendirilmesine yönelik bir kararda üye devletlerin; hemşirelik/ ebelik personelinin üst düzey liderlik ve yönetim kadrolarına atanmasını desteklemeleri ve her ülkenin kendi sağlık etkinliklerinin planlanması ve

yürütülmesinde hemşireler ile ebelerin katılımını kolaylaştırmaları istenmiştir. Hemşirelikte liderlik konusuna verilen bu önem, Asamblenin 1992 yılında kabul ettiği kararda da vurgulanmıştır (85).

Günümüzde hemşireler, hizmet alan bireylerin taleplerini ve kurumun hedeflerinin yerine getirilmesinde önemli bir işgören grubunu oluşturmaktadır. Hastalık ve sağlıkla ilgili yeni gelişmeler hemşirelere yeni rollerin verilmesini sağlamıştır. 21. yüzyıl hemşiresinden araştırmacı, yeniliklere açık, ekip çalışmasına önem veren, girişimci, kritik düşünme yeteneğine sahip ve hasta bakımı verirken liderlik yeteneklerini de kullanabilen bir kişi olması beklenmektedir. Bu nedenle hemşire sadece hasta bakımı ve tedavisinden değil yönetsel rollerin de içinde bulunduğu hastane yönetiminden de sorumlu bir kişidir (40). Dolayısıyla sağlık hizmetlerinin organizasyonunda ve yönetiminde yapılan değişiklikler hemşirelik hizmetlerinin yönetimini de etkilemektedir. Yönetici hemşireler, hemşirelerden gelen geri bildirimleri ve üst yönetimin isteklerini karşılıklı olarak aktarımını sağlamak gibi kilit bir görevi yürütmektedir. Servis hemşirelerinin çalışma planını hazırlar, vardiyalar arası koordinasyon ve hasta bakım kalitesinin artırılması konusunda yöneticiye sürekli bilgi verir. Çatışma ve problemlerin çözülmesinde ve hemşirelerin işiyle ilgili karar almasında yardımcı olur. İyi bir rol modeli olmaları ve hemşirelere profesyonel gelişimleri için sürekli eğitim vererek hasta bakım kalitesini yükseltmeye çalışırlar. Yönetici hemşirelerin çok iyi klinik deneyim ve teorik bilgi birikimleri vardır. Bu yetenekleri sayesinde hemşirelerin sürekli gelişimine katkı sağlarlar (72).

Sağlık bakım çerçevesinde lider yöneticiliğin önemi büyüktür. Sağlık sistemleri karmaşıktıkça, hizmet sunan profesyonellerin uyum gerekliliği arttıkça, yönetim kadrosu ve klinik personelin işbirliği yapması, faaliyetleri koordine etmesi, ortak sonuçlar üretmesi bir zorunluluk halini almaktadır. İşbirliği oluşturmak adına, yönetici hemşirelerin etkin liderlik özelliklerine sahip olmaları gereklidir (56). Deneyimli bir yönetici hemşire en az riskle en çabuk ve en güvenilir sonuçlara ulaşabilen kişidir. Değişimi başlatma, vizyon yaratma, hemşireleri güçlendirme ve ekip ruhu içinde çalışma, örgütte ve

Çalışanlar üzerinde pozitif etkiler yaratma gibi özellikler de ancak liderlik potansiyelini kullanmayla bağlantılıdır (69).

2.4. Dönüşümcü Liderlik ve Sağlık Alanında Liderlik Çalışmaları

2.4.1. Ulusal Çalışmalar

Brestrich tarafından yapılan Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik isimli çalışmada dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye’de, kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne şekilde yansıttıklarını araştırılmıştır. Araştırma kapsamına kamu sektöründen Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı; özel sektörden Türk Traktör ve Arçelik kuruluşlarının yöneticileri alınmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesi geniş tutularak modernizm, post modernizm, liderlik kuramları, liderliğin tarihsel gelişimi, dönüşüm ve dönüşümcü liderlik konularında bilgi verilmiştir. Veri toplama aracı olarak Podsakoff’un geliştirdiği 23 sorudan oluşan Dönüşümcü Liderlik Anketi kullanılmıştır (15).

Uyguç ve arkadaşları tarafından yapılan Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans adlı çalışmada öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğrencilerin algılamalarına göre değerlendirmeleri yapılmıştır. Araştırmada kavramsal çerçeve içerisinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin karakteristik özellikleri ve anlamları verilmiş ve performans ile ilişkisi irdelenmiştir. Anketi, Dokuz Eylül Üniversitesi’nde öğrenim gören 539 öğrenciye uygulanmış, öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ölçmek için Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinden faydalanılmıştır (84).

İnci, Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler adlı araştırmasında çeşitli sektörlerden seçilen liderlerin Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Yönetsel Liderlik özelliklerini araştırmış ve karşılaştırmalarını yapmıştır. 121 lidere uygulanan 20 soruluk anket formunda

görev, departman, sektör, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi değişkenler ile liderlik biçimleri karşılaştırılmıştır (41).

Eraslan tarafından yapılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri adlı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirilmiştir. Araştırma, Kırıkkale ili şehir merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında, 2002-2003 öğretim yılında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerini kapsamaktadır. Bilgi toplama aracı olarak Podsakoff' un geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Bu araştırmaya göre okul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları konusunda, okul müdürleri ile öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İlköğretim okulu müdürleri ilgili yönetici davranışlarını daha sık gösterdiklerini ifade ederken, öğretmenler farklı düşündüklerini ortaya koymuşlardır. İlköğretim okulu müdürlerinin kendi liderlik davranışlarını algılamada görüş birliği göstermelerine rağmen, öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılamada, liderlik boyutlarının hiç birinde yüksek derecede görüş birliği göstermemişlerdir (27).

Kavuncubaşı (1992) araştırmasında Türk kamu hastanelerinde yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının betimlenmesi amaçlanmıştır. OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilen ve uzman görüşü alınarak yeniden düzenlenen Lider Davranışlarını Betimleme Anketi kullanılmıştır. Ankete 288 yönetici cevap vermiş ve elde edilen verilerin analizinde, çok değişkenli istatistiksel çözümleme yöntemi olan faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda hekim yöneticilerin yanıtlarına göre 15, hastane müdür ve yardımcılarının yanıtlarına göre de 19 faktörün verileri çözümlemede yeterli olduğu görülmüştür. Faktörler yorumlandığında, iki grup yöneticinin örgütsel bütünlüğü korumaya yönelme, hekim yöneticilerin çevreye edilgen biçimde tepki gösterme, hastane müdür ve yardımcılarının çevreyi etkilemeye çalışma, hekim yöneticilerin işin miktarına önem verme buna karşılık hastane müdür ve yardımcılarının üretimin hem miktar hem de kalite yönüne önem verme davranışları gösterdikleri görülmüştür (43).

Alayyan 1996 yılında Ankara ve Amman hastanelerinde yaptığı araştırma kapsamında farklı yönetim pozisyonlarında bulunan sağlık yöneticilerini ele almış ve bu yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışını belirlemek amacıyla Blake ve Mouton' un 1964'te geliştirdikleri anket Türkçe ve Arapçaya çevrilip yöneticilerin koşullarına göre ayarlanarak uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, Ankara ve Amman hastane yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının birbirlerine benzerlik gösterdiği saptanmıştır. İki ülkedeki hastane yöneticilerince en çok sergilenen davranış tarzı, (5,5) orta yolcu liderlik davranış tarzı olmuştur (3).

Yiğit tarafından 80 klinik sorumlu hemşire ve 140 klinik hemşiresi üzerinde yapılan araştırmada yönetici hemşirelerin çalışma koşullarının oluşturulmasında otoriter davranış gösterdikleri, astlarına danışmadan çalışma saatleri ayarladıkları ve üzerinde tartışma yapılmayacak şekilde davrandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca değişime ve yeniliklere açık olmadıkları ve kurallara katı bir şekilde bağlı kalındığı belirtilmiştir (34).

Göktepe'nin özel bir hastanede 190 servis hemşiresi ve 16 servis sorumlu hemşiresi üzerinde yaptığı araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin daha çok işe yönelik liderlik davranışları sergilediklerini göstermektedir. Yöneticiler çalışanları motive etmede ve yetki devretmede kendilerini yetersiz hissettiklerini ifade etmişlerdir (34).

Ofluoğlu yaptığı araştırmada Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastanelerinde görev yapan çeşitli yönetsel konumlardaki (başhekim, başhekim yardımcısı, idare amiri, başhemşire) yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını betimlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla orijinali OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilen, Türk Kamu Yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak adapte edilen ve Kavuncubaşı tarafından geçerliği, güvenilirliği test edilen Lider Davranışlarını Betimleme Anketi kullanılmıştır. Anket, Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı 39 asker hastanesinde uygulanmış ve ankete 108 yönetici yanıt vermiştir. Verilerin analizinde, çok değişkenli istatistiksel çözümleme yöntemi olan faktör analizi

uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda yöneticilerin yanıtlarına göre 12 faktörün verileri çözümlemede yeterli olduğu görülmüştür. Faktörler yorumlandıktan sonra yöneticilerin; üretimin hem miktar hem kalitesine önem verdikleri, örgütsel bütünlüğü korumaya yöneldikleri, örgüt ve çevre ilişkilerini etkin kılmaya çalıştıkları, örgütsel bütünlüğü olumsuz etkileyen durumlarda otoriter yönetici davranışı sergiledikleri, ekip çalışmasına önem verdikleri, başarı yönelimli oldukları ve planlı çalıştıkları saptanmıştır (32).

Erkan'ın araştırması da devlet ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır. Araştırma evrenini Ankara ili belediye sınırları içerisinde bulunan devlet ve özel sektör hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşireleri oluşturmuştur. Evrenden örnekleme yöntemiyle belirlenen 140 servis sorumlu hemşiresi tabakalı rastgele örnekleme yöntemi ile araştırma örneklemine alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Luthans tarafından geliştirilen Liderlik Yönelim Anketi kullanılmıştır. Devlet ve özel hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin liderlik yönelimleri arasında istatistiksel bir fark bulunmamıştır (32).

Akinal, Ankara Dışkapı SSK Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi adlı çalışmada adı geçen hastanede çalışmakta olan 283 hemşirenin hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini almıştır. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ile toplanan verilerin analizi sonucunda hastane yöneticilerinin otokratik davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca hemşireler yöneticilerinin astların iş doyumuna önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan rolde olduklarını ve kararları genellikle yöneticilerinin verdiklerini ifade etmişlerdir (2).

Ayhan, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İç Hastalıkları ve Cerrahi Klinikleri Hemşirelerinin, Hastane Yönetici Hemşirelerinin Liderlik

Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi adlı çalışmada anılan hastanede görev yapan 98 hemşire araştırma kapsamına alınarak Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ile görüşleri alınmış ve sonuç olarak yönetici hemşirelerin astların düşüncelerine fazla önem vermedikleri, değişim ve gelişime direnç gösterdikleri ve yapılan işlerin denetiminde standart yöntemleri kullanarak astların motivasyonunu ve örgüte olan bağlarını kuvvetlendirmeye yönelik çaba içinde bulunmadıkları ortaya çıkmıştır (6)

Cankul ve arkadaşlarının Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetimsel Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi adlı çalışmalarında Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği ölçeği kullanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda yöneticilerin en fazla % 34,3'ü orta yolcu liderlik davranışları, en az %7,4'ü pasif liderlik davranışları sergilediği belirlenmiştir (18).

Şahin ve Erigüç, SSK Hastaneleri Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Belirlenmesi adlı çalışmalarında Türkiye'de SSK' ya bağlı toplam 137 hastanenin yönetici hemşirelerinin (başhemşire, başhemşire yardımcısı) liderlik davranışları incelenmiş ve araştırmanın sonuçlarına göre en fazla sergilenen liderlik tarzının Orta Yolcu Yönetim en az sergilenen liderlik tarzının da Şehir Kulübü Yönetim davranışları olduğu ortaya çıkarılmıştır (74).

Sarp ve arkadaşları SSK Hastanelerinde Hastane Müdürlerinin Önderlik Tarzlarının Belirlenmesi adlı çalışmalarıyla Türkiye'deki SSK Hastane Müdürü 'nün katıldığı bir toplantıda yüzyüze görüşme tekniği ile alınan bilgiler sonucunda yöneticilerin önderlik davranışları incelenmiş % 49'u iş merkezli, % 26'sı orta yolcu, % 11'i ekip önderi, % 7'si işgören merkezli ve yine % 7'si korkak önder olarak nitelendirilmiştir. Hastanelerde müdürlerin denetim alanlarındaki çalışan sayısı, kendilerine bağlı birim sayısı, çalışma süreleri, yaşları ile önderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (65).

2.4.2. Uluslararası Çalışmalar

Bernard Bass, 1985-1990 yıllarında dönüşümcü liderlik konusunda en yoğun ve sistematik çalışmaları yapan bilim adamıdır. Dönüşümcü Liderlik kavramını ölçmek için Çoklu Liderlik Ölçeği adı verilen bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte, Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lideri karşılaştırmak üzere bir araştırma yapmıştır. Çoklu Liderlik Ölçeği çeşitli ülkelerde ordudan okullara kadar birçok örgütte kullanılarak, yapı geçerliliği ve güvenilirliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmiş ve birçok dile çevrilmiştir (21). Bu ölçek birçok araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ayrıca Bycio (1995) tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Ölçeği günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Howell ve Higgins tarafından 1990 yılında dönüşümcü liderliğin çalışanların eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmek üzere bir araştırma yapılmış, Kanada şirketlerinde şampiyon olarak adlandırılan liderlerin şampiyon olarak adlandırılmayan liderlere oranla daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir (27).

Eraslan'ın aktardığına göre Podsakoff ve diğerleri 1990 yılında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik konusunda kaliteye yönelik bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu araştırmada Dönüşümcü Liderlik anketini kullanmışlardır (27).

Bresctick'in aktardığına göre Tichy ve Devanna 1990 yılında 12 üst düzey şirket yöneticisi ile derinlemesine görüşme yöntemine dayalı araştırma yapmışlardır. Sonuç olarak yeni gelişen aşırı derecede karmaşık yapılar için dönüşümcü liderliğe acil gereksinim olduğuna inanmışlardır (15).

Açıkalın'ın aktardığına göre; Lynn Balster Lontos, tarafından yapılan Dönüşümcü Liderlik adlı çalışmada dönüşümcü liderliğin kuramsal açıklaması yapılmış, daha sonra diğer liderlik tiplerinden farkları ortaya konulmuştur. Araştırmada ayrıca okul müdürlerine okul ortamında uygulayacakları çeşitli Dönüşümcü Liderlik stratejileri verilmiştir (1).

Erkan'ın aktardığına göre Underwood ve Kenner'in Midwes'teki 7 pediatri hastanesinde 34 yönetici hemşirenin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada, yöneticilerin insan odaklı olmaktan çok işe yönelimli liderlik sergilediklerini göstermiştir (32).

Corrigan ve arkadaşları Chicago Üniversitesi Psikiyatrik Rehabilitasyon Merkezi'nde yaptıkları çalışmada dönüşümsel ve işlevsel liderlik tarzlarını inceleyerek örgüt kültürü ile mental sağlık hizmet ekiplerindeki personel arasındaki ilişkileri değerlendirmişlerdir. 2002 yılında yapılan bu çalışmada 236 lider ile 54 mental sağlık ekibinden 620 ast çalışan görev almış ve kendi programlarında organizasyonel kültür ve liderlik tarzı hakkında kendi algılamalarını sunmuşlardır. Araştırmanın sonucunda liderler ve ast çalışanlar dönüşümsel liderlik derecelendirmeleri bakımından ayrırırlar ki liderler kendilerini daha olumlu görmüşlerdir. Araştırmayla ayrıca mental sağlık ekiplerinde liderin merkezi rolünün önemi anlaşılmıştır (20).

Thyer, 2003 yılında kendisinin de bir hemşire ve klinik eğitmeni olarak çalıştığı bir sağlık kabiniinde yaptığı araştırmada dönüşümsel ve işlevsel liderliğin, hemşireler üzerindeki etkilerini ve hemşire ideolojisine uygulanabilirliğini araştırmış ve farklılıkları sergilemiştir. Araştırmacının odak noktası dönüşümsel ve işlevsel liderlik modellerinin vizyon bakımından durumu, yaratıcılık, karar alma, yetki kullanma, özerklik ve cinsiyet ayrımıdır. Yapılan bir dizi uygulamalar sonucunda işlevsel liderlik tarzında hemşirelerin yetkisiz kaldığını asgari düzeyde özerkliğe sahip olduğunu, işlevsel liderliğin erkeklerin karakteristiğine uyduğunu (despotluk, zorlayıcılık ve rekabetçilik) fikirlerin bir kişinin tekelinde gibi kabul edilmesinin takım ruhunu desteklemediğini ve bu tür problemler nedeniyle hemşirelerin sistemi terkettiklerini saptamıştır. Buna karşılık hemşireler iş pratikleri ve reformlar bakımından sağlık hizmetlerinde dönüşümü sağlayan ekip olarak görülmüş ve bunun gerekçesi olarak hemşirelerin sağgörü, yaratıcı ve sabırla karar veren durumunda oldukları, mesleki açıdan temel nitelikleri taşıyan ve sağlık hizmetleri sektörünün ihtiyaç duyduğu iletişim stratejilerine sahip olduklarını saptamıştır. Araştırmacı sonuç olarak dönüşümsel liderliğin hemşireler için en

uygun liderlik olduğunu ve sağlık hizmetleri sektöründe hemşireliğin geleceğini garanti altına aldığını savunmaktadır (81).

Valentine, Hemşirelikte Liderlik ve Yeni Hemşire isimli makalesinde günümüzde yaşanan hemşirelik mesleğiyle ilgili sorunların gözden kaçan sebeplerinden birinin hemşireler arasında liderlik yeteneğine sahip olanların sayısının çok kısıtlı olması ve enerjik, kendini mesleğine adanmış hemşire liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulması olarak belirtmiştir. Liderliğin sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı olmayıp aynı zamanda hasta başı hizmetler kapsamında da geliştirilip uygulamaya konulması ve mesleğe yeni başlayan hemşirelere yeterli liderlik olanaklarının sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Valentin'e göre: değişimin teşvik edildiği dönüşümsel liderlik modeli, son derece dinamik, sağlık bakım sistemine uygun bir çözümdür. Değişime odaklanması nedeniyle hemşirelik alanında kolaylıkla uygulanabilir niteliktedir. Yeni hemşireler hem yeni hem de eski politikaların ve prosedürlerin uç sonuçlarını değerlendirme konularında eşsiz bir konumdadırlar. Yöneticiler, dönüşümcü liderlik modelini uygulayarak herhangi bir birime özgü prosedürlerin nasıl iyi uygulanıp hayata geçireleceği konusunda bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları konusunda yeni hemşireleri motive edebilirler. Burada önemli olan sadece hasta açısından elde edilen sonuçların iyileşmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yeni hemşirelerle bir liderlik zemini oluşturmaya yardımcı olacak ve uygun önerileri aktif olarak dinlemek ve uygulamaya koymaktır. Hasta bakımını doğrudan etkileyen sorunlarda herhangi bir danışma toplantısına katılmak veya yasa teklifleri ile ilgili oy kullanmak suretiyle herkesin doğrudan rol üstlenmesi ve eylemde bulunması olacaktır. Dönüşümcü liderlik modelinde yeni hemşirelere karar alma ve denetim yetkisi sınırları içinde ilgili politikaların belirlenmesinde aktif ve katılımcı bir yöntem sunulmaktadır (86).

Sullivan ve Decker tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik modelinde liderler ve izleyenler açısından ideal çözümlerin birarada sunulduğu ve bu modelin sağlık bakım sisteminde daha büyük hedeflere ulaşılabilmesi için hem yöneticiye hem de çalışana rol verme üzerine

yoğunlaştığını ayrıca dönüştürücü liderliğin başkalarını liderlik yapmaya özendirdiğini ifade etmiştir (72).

3. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evrene ait genel bilgiler, veri toplama aracı, veri toplama aracının güvenirlik çalışmaları, veri toplama aracının uygulanması, elde edilen verilerin analizleri ve kullanılan istatistiki yöntemler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Yapıldığı Yer

Bu araştırma Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapılmıştır. Kuruluşu 1880'li yıllarda olan Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi 1924 yılında Sağlık Bakanlığı'na bağlanmıştır. 2005 yılı verilerine göre 1700 yatak kapasiteli olup acil, röntgen, laboratuvar, klinik, poliklinik ayakta ve yatan hastalara hizmet veren tüm birimlerin dikkate alınmasıyla 53 yönetici hemşire ve 667 servis hemşiresinin görev yaptığı anlaşılmıştır. Başhemşireye bağlı 7 başhemşire yardımcısı ve 6 supervisor hemşire bulunmaktadır. Hizmetiçi eğitimleri 1998-1999 yılında düzenli hale gelmiş 3 eğitim hemşiresi ve başhemşire yardımcısının sorumluluğunda her yıl düzenli olarak hemşirelere eğitim seminerleri düzenlenmekte ayrıca klinik sorumlu hemşireleri için halkla ilişkiler ve iletişim ağırlıklı yönetici eğitim programları düzenlenmektedir (32).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan yönetici hemşireler ve servis hemşireleri oluşturmaktadır. Hastanede yataklı tedavi hizmeti veren ve 3 kişiden fazla hemşire çalışan kliniklerdeki hemşireler araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Sözkonusu koşulları taşıyan 39 yönetici hemşire 253 servis hemşiresi olduğu tespit edilmiştir ve veri toplama aracı olan anket formu yönetici hemşire ve servis hemşirelerine 20.08.2005 ile 20.10.2005 tarihleri arasında klinikler dolaşarak araştırmanın amacı araştırmacı tarafından anlatıldıktan sonra soru formunu doldurmaları istenmiş ve ankete gönüllü olarak katılmak isteyenlerin tamamına uygulanmıştır. Yıllık izin dönemi veya nöbet izni gibi ve araştırmaya

katılmak istemeyenlerin dışında 253 servis hemşiresinden 128'i ve 39 yönetici hemşirenin de 32'si anketi cevaplamıştır. Servis hemşirelerinin anketi cevaplama oranı %50,53 ve yönetici hemşirelerin cevaplama oranı ise %82,05 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Sınırlılıklar

Araştırma, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan hemşirelerle sınırlı olduğundan araştırma bulguları sadece bu hastanedeki yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanma Aracı

Araştırma konusunda daha önce geliştirilmiş veri toplama araçlarına ilişkin yapılan incelemede daha önce birçok ölçeğin kullanıldığı görülmüştür. Bunlar içerisinde araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen ve daha önce de bir doktora ve yüksek lisans çalışmasında kullanılarak geliştirilen Podsakoff'un Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Transformational Leadership Questionnaire) kullanılmıştır (15,27).

Söz konusu veri toplama aracı iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışlarını kendi açılarından değerlendirmeleri amaçlanmış; ikinci bölümde ise aynı davranışların servis hemşiresi grubu tarafından değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca örneklem grubunun yaş, eğitim durumu, gibi bazı özellikleri ile ilgili sorulara da yer verilmiştir. (Ek 1) Araştırmada kullanılan veri toplama aracıyla dönüşümcü liderliğin 6 boyutu ile ilgili 29 davranışa katılma dereceleri değerlendirilmiştir. Aşağıda veri toplama aracında yer alan dönüşümcü liderlik boyutları ve soru numaraları verilmiştir;

- Vizyon ve İlham Sağlama (1-7),
- Davranış Modelleri Oluşturma (8-12),
- Grup Amaçları İçin Kendini Adama, (13-17),
- Bireysel Destek Sağlama (18-22),
- Entellektüel Uyarım (23-25),
- Yüksek Performans Beklentisi (26-29)

Veri toplama aracında yer alan maddelerde beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, " Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum" yönünde en olumsuz seçenekten en olumlu, seçeneğe doğru artan bir biçimde puanlanmıştır. Ölçek ile elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelenmesi ve yorumlanması için istatistikteki sayıların gerçek alt ve üst değer alanı kavramından, başka bir deyişle ölçekteki ifadelerin içerdiği sayısal alandan hareket edilmiştir. Veri toplama aracındaki önermelere katılma derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları aşağıda belirtilmiştir.

Ağırlık	Seçenek	Sınırlar
1	Hiç Katılmıyorum	1,00-1,80
2	Katılmıyorum	1,81-2,60
3	Kararsızım	2,61-3,40
4	Katılıyorum	3,41-4,20
5	Tamamen Katılıyorum	4,21-5,00

3.5. Güvenilirlik

Veri toplama aracının amaca uygunluğunun irdelenmesi ve faktör analizinin (Principal Component Analysis) yapılabilmesi amacıyla, veri toplama aracı, örneklem grubunu temsil ettiği varsayılan Zübeyde Hanım Doğumevi yönetici hemşireleri (5) ve servis hemşirelerine (20) uygulanmıştır. Ön uygulama ile toplanan veriler kullanılarak veri toplama aracının yapı

geçerliği ve güvenilirliğinin bir ölçütü olan iç tutarlık katsayılarına bakılmış ve Alpha değeri 0,876 olarak bulunmuştur.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada toplanan veriler, Stastical Package for Social Science for Windows (SPSS 13.0) paket programı kullanılarak oluşturulan veri tabanına kaydedilmiş ve araştırmanın amacına uygun istatistiksel çözümlemeler yapılmıştır. Değerlendirmede; frekanslar, yüzdeler, ortalama ve standart sapmalar kullanılmıştır. Parametrik test koşullarını sağlayan verilere amaca uygun olarak iki bağımsız grubun karşılaştırmasında İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t), parametrik test koşulları sağlanamayan durumlarda Kruskal Wallis Varyans Analizi (KW Varyans Analizi) uygulanmıştır. İkidenden çok bağımsız grup arasında farklılık olması halinde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının çözümlemesi Mann Whitney U Testi ile incelenmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma kapsamına alınan ve veri toplama aracı geçerli olarak değerlendirilen yönetici hemşireler ve servis hemşirelerine ait genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.1. Yönetici Hemşirelere ve Servis Hemşirelerine Ait Genel Bilgiler

DEĞİŞKEN	Yönetici Hemşire (N=32)	%	Servis Hemşiresi (N=128)	%
Yaş				
20-30	10	31,3	82	64,1
31-40	14	43,8	35	27,3
41-50	5	15,6	11	8,6
50+	3	9,4	-	-
Mezun Olunan Okul				
Sağlık Meslek Lisesi	17	53,1	74	57,8
Hemşirelik YO	9	28,1	48	37,5
Diğer*	6	18,7	6	4,6
Hizmet Yılı				
0-5	4	12,5	51	39,8
6-10	3	9,4	35	27,3
11-15	8	25,0	22	17,2
16+	17	53,1	20	15,6

*Diğer: Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nun hemşirelik bölümünden mezun olanları veya lise üzerine tamamlama (jet hemşire) mezunu olanları kapsar.

Tablo 4.1.'in incelenmesinden anlaşılabileceği gibi yönetici hemşirelerin %75'i 20-40 yaş arasındadır.

Mezun olunan okullar açısından incelendiğinde, yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak Sağlık Meslek Lisesi (%53,1) ve Hemşirelik Yüksekokulu (28,1) mezunlarından oluştukları görülmektedir.

Hizmet yılı açısından bakıldığında, 16 yıl ve üzerinde hizmet yılına sahip olanların oranı %53,1'dir. Yönetici hemşirelerin 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olmaları, örneklem grubunun tecrübeli yöneticilerden oluştuğunu göstermektedir.

Servis hemşirelerinin % 64, 1'i 20-30 yaş aralığında yer almaktadır. Ayrıca % 27,3'ü 31-40 yaş aralığında, % 8,6'sı 41-50 yaş aralığındadır. Böylece servis hemşirelerinin % 91,4 ile 20-40 yaş aralığındadır ve gençlerden oluşan bir yaş dağılımı göstermektedir.

Servis hemşirelerinin % 57,8'inin Sağlık Meslek Lisesi mezunu oldukları görülmektedir. Ayrıca örneklem grubunun % 37,5'i Hemşirelik Yüksekokulu mezunu, % 4,6'sı diğer eğitim kurumlarından mezun olmuşlardır.

Servis hemşirelerinin % 39,8'i 0-5 yıl arasında hizmet süresine sahiptir. Ayrıca % 27,3'ü 6-10 yıl, % 17,2'si 11-15 yıl arasında hizmet yılına sahip iken, % 15,6'sı 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

Bulguların sıralanması ve açıklanması, araştırmanın amaçları esas alınarak yapılmıştır. Buna göre, ilk olarak yönetici hemşirelerin kendi dönüşümcü liderlik davranış yeterliliklerine ilişkin bulguları, ikinci sırada yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranış yeterliliklerine ilişkin servis hemşiresi değerlendirmeleri ile ilgili bulgular tablolar halinde verilmiştir. Üçüncü olarak yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin kendileri ve servis hemşireleri tarafından değerlendirmelerinin karşılaştırılmasıyla ilgili bulgular, servis hemşirelerinin hizmet yılı ve eğitim durumlarına göre değerlendirmelerine ilişkin bulgular dördüncü ve beşinci sırada açıklanmıştır.

Tablo 4.2. Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları
Yönünden Kendilerini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılımı (N:32)

İFADELER	$\bar{X}$	SS
1. Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahibim.	4,18	0,73
2. Fikirlerim hastanedeki herkes tarafından saygı görür.	3,78	0,75
3. Belirlenen hedefler üzerinde birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusunda izleyenlerin görüşlerini cesaretlendiririm.	4,18	0,59
4. İzleyenlerin hastane içerisinde liderler gibi hareket etmesini ve hissetmelerini sağlarım.	3,96	0,82
5. Hastanede yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda izleyenlere fikir veririm.	4,18	0,69
6. Vizyon belirleyebilme gücüne sahibim.	4,18	0,69
7. Hastanede yapılacak yenilikler için çalışanları cesaretlendiririm.	4,12	0,75
8. Sadece sözle değil, daha çok davranışla yönetim.	4,03	0,96
9. Mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sağlarım.	4,37	0,60
10. Problemleri etkin bir biçimde çözerek işgörenlere davranışlarımla örnek olurum.	4,34	0,65
11. İşgörenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için davranışlarımla örnek olurum.	4,34	0,70
12. İşgörenler için izlenecek iyi bir lider modelini gösteririm.	4,03	0,73
13. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine işgörenlerin katılımını sağlarım.	4,31	0,53
14. Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) işgörenleri cesaretlendiririm.	4,25	0,80
15. Belirlenen hedefler için örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlarım.	4,28	0,87
16. Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları işgörenlerle birlikte çözerim.	4,25	0,76

Tablo 4.2. (devam) Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları
Yönünden Kendilerini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılımı (N:32)

İFADELER	$\bar{X}$	SS
17. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede işgörenlerin öz gelişmeleri düzenli olarak değerlendirmeleri için onları cesaretlendiririm.	4,03	0,93
18. Belirlenen hedeflere uygun olarak işgörenlerin yaptıkları işle ilgili gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmeleri için hizmet içi eğitim programlarına katılmalarını teşvik ederim.	4,34	0,65
19. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları sağlarım.	4,12	0,70
20. İşgörenlerin işlerini etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerini dikkate alırım.	4,21	0,60
21. İşgörenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranırım.	4,34	0,65
22. Hastanede yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlarım.	4,15	0,67
23. İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	4,21	0,60
24. Olaylar karşısında yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya gayret ederim.	4,43	0,56
25. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutarım.	4,25	0,71
26. Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettirim.	4,21	0,87
27. Sağlık hizmeti verilmesi sırasında performansın yüksek olması konusunda ısrarlıyım.	4,43	0,61
28. İşgörenlerin hizmet performanslarını artırıcı kaynakları onlara temin ederim.	4,34	0,70
29. İşgörenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendiririm.	4,15	0,88

Tablo 4.2.'de yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin 6 boyutu ile ilgili 29 davranışa katılma dereceleri değerlendirilmiştir.

Yönetici hemşirelerin yaptıkları değerlendirmelere ilişkin dağılım incelendiğinde tüm davranışlarda bulunan ortalama değerleri; $3,78 \pm 0,75$ ile $4,43 \pm 0,61$ arasında değişmektedir. Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerine genel ortalama açısından bakıldığında ise $4,17 \pm 0,70$ bulunmuştur. Boyutlar arası değerlendirmelere göre ortalama değerleri şu şekilde belirlenmiştir:

Vizyon ve İlham Sağlama: $3,83 \pm 0,71$
 Davranış Modelleri Oluşturma: $4,22 \pm 0,72$
 Grup Amaçları İçin Kendini Adama: $4,27 \pm 0,77$
 Bireysel Destek Sağlama: $4,20 \pm 0,65$
 Entelektüel Uyarım: $4,25 \pm 0,62$
 Yüksek Performans Beklentisi : $4,30 \pm 0,76$

Bu veriler ışığında yönetici hemşireler dönüşümcü liderlik davranışlarının kendilerinde yüksek düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir.

Yönetici hemşireler dönüşümcü liderlik boyutlarından Yüksek Performans Beklentisi boyutunda kendilerini çok yeterli olarak değerlendirirken Vizyon ve İlham Sağlama boyutunda kendilerini bu derece yeterli görmemektedirler.

Yönetici hemşirelerin Vizyon ve İlham Sağlama gibi önemli bir dönüşümcü liderlik boyutunda diğer boyutlara oranla kendilerini az yeterli görmeleri düşündürücüdür. Özellikle “Fikirlerim hastanedeki herkes tarafından saygı görür” önermesi diğer tüm önermeler içerisinde en düşük ortalama değerine sahiptir. ($3,78 \pm 0,75$) Bu durumun oluşmasında çeşitli etkenler rol oynayabilir. Yönetici hemşireliğin orta düzey bir yönetim kademesi olması, görev ve yetki alanlarının sınırlı olması bu tür yönelimlere neden olmuş olabilir. Ayrıca “İzleyenlerin hastane içerisinde liderler gibi hareket etmesini ve hissetmelerini sağlarım” önermesi de aynı şekilde düşük bir aritmetik ortalamaya sahiptir. ($3,96 \pm 0,82$)

Yönetici hemşireler kendilerini Yüksek Performans Beklentisi boyutunda çok yeterli görmektedirler. “Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettiririm” ($4,21 \pm 0,87$), “Sağlık hizmeti verilmesi anında performansın yüksek olmasında ısrarlıyım” ($4,43 \pm 0,61$) “İşgörenlerin hizmet performanslarını artırıcı kaynakları onlara temin ederim” ($4,34 \pm 0,70$) “İşgörenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendiririm” ($4,15 \pm 0,88$) Bu önermeler incelendiğinde izleyenlerin performansının takibi ve oluşumuna dönük önermeler olduğu görülmektedir. Yönetici hemşireler

sağlık hizmeti sürecinde izleyenlerinin üst düzeyde performans göstermelerini istemektedirler sonucuna ulaşılabilir. Bunun önemli bir nedeni sağlık gibi hata kabul edilmez bir alanda çalışılıyor olmak olabilir.

Yönetici hemşirelerin dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin genel değerlendirmelere bakıldığında, yönetici hemşireler kendilerini oldukça yeterli düzeyde dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4.3. Servis Hemşirelerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları
Yönünden Yönetici Hemşirelerini Değerlendirmelerine İlişkin
Dağılımı (N:128)

İFADELER	$\bar{X}$	SS
1. Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahiptir.	4,07	0,90
2. Fikirleri hastanedeki herkes tarafından saygı görür.	3,89	0,84
3. Belirlenen hedefler üzerinde birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusunda bizlerin görüşlerini cesaretlendirir.	4,14	0,79
4. Hastane içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	3,83	0,95
5. Hastanede yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda izleyenlere fikir verir.	3,96	0,85
6. Vizyon belirleyebilme gücüne sahiptir.	3,96	0,85
7. Hastanede yapılacak yenilikler için çalışanları cesaretlendirir.	4,03	0,80
8. Sadece sözle değil, daha çok davranışla yönetir.	3,92	0,95
9. Mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sağlar.	4,02	0,80
10. Problemleri etkin bir biçimde çözerek işgörenlere davranışlarıyla örnek olur.	4,07	0,84
11. İşgörenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için davranışlarıyla örnek olur.	4,05	0,82
12. İşgörenler için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	4,05	0,86
13. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine işgörenlerin katılımını sağlar.	4,10	0,91
14. Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) işgörenleri cesaretlendirir.	4,14	0,76
15. Belirlenen hedefler için örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlar.	3,98	0,84
16. Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları işgörenlerle birlikte çözer.	4,01	0,95

Tablo 4.3. (devam) Servis Hemşirelerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları
Yönünden Yönetici Hemşirelerini Değerlendirmelerine İlişkin
Dağılımı (N:128)

İFADELER	$\bar{X}$	SS
17. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede işgörenlerin öz gelişmeleri düzenli olarak değerlendirmeleri için onları cesaretlendirir.	4,00	0,86
18. Belirlenen hedeflere uygun olarak işgörenlerin yaptıkları işle ilgili gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmeleri için hizmet içi eğitim programlarına katılmalarını teşvik eder.	4,17	0,77
19. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları sağlar.	4,08	0,87
20. İşgörenlerin işlerini etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerini dikkate alır.	3,94	0,89
21. İşgörenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.	4,06	0,90
22. Hastanede yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar.	4,11	0,80
23. İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	3,93	0,91
24. Olaylar karşısında yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya gayret eder.	4,08	0,83
25. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.	4,13	0,76
26. Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettirir.	4,16	0,83
27. Sağlık hizmeti verilmesi sırasında performansın yüksek olması konusunda ısrarlıdır.	4,17	0,83
28. İşgörenlerin hizmet performanslarını artırıcı kaynakları temin eder.	4,14	0,83
29. İşgörenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendirir.	4,21	0,77

Servis hemşirelerinin yaptıkları değerlendirmelere göre tüm davranışlarda hesaplanan maddelerin ortalamaları $3,83 \pm 0,95$ ile $4,21 \pm 0,77$ arasında değişmektedir. Servis hemşirelerinin yönetici hemşirelerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmelerine genel ortalama açısından bakıldığında $4,05 \pm 0,84$ bulunmuştur. Boyutlar arası değerlendirmelere göre ortalama değerleri şu şekilde belirlenmiştir :

Vizyon ve İlham Sağlama: $3,98 \pm 0,85$
 Davranış Modelleri Oluşturma: $4,02 \pm 0,85$
 Grup Amaçları İçin Kendini Adama: $4,04 \pm 0,86$
 Bireysel Destek Sağlama: $4,06 \pm 0,84$
 Entellektüel Uyarım: $4,04 \pm 0,83$
 Yüksek Performans Beklentisi: $4,17 \pm 0,81$

Servis hemşireleri, yönetici hemşireleri dönüşümcü liderlik boyutlarından Yüksek Performans Beklentisi boyutunda çok yeterli olarak görürken; Vizyon ve İlham Sağlama boyutunda bu derece yeterli görmemektedirler. Özellikle “ Hastane içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar” önermesi diğer tüm önermeler içinde en düşük ortalama değerine sahiptir. ($3,83 \pm 0,95$)

Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Kendileri ve Servis Hemşireleri Tarafından Değerlendirilmesi

1. Vizyon ve İlham Sağlama

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Vizyon ve İlham Sağlama boyutu ile ilgili yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin görüşlerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve t-testi sonuçları Tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Yönetici Hemşire ve Servis Hemşiresi Görüşlerine Göre Vizyon ve İlham Sağlama Boyutu

İFADELER	Servis Hemşiresi (N=128)		Yönetici Hemşire (N=32)		t	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
1. Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahiptir.	4,07	0,90	4,18	0,73	0,635	0,527
2. Fikirleri hastanedeki herkes tarafından saygı görür.	3,89	0,84	3,78	0,75	0,720	0,473
3. Belirlenen hedefler üzerinde birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusunda görüşlerimizi cesaretlendirir.	4,14	0,79	4,18	0,59	0,372	0,711
4. Hastane içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	3,83	0,95	3,96	0,82	0,723	0,471
5. Hastanede yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda fikir verir.	3,96	0,85	4,18	0,69	1,389	0,167
6. Vizyon belirleyebilme gücüne sahiptir.	3,96	0,85	4,18	0,69	1,429	0,155
7. Hastanede yapılacak yenilikler için çalışanları cesaretlendirir.	4,03	0,80	4,12	0,75	0,546	0,586

Yönetici hemşireler ve servis hemşirelerinin dönüşümcü liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamaktadır. (Tablo 4.4.)

Yönetici hemşirelerin cevaplarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki maddelerin ortalamaları $3,78 \pm 0,75$ ile $4,18 \pm 0,73$ arasında olduğu görülmüştür. Yönetici hemşireler Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki yeterliliklerin kendilerinde yüksek düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir.

Servis hemşirelerinin cevaplarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki maddelerin ortalamaları $3,83 \pm 0,95$ ile

4,14±0,79 arasında olduğu görülmüştür. Buna göre servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki yeterliliklerin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Genel olarak değerlendirme yapıldığında yönetici hemşireler dönüşümcü liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutuna ilişkin davranışlarda kendilerini oldukça yeterli görmekte, servis hemşireleri de bu değerlendirmeye katılmaktadır.

2. Davranış Modelleri Oluşturma Boyutu

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Davranış Modelleri Oluşturma ile ilgili yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin görüşlerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve t- testi sonuçları Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Yönetici Hemşire ve Servis Hemşiresi Görüşlerine Göre Davranış Modelleri Oluşturma Boyutu

İFADELER	Servis Hemşiresi (N:128)		Yönetici Hemşire (N:32)		t	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
8. Sadece sözle değil daha çok davranışla yönetir.	3,92	0,95	4,03	0,96	0,536	0,593
9. Mesleğimiz çerçevesinde başarıları ve amaca ulaşmaları sağlar.	4,02	0,80	4,37	0,60	2,301	0,023*
10. Problemleri etkin bir biçimde çözerek işgörenlere davranışlarıyla örnek olur.	4,07	0,84	4,34	0,65	1,653	0,100
11. Kendimizi geliştirebilmemiz için davranışlarıyla bize örnek olur.	4,05	0,82	4,34	0,70	2,011	0,049*
12. Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	4,05	0,86	4,03	0,73	0,141	0,888

*p< 0,05

Yönetici hemşire ve servis hemşirelerinin Davranış Modelleri Oluşturma boyutuna ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. (Tablo 4.5.) Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre iki maddede anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir.

"Mesleğimiz çerçevesinde başarılar ve amaca ulaşmaları sağlar" ($t=2,30$, $p<0,05$), ve "Kendimizi geliştirebilmemiz için davranışlarıyla bize örnek olur" ($t=2,011$, $p<0,05$), maddelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin cevaplarına ilişkin dağılımlarına göre, Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki maddelerin ortalamaları $4,03\pm0,96$ ile $4,37\pm0,60$ arasındadır. Böylelikle yönetici hemşireler Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki yeterliliklerin kendilerinde yüksek düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir.

Servis hemşirelerinin cevaplarına ilişkin dağılımlarına göre, Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki maddelerin ortalamaları $3,92\pm0,95$ ile $4,07\pm0,84$ arasındadır. Böylelikle servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki yeterliliklerin yüksek düzeyde var olduğunu ifade etmişlerdir.

3. Grup Amaçları İçin Kendini Adama

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Grup Amaçları İçin Kendini Adama ile ilgili yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin görüşlerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve t- testi sonuçları Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Yönetici Hemşire ve Servis Hemşiresi Görüşlerine Göre Grup Amaçları İçin Kendini Adama Boyutu

İFADELER	Servis Hemşiresi (N:128)		Yönetici Hemşire (N:32)		t	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
13. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine işgörenlerin katılımını sağlar.	4,10	0,91	4,31	0,53	1,830	0,730
14. Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) izleyenleri cesaretlendirir.	4,14	0,76	4,25	0,80	0,720	0,473
15. Belirlenen hedefler için örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlar.	3,98	0,84	4,21	0,87	1,400	0,164
16. Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları işgörenlerle birlikte çözer.	4,01	0,95	4,25	0,76	1,474	0,146
17. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede işgörenlerin öz gelişmeleri düzenli olarak değerlendirmeleri için onları cesaretlendirir.	4,00	0,86	4,03	0,93	0,181	0,857

Yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutuna ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmamaktadır. (Tablo 4.6.)

Yönetici hemşirelerin cevaplarına ilişkin dağılımlarına göre, Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki maddelerin ortalamaları $4,03 \pm 0,93$ ile $4,31 \pm 0,53$ arasındadır. Böylelikle yönetici hemşireler Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutundaki yeterliliklerin kendilerinde yüksek düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir.

Servis hemşirelerinin cevaplarına ilişkin dağılımlarına göre Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutundaki maddelerin ortalamaları $3,98 \pm 0,84$ ile $4,14 \pm 0,76$ arasındadır. Böylelikle servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutundaki yeterliliklerin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

4. Bireysel Destek Sağlama

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Bireysel Destek Sağlama ile ilgili yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin görüşlerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve t-testi sonuçları Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Yönetici Hemşire ve Servis Hemşiresi Görüşlerine Göre
Bireysel Destek Sağlama Boyutu

İFADELER	Servis Hemşiresi (N:128)		Yönetici Hemşire (N:32)		t	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
18. Belirlenen hedeflere uygun formasyon kazanabilmemiz için hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmamızı teşvik eder.	4,17	0,77	4,34	0,65	1,221	0,227
19. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları sağlar.	4,08	0,87	4,12	0,70	0,265	0,792
20. İşgörenlerin işlerini etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerini dikkate alır.	3,94	0,89	4,21	0,60	2,052	0,044*
21. İşgörenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.	4,06	0,90	4,34	0,65	2,004	0,049*
22. Hastanede yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar.	4,11	0,80	4,15	0,67	0,280	0,780

*p< 0,05

Yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin, Bireysel Destek Sağlama boyutuna ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. (Tablo 4.7.) Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre iki maddede anlamlı fark olduğu görülmüştür.

"İşgörenlerin işlerini etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerini dikkate alır " (t=2,052, p<0,05) ve "İşgörenlerin kişisel durumlarını gözönünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır" (t=2,004, p<0,05) maddelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin cevaplarına ilişkin dağılımlarına göre, Bireysel Destek Sağlama boyutundaki maddelerin ortalamaları $4,12 \pm 0,70$ ile $4,34 \pm 0,65$ arasındadır. Böylelikle yönetici hemşireler Bireysel Destek Sağlama boyutundaki yeterliliklerin kendilerinde yüksek düzeyde varolduğunu belirtmişlerdir.

Servis hemşirelerinin cevaplarına ilişkin dağılımları değerlendirildiğinde ise, Bireysel Destek Sağlama boyutundaki maddelerin ortalamaları $3,94 \pm 0,89$ ile $4,17 \pm 0,77$ arasındadır. Böylelikle servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde bu boyuttaki yeterliliklerin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

5. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Entellektüel Uyarım ile ilgili yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin görüşlerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve t- testi sonuçları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Yönetici Hemşire ve Servis Hemşiresi Görüşlerine Göre Entelektüel Uyarım Boyutu

İFADELER	Servis Hemşiresi (N:128)		Yönetici Hemşire (N:32)		t	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
23. İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	3,93	0,91	4,21	0,60	2,093	0,040*
24. Olaylar karşısında yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya gayret eder.	4,08	0,83	4,43	0,56	2,83	0,006*
25. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.	4,13	0,76	4,25	0,71	0,814	0,420

*p< 0,05

Yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin dönüşümcü liderliğin, Entellektüel Uyarım boyutuna ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. (Tablo 4.8.) Farklılıkların anlamlı olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre iki maddede anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. "İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlar" ($t=2,093$ $p<0,05$),ve "Olaylar karşısında yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya gayret eder" ($t=2,83$ $p<0,05$) maddelerinde anlamlı farklar bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin cevaplarına ilişkin dağılımlarına göre, Entellektüel Uyarım boyutundaki maddelerin ortalamaları $4,21\pm0,60$ ile $4,43\pm0,56$ arasındadır. Böylelikle yönetici hemşireler Entellektüel Uyarım boyutundaki yeterliliklerin kendilerinde yüksek düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir.

Servis hemşirelerin cevaplarına ilişkin dağılımlara göre ise, Entellektüel Uyarım boyutundaki maddelerin ortalamaları $3,93\pm0,91$ ile $4,13\pm0,76$ arasındadır. Böylelikle servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde Entellektüel Uyarım boyutundaki yeterliliklerin yüksek düzeyde var olduğunu ifade etmişlerdir.

6- Yüksek Performans Beklentisi

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Yüksek Performans Beklentisi ile ilgili yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerinin görüşlerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve t- testi sonuçları Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Yönetici Hemşire ve Servis Hemşiresi Görüşlerine Göre Yüksek Performans Boyutu

İFADELER	Servis Hemşiresi (N:128)		Yönetici Hemşire (N:32)		t	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
26. Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettirir.	4,16	0,77	4,21	0,87	0,325	0,747
27. Sağlık hizmeti verilmesi sırasında performansın yüksek olması konusunda ısrarlıdır.	4,17	0,83	4,40	0,61	1,724	0,090
28. İşgörenlerin hizmet performanslarını artırıcı kaynakları onlara temin eder.	4,14	0,83	4,34	0,70	1,407	0,165
29. İşgörenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendirir.	4,21	0,77	4,15	0,88	0,321	0,750

Yönetici hemşirelerin ve servis hemşirelerin dönüşümcü liderliğin, Yüksek Performans Beklentisi boyutuna ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmamaktadır. (Tablo 4.9.)

Yönetici hemşirelerin cevaplarına ilişkin dağılımlara göre, Yüksek Performans Beklentisi boyutundaki maddelerin ortalamaları $4,15 \pm 0,88$ ile $4,40 \pm 0,61$ arasındadır. Böylelikle yönetici hemşireler, Yüksek Performans Beklentisi boyutundaki yeterliliklerin kendilerinde yüksek düzeyde var olduğunu belirtmişlerdir.

Servis hemşirelerinin cevaplarına ilişkin dağılımlara göre ise, Yüksek Performans Beklentisi boyutundaki maddelerin ortalamaları $4,14 \pm 0,83$ ile $4,21 \pm 0,77$ arasındadır. Böylelikle servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde Yüksek Performans Beklentisi boyutundaki yeterliliklerin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Servis Hemşirelerinin ğrenim Durumlarına Göre Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik zellikleri

1. Vizyon ve İlham Sağlama Boyutu

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Vizyon ve İlham Sağlam boyutunun servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına ilişkin değerlendirmeleri ve $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Hemşirelerin Öğrenim Durumu ve Vizyon ve İlham Sağlama Boyutu ilişkisi

İFADELER	Sağlık Meslek Lisesi N=74		Hemşirelik Yüksek Okulu N=48		Diğer N=6		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
1. Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahiptir.	3,81	0,97	4,45	0,65	4,33	0,52	17,67	0,000*
2. Fikirleri hastanedeki herkes tarafından saygı görür.	3,81	0,83	3,95	0,82	4,50	0,83	4,31	0,116
3. Belirlenen hedefler üzerine eğer birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir.	4,08	0,71	4,18	0,91	4,50	0,54	3,05	0,217
4. Liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	3,89	0,92	3,66	0,97	4,50	0,83	5,05	0,080
5. Hastanede yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda fikir verir.	3,91	0,82	3,97	0,86	4,33	1,21	3,03	0,220
6. Vizyon belirleyebilme gücüne sahiptir.	3,85	0,82	4,08	0,82	4,33	0,81	4,55	0,103
7. Hastanede yapılacak yenilikler için bizleri cesaretlendirir	3,98	0,80	4,06	0,80	4,50	0,83	3,16	0,205

*p< 0,05

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki davranışlarının servis hemşirelerinin öğrenim düzeylerine göre değerlendirmesine ilişkin dağılımlar incelendiğinde ortalama değerlerinin $3,66 \pm 0,97$ ile $4,50 \pm 0,83$ arasında değiştiği görülmektedir. Servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına ilişkin olarak üç gruba ayrılan örneklem grubunun ortalamaları arasında değişik miktarlarda farklılık olmuştur. (Tablo 4.10.) Farklıkların anlamlı olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal

Wallis Varyans Analizi sonucunda “Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahiptir” maddesinde istatistiksel olarak fark ($K-W = 17,67$, $p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının araştırılması Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farklılığın Hemşirelik Yüksekokulu mezunu servis hemşireleri ile Sağlık Meslek Lisesi mezunu servis hemşireleri arasındaki farktan kaynaklandığı bulunmuştur.

Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grup üyeleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

2. Davranış Modelleri Oluşturma

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Davranış Modelleri Oluşturma boyutunun servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına ilişkin değerlendirmeleri ve $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.11.’de verilmiştir.

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki davranışlarının hemşirelerin öğrenim düzeylerine göre değerlendirilmesinde ortalama değerleri $3,86 \pm 0,98$ ile $4,66 \pm 0,81$ arasında değişmektedir. Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grup üyeleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4.11. Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumu ve Davranış Modelleri Oluşturma Boyutu İlişkisi

İFADELER	Sağlık Meslek Lisesi N=74		Hemşirelik Yüksek Okulu N=48		Diğer N=6		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
8. Sadece sözle değil. daha çok davranışla yönetir.	3,86	0,98	3,96	0,92	4,50	0,83	2,84	0,242
9. Mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sağlar.	4,02	0,82	4,00	0,79	4,16	0,75	0,157	0,925
10. Problemleri etkin bir biçimde çözerek işgörenlere davranışlarıyla örnek olur.	4,04	0,83	4,06	0,86	4,66	0,81	4,61	0,099
11. Kendimizi geliştirebilmemiz için davranışlarıyla bize örnek olur.	3,95	0,86	4,14	0,74	4,50	0,83	3,34	0,188
12. Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	3,97	0,89	4,12	0,84	4,50	0,54	2,78	0,249

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, öğrenim durumlarına göre ortalamalar açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş gruplar arasında bir farklılık görülmemiştir.

3. Grup Amaçları İçin Kendini Adama

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutunun servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına ilişkin değerlendirmeleri ve $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumu ve Grup Amaçları İçin Kendini Adama Boyutu İlişkisi

İFADELER	Sağlık Meslek Lisesi N=74		Hemşirelik Yüksek Okulu N=48		Diğer N=6		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
13. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.	4,09	0,72	4,12	0,78	4,25	0,62	0,732	0,693
14. Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) bizleri cesaretlendirir.	4,12	0,68	4,15	0,90	4,33	0,52	0,965	0,617
15. Belirlenen hedefler için. Örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlar.	3,92	0,81	4,04	0,90	4,33	0,82	3,072	0,215
16. Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları işgörenlerle birlikte çözer.	3,91	1,04	4,10	0,83	4,67	0,52	4,649	0,098
17. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede öz gelişimimizi değerlendirme için iş görenleri cesaretlendirir.	3,93	0,87	4,10	0,83	4,00	1,10	1,600	0,449

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutundaki davranışlarının servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına göre değerlendirmesine ilişkin dağılımlara göre ortalama değerleri $3,91 \pm 1,04$ ile $4,67 \pm 0,52$ arasında değişmektedir. Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grup üyeleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin bu boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, öğrenim durumlarına göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş, gruplar arasında bir farklılık görülmemiştir.

4. Bireysel Destek Sağlama

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Bireysel Destek Sağlama boyutunun servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına ilişkin değerlendirmeleri ve $\bar{X}$, SS, ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.13.'de verilmiştir.

Tablo 4.13. Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumu ve Bireysel Destek Sağlama Boyutu İlişkisi

İFADELER	Sağlık Meslek Lisesi N=74		Hemşirelik Yüksek Okulu N=48		Diğer N=6		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
18. Belirlenen hedeflere uygun formasyon kazanabilmemiz için hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmamızı teşvik eder.	4,22	0,71	4,15	0,82	4,00	1,26	0,038	0,981
19. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları sağlar.	4,11	0,87	4,04	0,92	4,17	0,75	0,103	0,950
20. İşgörenlerin işlerini etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerini idikkate alır.	3,91	0,92	3,96	0,85	4,33	0,82	1,378	0,502
21. İşgörenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.	3,91	1,00	4,21	0,71	4,83	0,41	8,328	0,016*
22. Hastanede yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar.	4,09	0,88	4,08	0,71	4,67	0,52	4,171	0,124

* p<0,05

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Bireysel Destek Sağlama boyutundaki davranışlarının servis hemşireleri tarafından öğrenim durumlarına göre ortalama değerleri $3,91 \pm 1,00$ ile $4,83 \pm 0,41$ arasında değişmektedir. Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grup üyeleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin bu boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına ilişkin olarak üç gruba ayrılan öğrenim durumlarına göre ortalamalar arasında değişik miktarlarda farklılık olmuştur. (Tablo 4.13.) Bu farkların anlamlı olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis Varyans Analizi sonucunda "İşgörenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır" maddesinde istatistiksel olarak fark ($K-W = 8,328$, $p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının araştırılması Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farklılığın Sağlık Meslek Lisesi mezunu servis hemşireleri ile Hemşirelik Yüksekokulu ile diğer grubundaki servis hemşireleri arasındaki farktan kaynaklandığı bulunmuştur.

5. Entellektüel Uyarım

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Entelektüel Uyarım boyutunun servis hemşirelerinin öğrenim durumlarına ilişkin değerlendirmeleri ve $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.14.'te verilmiştir.

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Entelektüel Uyarım boyutundaki davranışlarının servis hemşireleri tarafından öğrenim durumlarına göre ortalama değerleri $3,83 \pm 1,17$ ile $4,33 \pm 0,82$ arasında değişmektedir. Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grup üyeleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin bu boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4.14. Servis Hemşirelerin Öğrenim Durumu ve Entellektüel Uyarım Boyutu İlişkisi

İFADELER	Sağlık Meslek Lisesi N=74		Hemşirelik Yüksek Okulu N=48		Diğer N=6		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
23. İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	3,89	0,97	4,02	0,79	3,83	1,17	0,298	0,861
24. Olaylar karşısında yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya gayret eder.	4,07	0,85	4,08	0,82	4,33	0,82	0,585	0,746
25. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.	4,08	0,86	4,19	0,61	4,33	0,82	0,625	0,732

Öğrenim durumlarına göre oluşturulan servis hemşiresi gruplarının, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderliğin Entellektüel Uyarım boyutunda ortalamaların farklılıkları, yapılan Kruskal Wallis Varyans Analizi ile bu farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç eğitim durumlarına göre oluşturulan hemşire gruplarının farklı öğrenim kurumlarından mezun olmaları yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Entellektüel Uyarım boyutundaki davranışlarını değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını açığa kavuşturmaktadır.

6. Yüksek Performans Beklentisi

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Yüksek Performans Beklentisi boyutunun servis hemşirelerinin eğitim gruplarına ilişkin değerlendirmeleri ve $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.15.'te verilmiştir.

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin dönüşümcü liderliğin Yüksek Performans Beklentisi, boyutundaki davranışlarının servis hemşirelerinin eğitim düzeylerine göre değerlendirmesine ilişkin dağılımlara göre ortalama değerleri $4,07 \pm 0,80$ ile $4,67 \pm 0,52$ arasındadır. Öğrenim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü

liderliğin bu boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4.15. Servis Hemşirelerinin Öğrenim Durumu ve Yüksek Performans Boyutu İlişkisi

İFADELER	Sağlık Meslek Lisesi N=74		Hemşirelik Yüksek Okulu N=48		Diğer N=6		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
26. Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettirir.	4,07	0,80	4,25	0,73	4,67	0,52	4,903	0,086
27. Sağlık hizmeti verilmesi sırasında performansın yüksek olması konusunda ısrarlıdır.	4,11	0,87	4,27	0,76	4,33	1,03	1,436	0,488
28. İşgörenlerin hizmet performanslarını arttırıcı kaynakları onlara temin ederim.	4,14	0,85	4,10	0,86	4,50	0,55	1,188	0,552
29. İşgörenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendiririm.	4,23	0,77	4,15	0,77	4,50	0,84	1,789	0,409

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, öğrenim grupları arasında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ve Kruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş, bu farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç öğrenim durumlarına göre oluşturulan hemşire gruplarının farklı öğrenim kurumlarından mezun olmaları yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Yüksek Performans Beklentisi boyutundaki davranışlarını değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını açığa kavuşturmaktadır.

Servis Hemşirelerinin Hizmet Yılına Göre Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

1. Vizyon ve İlham Sağlama Boyutu

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Vizyon ve İlham Sağlama boyutunun servis hemşirelerinin hizmet yılına göre değerlendirmeleri ve $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.16.' da verilmiştir.

Tablo 4.16. Servis Hemşirelerinin Hizmet Yılı ve Vizyon ve İlham Sağlama Boyutu İlişkisi

İFADELER	0-5 yıl (N=51)		6-10 yıl (N=35)		11-15 yıl (N=22)		16+ yıl (N=20)		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
1. Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahiptir.	4,24	0,84	4,09	0,74	3,86	0,83	3,90	1,29	4,323	0,229
2. Fikirleri hastanedeki herkes tarafından saygı görür.	4,04	0,77	3,69	0,96	3,91	0,61	3,90	0,97	3,006	0,391
3. Belirlenen hedefler üzerine eğer birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir.	4,18	0,84	4,14	0,77	4,14	0,64	4,05	0,89	0,556	0,906
4. Liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	3,78	0,86	3,69	1,08	4,05	0,84	4,00	1,08	2,545	0,467
5. Hastanede yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda fikir verir.	4,06	0,79	3,83	0,89	3,82	0,85	4,10	0,97	3,728	0,292
6. Vizyon belirleyebilme gücüne sahiptir.	4,14	0,75	3,80	0,90	3,77	0,75	4,00	0,92	5,615	0,132
7. Hastanede yapılacak yenilikler için bizleri cesaretlendirir	4,10	0,83	4,06	0,76	3,91	0,68	4,00	0,97	1,651	0,648

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki davranışlarının, servis hemşirelerinin hizmet yılı gruplarına göre değerlendirmelerine ilişkin dağılımlara göre ortalamalar $3,69 \pm 1,08$ ile $4,24 \pm 0,84$ arasındadır. Servis hemşirelerinin hizmet yılı gruplarına göre, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

2. Davranış Modelleri Oluşturma

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Davranış Modelleri Oluşturma boyutunun servis hemşirelerinin hizmet yılına göre değerlendirmelerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Servis Hemşirelerinin Hizmet Yılı ve Davranış Modelleri Oluşturma Boyutu İlişkisi

İFADELER	0-5 yıl (N=51)		6-10 yıl (N=35)		11-15 yıl (N=22)		16+ yıl (N=20)		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
8. Sadece sözle değil, daha çok davranışla yönetir.	3,90	0,96	3,89	1,05	3,82	0,85	4,20	0,89	2,487	0,478
9. Mesleğimiz çerçevesinde başarıları ve amaca ulaşmaları sembolize eder.	4,00	0,72	3,94	1,00	4,09	0,61	4,15	0,88	0,925	0,819
10. Problemleri etkin bir biçimde çözerek işgörenlere davranışlarıyla örnek olur.	4,20	0,83	3,94	0,94	4,00	0,76	4,10	0,85	2,695	0,441
11. Kendimizi geliştirebilmemiz için davranışlarıyla bize örnek olur.	4,16	0,76	3,91	0,98	3,86	0,71	4,25	0,79	3,866	0,276
12. Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	4,14	0,83	4,06	0,97	3,82	0,80	4,10	0,85	3,117	0,374

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki davranışlarının, servis hemşirelerinin hizmet yılı gruplarına göre değerlendirmelerine ilişkin dağılımlara göre ortalamalar $3,82 \pm 0,85$ ile $4,25 \pm 0,79$ arasındadır. Hizmet yılı gruplarına göre yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Davranış Modelleri Oluşturma boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü liderliğin, bu boyutunda, hizmet yılı gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

3. Grup Amaçları İçin Kendini Adama

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutunun servis hemşirelerinin hizmet yılına göre değerlendirmelerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Servis Hemşirelerinin Hizmet Yılı ve Grup Amaçları İçin Kendini Adama Boyutu İlişkisi

İFADELER	0-5 yıl (N=51)		6-10 yıl (N=35)		11-15 yıl (N=22)		16+ yıl (N=20)		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
13. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.	1,12	0,79	4,11	0,76	4,05	0,72	4,10	0,72	0,305	0,959
14. Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) bizleri cesaretlendirir.	4,18	0,77	4,14	0,73	4,00	0,69	4,20	0,89	2,049	0,562
15. Belirlenen hedefler için örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlar.	4,04	0,89	3,97	0,66	3,86	0,89	4,00	0,97	1,613	0,656
16. Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları bizlerle birlikte çözer.	4,02	1,01	3,94	0,94	4,14	0,99	4,00	0,86	1,208	0,751
17. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede işgörenlerin öz gelişmeleri düzenli olarak değerlendirmeleri için onları cesaretlendirir.	4,08	0,89	4,00	0,84	3,95	0,79	3,85	0,93	1,628	0,653

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutundaki davranışlarının, servis hemşirelerinin hizmet yılı gruplarına göre değerlendirmelerine ilişkin dağılımlara göre ortalamalar $3,85 \pm 0,93$ ile $4,20 \pm 0,89$ arasındadır. Hizmet yılı gruplarına göre servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Grup Amaçları İçin Kendini Adama boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü liderliğin, bu boyutunda, hizmet yılı gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

4- Bireysel Destek Sağlama

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Bireysel Destek Sağlama boyutunun servis hemşirelerinin hizmet yılına göre değerlendirmelerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.19.'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Servis Hemşirelerinin Hizmet Yılı ve Bireysel Destek Sağlama Boyutu İlişkisi

İFADELER	0-5 yıl (N=51)		6-10 yıl (N=35)		11-15 yıl (N=22)		16+ yıl (N=20)		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
18. Belirlenen hedeflere uygun formasyon kazanabilmemiz için hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmamızı teşvik eder.	4,18	0,84	4,31	0,68	4,00	0,69	4,15	0,88	3,235	0,357
19. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar,	4,14	0,80	4,03	0,95	3,91	0,87	4,25	0,97	2,889	0,409
20. İşgörenlerin işlerini etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerini dikkate alır.	4,10	0,81	3,86	0,88	3,64	1,00	4,05	0,94	4,731	0,193
21. İşgörenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.	4,22	0,78	3,94	1,00	3,82	1,05	4,15	0,81	3,090	0,378
22. Hastanede yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar.	4,08	0,80	4,09	0,78	4,09	0,97	4,30	0,73	1,736	0,629

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Bireysel Destek Sağlama boyutundaki davranışlarının, servis hemşirelerinin hizmet yılı gruplarına göre değerlendirmelerine ilişkin dağılımlara göre ortalamalar $3,64 \pm 1,00$ ile $4,31 \pm 0,$

arasındadır. Hizmet yılı gruplarına göre servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Bireysel Destek Sağlama boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, hizmet yılı grupları arasında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kuruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

5. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Bireysel Destek Sağlama boyutunun servis hemşirelerinin hizmet yılına göre değerlendirmelerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Servis Hemşirelerinin Hizmet Yılı ve Entellektüel Uyarım Boyutu İlişkisi

İFADELER	0-5 yıl (N=51)		6-10 yıl (N=35)		11-15 yıl (N=22)		16+ yıl (N=20)		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
23. İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	3,98	0,88	3,94	0,84	3,91	0,97	3,85	1,09	0,121	0,989
24. Olaylar karşısında yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya gayret eder.	4,10	0,83	4,14	0,77	4,00	0,87	4,05	0,94	0,378	0,945
25. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.	4,18	0,77	4,09	0,78	4,09	0,81	4,15	0,75	0,526	0,913

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Entelektüel Uyarım boyutundaki davranışlarının, servis hemşirelerinin hizmet yılı gruplarına göre değerlendirmelerine ilişkin dağılımlara göre ortalamalar $3,85 \pm 1,09$ ile $4,18 \pm 0,77$ arasındadır. Hizmet yılı gruplarına göre servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Entelektüel Uyarım boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda, hizmet yılı gruplarının ortalamaları arasında anlamlı

bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

6. Yüksek Performans Beklentisi

Dönüşümcü liderlik boyutlarından Yüksek Performans Beklentisi boyutunun servis hemşirelerinin hizmet yılına göre değerlendirmelerine ilişkin $\bar{X}$, SS ve Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.21.'de verilmiştir.

Tablo 4.21. Servis Hemşirelerinin Hizmet Yılı ve Yüksek Performans Beklentisi Boyutu İlişkisi

İFADELER	0-5 yıl (N=51)		6-10 yıl (N=35)		11-15 yıl (N=22)		16+ yıl (N=20)		K-W χ^2	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
26. Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettirir	4,18	0,84	4,29	0,67	4,18	0,66	3,90	0,85	3,157	0,368
27. Sağlık hizmeti verilmesi sırasında formansın yüksek olması konusunda ısrarlıdır.	4,24	0,84	4,37	0,69	4,18	0,73	3,70	1,03	7,260	0,064
28. İşgörenlerin hizmet performanslarını artırıcı kaynakları onlara temin eder.	4,10	0,85	4,34	0,73	4,00	0,93	4,05	0,89	3,129	0,372
29. İşgörenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendir.	4,16	0,81	4,37	0,65	4,27	0,70	4,00	0,92	2,877	0,411

Yönetici hemşirelerin, dönüşümcü liderliğin Yüksek Performans Beklentisi boyutundaki davranışlarının, servis hemşirelerinin hizmet yılı gruplarına göre değerlendirmelerine ilişkin dağılımlarına göre ortalamalar $3,70 \pm 1,03$ ile $4,37 \pm 0,69$ arasındadır. Hizmet yılı gruplarına göre servis hemşireleri, yönetici hemşirelerde, dönüşümcü liderliğin Yüksek Performans Beklentisi boyutundaki davranış yeterliliklerinin yüksek düzeyde varolduğunu ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü liderliğin, bu boyutunda, hizmet yılı gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kuruskal Wallis Varyans Analizi ile incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

5. SONUÇLAR

Bu çalışma, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin kendileri ve servis hemşireleri tarafından değerlendirmelerinin tespit edilmesine yönelik yapılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde aşağıdaki sonuçlar saptanmıştır:

- Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderliğin altı boyutu ile ilgili yaptıkları değerlendirmelerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde ortalamaların $3,78 \pm 0,75$ ile $4,43 \pm 0,61$ arasında olduğu görülmektedir. (Genel aritmetik ortalama: $4,17 \pm 0,60$) Yönetici hemşireler, dönüşümcü liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduklarını belirtmekte ve dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini yeterli görmektedirler.
- Yönetici hemşireler dönüşümcü liderlik boyutlarından Yüksek Performans Beklentisi boyutunda kendilerini çok yeterli görürlerken ($4,30 \pm 0,76$) Vizyon ve İlham Sağlama boyutunda kendilerini bu derece yeterli görmemektedirler. ($3,83 \pm 0,71$)
- Yönetici hemşireler “Fikirlerim hastanedeki herkes tarafından saygı görür.” İzleyenlerin hastane içerisinde liderler gibi hareket etmesini ve hissetmelerini sağlarım.” gibi vizyonerlik gerektiren dönüşümcü liderlik davranışlarında kendilerini diğer davranışlara oranla daha az yeterli görmektedirler.
- Servis hemşirelerinin, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyi konusundaki değerlendirmelerinde yönetici hemşirelerin görüşlerine katılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre servis hemşireleri üstleri pozisyonundaki yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmektedirler.
- Dönüşümcü liderliğin boyutlarında yönetici hemşirelerin kendi değerlendirmeleri ile servis hemşirelerinin yönetici hemşireleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 29 maddeden oluşan veri toplama aracının 6 maddesinde iki grup arasında

anlamli farklılıklar oluşmaktadır. Yönetici hemşirelerin kendileri ve servis hemşirelerinin, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin yaptıkları değerdendirmeler arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur.

- Servis hemşirelerinin hizmet yılı değışkenine göre yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerdendirmelerinde, gruplar arasında anlamli farklılıklar bulunmamaktadır.
- Servis hemşirelerinin öğrenim durumu değışkenine göre yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerdendirmelerinde , öğrenim grupları arasında istatistiksel açıdan anlamli farklılıklar bulunmuştur. Farklılıkların Sağlık Meslek Lisesi mezunları ile Hemşirelik Yüksekokulu mezunları ve diğerd grup üyeleri arasındaki farktan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

6. ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucu yönetici hemşireler “Vizyon belirleme gücü” açısından yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Oysa dönüşümcü liderler örgüt vizyonu, misyonu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderler, hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler ve bu doğrultuda astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar. Bu bağlamda orta bir yönetim kademesi olarak değerlendirilse de yönetici hemşireler etkili bir vizyon üretmek için gerekli bilgi beceri ve tutumu kazandırıcı kendi alanlarında ve diğer ilgili alanlardaki değişimleri izleyerek, çok iyi takip etmelidirler. Yönetici hemşireler, astları ile etkili iletişim kurabilmeli, onları hastanenin amaçlarına doğru motive edebilmelidir. Bu amaçla konunun uzmanlarından sürekli eğitim desteği almalıdırlar.

- Yapılan araştırmada yönetici hemşireler ile servis hemşirelerinin yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmelerinde farklılıklar bulunmuştur. Bu yüzden geleceğin yönetici adayı olan hemşirelere ve yönetici hemşirelere "Liderlik" genelinde ve "Dönüşümcü Liderlik" özelinde davranışlar kazandırıcı, hizmet-içi eğitim çalışmaları, seminerler, bilgilendirici kurslar düzenlenmelidir.
- Araştırma sonuçlarına göre öğrenim durumlarına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Bu durum Sağlık Meslek Lisesi mezunlarının öğrenim sürelerinde liderlikle ilgili ders almadıklarından kaynaklanabilir. Bu nedenle hemşirelik eğitimi veren lise düzeyinde okul programlarının içine liderlik dersleri konulabilir.
- Bu araştırmada dönüşümcü liderlik özellikleri, veri toplama aracı olarak kullanılan "anket" yoluyla elde edilen veriler sonucu belirlenmiştir. Ancak anket çalışmasının sınırlılıkları göz önüne alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak araştırmalar yapılabilir. "Gözlem", "Mülakat", "Görüşme formu" gibi veri toplama araçları da kullanılabilir.

- Dönüşümcü liderlik özelliklerinin diğer hastane yöneticilerinde varlık durumları da araştırılmalıdır. Başhekimlerin ve hastane müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin araştırılması sağlık yönetimi alanını zenginleştireceği gibi dönüşümcü liderlik kavramının sağlık alanında yerleşmesine de katkıda bulunacaktır.
- Yönetici hemşirelerin hastane örgütü içinde görev yetki ve sorumlukları genişletilmeli ve inisiyatif alma güçleri geliştirilmelidir.
- Türkiye’de sağlık yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılması insan sağlığı gibi önemli bir alana hizmet eden sağlık personelinin beklenen hizmet ihtiyacına daha kaliteli katkılarda bulunacağı düşünüldüğü için bu alanda yapılacak araştırmalar arttırılmalı ve desteklenmelidir.

KAYNAKLAR

1. Açıkalın, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.
2. Akınal, Y.İ., Ankara Dışkapı Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.
3. Alayyan, M., Hastanelerde Önderlik ve Türkiye ile Ürdün Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.
4. Ateş, M., Davranışsal Yönetim Teknikleri, Hastane Yönetimi İlkeleri içinde Hayran O., Sur H., Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997.
5. Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994.
6. Ayhan, T.H., Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İç Hastalıkları ve Cerrahi Klinikleri Hemşirelerinin Hastane Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003.
7. Bass, B. M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, Organizational Dynamics, Vol.19, Issue 3, 1990.
8. Bass, B., Bruce, A., Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership, Sage Pub, 1994.
9. Bass, B., Avolio B., Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Palo Alto, California 94306, 1995.

10. Bayrak, S., Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul 1997.
11. Bingöl, D., Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, 3.Baskı, 1997, İstanbul
12. Birol, L., Hemşirelik Süreci, Etki Matbaacılık, İzmir, 1997.
13. Bolt, F., Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi, Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000.
14. Bottery, M., "Globalisation and UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education, School Leadership & Management 21, 2001.
15. Brescick, E., Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik, Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.
16. Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
17. Can, H. ve diğ., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
18. Cankul, İ. ve diğ., Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetimsel Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, Gülhane Tıp Dergisi, 44, Sayfa: 428-435, 2002.
19. Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
20. Corrigan, P.W. ve diğ., Transformational Leadership and the Mental Health Team, Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, Volume:30, Number:2, Page 97, November 2002. <http://www.springerlink.com>.
21. Çelik, V., "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik" Eğitim Yönetimi, 4(16), 1998.
22. Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
23. Çetin, C., Yeniden Yapılanma, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
24. Daft, R., Management, The Dryden Press International, USA, 1991.

25. Drucker, F.P., Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası), 4. Baskı (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996.
26. Drucker, F.P., "Buluşçuluk Disiplini" Leader to Leader: Enduring Insights On Leadership From The Drucker Foundation's Award-Winning Journal. Jossey-Bass Inc. San Francisco, 1999.
27. Eraslan, L., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Kırıkkale, 2001.
28. Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991, İstanbul.
29. Eren, E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
30. Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
31. Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
32. Erkan, E., Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.
33. Friedman, H., Transformational Leadership National Public Accountant." 45 (3), May, 2000.
34. Göktepe, N., Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, İstanbul Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2001.
35. Günay, G., ve Çetin, C., " Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi- IX.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs.

36. Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara, 2001.
37. Güney, S., Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği, Ocak Yayınları, Ankara, 1999.
38. Hellreigel, D. ve diğ., Management: A Competency Based Approach, 9th Edition, South Western Cincinnati, Ohio, 2002.
39. Hickman, G.R., "Transforming Organizations to Transform Society" Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/ 1997.
40. Huber, D., Leadership and Nursing Care Management, WB Saunders Company, Philadelphia, 2000.
41. İnci, M., Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.
42. Karip, E., Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Dönüşümcü Liderlik, Yıl:4, Sayı: 16, Sayfa: 443-465.
43. Kavuncubaşı, Ş., Sağlık Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1992.
44. Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1998.
45. Koçel, T., Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Beta Basım, İstanbul, 2001.
46. Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
47. Kouzes, M.J. ve Posner, B., Örnek Alınacak Liderler, Executive Excellence Dergisi, 5 (58), 2002.
48. Kuhnert, W. ve Lewis, P., "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis" Academy of Management Review, Volume : 12, No: 4, 1987.
49. Leitwood, K. ve diğ., International Handbook of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 785- 840.

50. Lipton, M., Vizyonun Somutlaştırılması, Exucutive Excellence Dergisi, 1(7), Ekim 1997.
51. Lussier, R. ve Achua, C., Leadership: Theory- Application- Skill Development, South Western College Publishing, Ohio, 2001 , 6.
52. Mauro, N., The Deming Leadership Method and Profound Knowledge: A Global Prescription Cross Cultural Management, Vol.23, No.3, 1999.
53. Maxwell, J.C., Liderlik Nitelikleri (Çeviren:İbrahim Şener), Kurtiş Matbaacılık, İstanbul, 1999.
54. Maxwell, J.C., Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası, (Çeviren:İbrahim Şener), Beyaz Yayınları, 1999.
55. Nahavandi, A., The Art and Science of Leadership, Second Edition, Prentice Hall Inc., 2000.
56. O'Grady, T., The Nurse Manager's Problem Solver, Mosby, 1994.
57. Özden, Y., Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 1999.
58. Özkara, B., Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, AKÜ Yayınları, Afyon, 1999.
59. Paksoy, M., Liderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın M'leri 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Hastaneu, İstanbul, 1997.
60. Peggy, C. ve diğ., "Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership" Journal of Educational Research, 85(2), 1992.
61. Pielstick, D., "The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis", Community College Review, 26 (3) Winter, 1998.
62. Peker, Ö. ve Aytürk, N., Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

63. Saatli, G., Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.
64. Sabuncuğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.
65. Sarp, N. ve diğ., Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanelerinin Hastane Müdürlerinin Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi, 3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara, 2000.
66. Schermerhorn, R.J., Management for Productivity, 4.ed. Canada,1993.
67. Senge, P., Beşinci Disiplin.Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.
68. Shelton, K., "Büyük Liderlerin Yedi Özelliği", Exucutive Excellence Dergisi, 3(34), 2002.
69. Snow, L., Looking Beyond Nursing for Clues to Effective Leadership'Journal of Nursing Administration, 2001.
70. Sosik, J., Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer Mediated Groups, Group&Organization Management, Vol.22, No:4, Dec.1997.
71. Stogdill, R. M., Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, The Free Press, New York, 1974.
72. Sullivan, E. ve diğ., Effective Leadership and Management in Nursing, Prentice- Hall Inc., New Jersey, 2001.
73. Swansburg, R. C., Introductory Management and Leadership for Nurses, Jones and Barlewt Publishers Inc., Canada, 1999. Akt: Erkan E. Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi, Ankara, 2003.
74. Şahin, İ. ve Erigüç, G., SSK Hastaneleri Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Değerlendirilmesi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2001-4, Ankara.
75. Şimşek, M., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Evi, 1999, Ankara.

76. Şimşek, H., Liderlik, Milli Eğitim Bakanlığı: Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Ders Notları, Ankara, 2002.
77. Şimşek, H., 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık , İstanbul, 1997.
78. Şişman, M., Öğretim Liderliği, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
79. Tabak, A., Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/> .
80. Tanrıöven, A., “Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri” Eğitim Araştırmaları Dergisi 1(2), Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
81. Thyer, G.L., Dare to be different: transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage Journal of Nursing Management, Volume:11, Page73, March 2003. <http://www.blackwell-synergy.com/links>.
82. Tichy, M. ve Devanna, A., The Transformational Leader, John Wilwy & Sons. New York , 1986.
83. Tüz, M. ve Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.
84. Uyguç, N. ve diğ., Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 25- 27 Mayıs, 2000.
85. Ülker, S., Hemşirelikte Etkinliğe Doğru Eylem, Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Müdürlüğü, Aydoğdu Ofset, Ankara, 1995.
86. Valentine, S.O., Nursing Leadership and New Nurse, University of North Carolina, Charlotte. <http://juns.nursing.arizona.edu/articles>.(Erişim Tarihi:6.4.2006)
87. Velioğlu, P., Hemşirelikte Kavram ve Kuram, Alaş Ofset, İstanbul, 1999.
88. Williams, D., Hastane Yönetimi İlkeleri içinde, Hayran, O., Sur, H., Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997.

89. www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=84,
insan.(Erişim Tarihi: 3.3.2005)
90. Zel, Uğur. "Harekete Geğirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", Milli
Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 4(13), Ankara

EK1 : ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım

Hızlı bir değişimin ve dönüşümün yaşandığı günümüzde, bir çok sosyal kurum gibi sağlık kurumları da bu süreçten yoğun bir biçimde etkilenmektedir. Sağlık alanında meydana gelen değişimler bu alandaki liderliği ve özellikle çok yönlü özellikler içeren " Dönüşümcü Liderlik" kavramını gündeme getirmiştir. Yönetici hemşireler üst yönetim ve servis hemşireleri arasındaki bağın kurulmasında ve iletişimin desenlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici hemşireler, değişimi hastane ortamına taşıyan, üst yönetim, hekimler, hemşireler ve diğer işgörenler ile birlikte hareket eden, değişimi ve yeniliği benimseyen ve bunu özendiren bir misyona sahip olmalıdır.

Veri toplama aracı, 29 ifadeden ibaret yeterlilikten oluşmaktadır. Sizden her bir cümleyi okuduktan sonra servis sorumlu hemşirenizin o davranışı ne ölçüde gerçekleştirebildiğini karşısındaki sıralamada uygun olan kısmı işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir yeterliliği işaretlemeyiniz. Vereceğiniz objektif cevaplar araştırmanın başarısını ortaya koyacaktır.

Bilgi formunda toplanan bilgiler yalnızca tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu yüzden lütfen isim belirtmeyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Hatice YAKARYILMAZ
Hacettepe Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

BÖLÜM I

KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER

1- Yaşınız?

() 20-30

() 31-40

() 41-50

() 50+

2- Meslekteki kıdeminiz

() 0-5 Yıl

() 6-10 Yıl

() 11-15 Yıl

() 16+

3- Mezun olduğunuz eğitim kurumu

() Sağlık Meslek Lisesi

() Hemşirelik Yüksekokulu

() Diğer (lütfen belirtiniz)

4. Mezuniyet sonrası eğitim aldınız mı ?

() Evet

() Hayır

5. Dördüncü soruya cevabınız evet ise aşağıdaki soruyu cevaplandırınız :

Mezuniyet sonrası eğitim olarak ;

() Anadolu Ün. AÖF

() Hemşirelik alanında lisansüstü eğitim (YL-Doktora)

() Hemşirelik alanı dışında lisans veya lisansüstü eğitim

BÖLÜM II

YÖNETİCİ HEMŞİRE FORMU

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1- Güçlülüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahibim.					
2- Fikirlerim hastanedeki herkes tarafından saygı görür.					
3- Belirlenen hedefler üzerinde birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusunda izleyenlerin görüşlerini cesaretlendiririm.					
4- İzleyenlerin hastane içerisinde liderler gibi hareket etmesini ve hissetmelerini sağlarım.					
5- Hastanede yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda izleyenlere fikir veririm.					
6- Vizyon belirleyebilme gücüne sahibim.					
7- Hastanede yapılacak yenilikler için çalışanları cesaretlendiririm.					
8- Sadece sözle değil, daha çok davranışla yönetirim.					
9- Mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sağlarım.					
10- Problemleri etkin bir biçimde çözerek işgörenlere davranışlarımla örnek olurum.					
11- İşgörenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için davranışlarımla örnek olurum.					
12- İşgörenler için izlenecek iyi bir lider modelini gösteririm.					
13- Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine işgörenlerin katılımını sağlarım.					
14- Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) işgörenleri cesaretlendiririm.					
15- Belirlenen hedefler için örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlarım.					
16- Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları işgörenlerle birlikte çözerim.					
17- Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede işgörenlerin öz gelişimlerini düzenli olarak değerlendirmeleri için onları cesaretlendiririm.					
18- Belirlenen hedeflere uygun olarak işgörenlerin yaptıkları işle ilgili gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmeleri için hizmet içi eğitim programlarına katılmalarını teşvik ederim.					
19- Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları sağlarım.					
20- İşgörenlerin işlerini etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerini dikkate alırım.					
21- İşgörenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranırım.					
22- Hastanede yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlarım.					
23- İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
24- Olaylar karşısında yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya gayret ederim.					
25- Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutarım.					
26- Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettirim.					
27- Sağlık hizmeti verilmesi sırasında performansın yüksek olması konusunda ısrarlıyım.					
28- İşgörenlerin hizmet performanslarını arttırıcı kaynakları onlara temin ederim.					
29- İşgörenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendiririm.					

SERVİS HEMŞİRESİ FORMU

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1- Güçlülüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahiptir.					
2- Fikirleri hastanedeki herkes tarafından saygı görür.					
3- Belirlenen hedefler üzerinde birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusunda görüşlerimizi cesaretlendirir.					
4- Hastane içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.					
5- Hastanede yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda fikir verir.					
6- Vizyon belirleyebilme gücüne sahiptir.					
7- Hastanede yapılacak yenilikler için çalışanları cesaretlendirir					
8- Sadece sözle değil, daha çok davranışla yönetir.					
9- Mesleğimiz çerçevesinde başarıları ve amaca ulaşmaları sağlar.					
10- Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.					
11- Kendimizi geliştirebilmemiz için davranışlarıyla bize örnek olur.					
12- Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.					
13- Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine bizim katılmamızı sağlar.					
14- Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) bizleri cesaretlendirir.					
15- Belirlenen hedefler için. örgüt üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlar.					
16- Belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları bizlerle birlikte çözer.					
17- Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede öz gelişimimizi düzenli olarak değerlendirmemiz için bizi cesaretlendirir.					
18- Belirlenen hedeflere uygun olarak yaptığımız işle ilgili gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmemiz için hizmet içi eğitim programlarına katılmamızı teşvik eder.					
19- Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemizi sağlar.					
20- Benim işlerimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.					
21- Genelde kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.					
22- Hastanede yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar.					
23- İşgörenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
24- Yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulur.					
25- Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.					
26- Çalışanlar olarak bizden çok şeyler beklediğini hissettirir.					
27- Sağlık hizmeti verilmesi sırasında performansın yüksek olması konusunda ısrarlıdır.					
28- Hizmet verme performansımızı artırıcı kaynakları bize temin eder.					
29- Yıl içerisinde hizmet performansımızı değerlendirir.					

EK 2: GÜVENİLİRLİK TESTİ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	48,5161	145,7247	,5231	,9619
S2	48,1290	144,5828	,4472	,9627
S3	48,6452	145,2366	,6333	,9613
S4	48,2258	143,9806	,5482	,9618
S5	48,5806	142,9183	,7991	,9603
S6	48,7097	147,0796	,5115	,9619
S7	48,5806	144,1849	,6846	,9609
S8	48,3226	139,5591	,8377	,9597
S9	48,3548	140,7699	,8259	,9599
S10	48,3548	143,3032	,6323	,9612
S11	48,4194	142,5183	,7789	,9603
S12	48,1935	139,5613	,8068	,9599
S13	48,0645	139,5957	,7478	,9604
S14	48,1613	138,9398	,7979	,9599
S15	48,3226	140,9591	,8171	,9599
S16	48,2903	140,8129	,7556	,9603
S17	48,0968	140,4903	,7981	,9600
S18	48,0645	147,7957	,5994	,9640
S19	48,1613	143,1398	,7166	,9607
S20	48,0645	141,8624	,6555	,9611
S21	47,8710	138,7161	,7306	,9606
S22	48,1613	140,5398	,7547	,9603
S23	48,1935	141,2946	,8472	,9598
S24	48,1290	140,7828	,8368	,9598
S25	48,0323	143,5656	,6191	,9613
S26	48,3226	142,8258	,7629	,9604
S27	48,3548	142,9699	,6576	,9610
S28	48,2903	144,5462	,4934	,9622
S29	48,5161	144,9914	,5146	,9620

Reliability Coefficients

N of Cases = 29,0

Alpha = 0,8759

N of Items = 25