

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**( YÜKSEK LİSANS)**

**İSTANBUL İLİ AVRUPA BÖLGESİNDE KAMU VE ÖZEL  
HASTANELERİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİ  
HEMŞİRELERİN LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ**

**NEŞE KERİM**

**DANIŞMAN  
PROF.DR. AYTOLAN YILDIRIM**

**HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI  
HEMŞİRELİKTE YÖNETİM PROGRAMI**

**İSTANBUL-2010**

## TEZ ONAYI

Aşağıda tanıtımı yapılan tez, jüri tarafından başarılı bulunarak Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



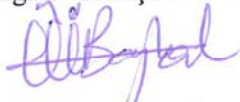


02 / 03 / 2010

  
 Prof. Dr. Tamer DEMİRALP  
 Enstitü Müdürü (Vekil)

Kurum : İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
 Program Adı : Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
 Programın seviyesi : Yüksek Lisans  Doktora   
 Anabilim Dalı : Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı  
 Tez Sahibi : Neşe Kerim  
 Tez Başlığı : “ İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri ”  
 Sınav Yeri : Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu  
 Sınav Tarihi : 17 / 02 / 2010

### Tez Sınav Jürisi


Ünvanı Adı Soyadı Üniversitesi, Fakültesi, Anabilim Dalı

1. Prof. Dr. Türkinaz Aştı İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu / Hemşirelik Esasları Anabilim Dalı Öğretim Üyesi 
2. Prof. Dr. Aytolan Yıldırım (Danışman) İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu / Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi 
3. Doç. Dr. Ülkü Baykal İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu / Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi 
4. Yard. Doç. Dr. Selma Söyük İ.Ü. Bakırköy Sağlık Yüksekokulu Öğretim Üyesi 
5. Yard. Doç. Dr. Yasemin Kutlu İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu / Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı Öğretim Üyesi 

**BEYAN**

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Neşe Kerim (İmza)



## İTHAF

Anneme ithaf ediyorum

## TEŞEKKÜR

Araştırmamı gerçekleştirmemde bana zaman ayıran, güvenini, bilgisini, desteğini esirgemeyen Sn. Prof. Dr. Aytolan Yıldırım'a,

Araştırmanın uygulanmasına olanak sağlayan İstanbul Avrupa yakasındaki Kamu ve zel Hastane'lerin idari yöneticilerine ve yönetici hemşirelerine,

Aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ediyorum.

Neşe Kerim

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI .....	ii
BEYAN.....	iii
İTHAF.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LISTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LISTESİ.....	x
SEMBOLLER / KISALTMALAR LISTESİ .....	xi
ÖZET .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER .....	3
2.1. Liderlik Tanımı .....	3
2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	4
2.3. Liderlik Özellikleri .....	8
2.4. Liderin Güç Kaynakları .....	10
2.4.1. Zorlayıcı Güç .....	11
2.4.2. Yasal Güç.....	12
2.4.3. Ödüllendirme Gücü.....	12
2.4.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü).....	12
2.4.5. Uzmanlık Gücü .....	13
2.5. Örgütlerin Farklı Kademelerindeki Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Liderlik Davranışları ve Becerileri .....	13
2.5.1. Üst Kademe Yöneticilik.....	15
2.5.2. Orta Kademe Yöneticilik.....	15
2.5.3. Alt Kademe Yöneticilik .....	16

2.6.	Liderlik Teorileri.....	16
2.6.1.	Özellik Teorileri.....	17
2.6.2.	Davranışsal Liderlik Teorileri.....	17
2.6.2.1.	Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	17
2.6.2.2.	Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	18
2.6.2.3.	Likert'in Sistem 4 Modeli.....	19
2.6.2.4.	Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	20
2.6.2.5.	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	21
2.6.3.	Durumsal Liderlik Teorileri.....	23
2.6.3.1.	Durumsal Lider Etkililiği Modeli .....	23
2.6.3.2.	Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı .....	23
2.6.3.3.	Yol-Amaç Teorisi .....	25
2.6.3.4.	Yaşam Eğrisi Teorisi .....	26
2.7.	Liderlik Yaklaşımları.....	27
2.7.1.	Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik.....	27
2.7.1.1.	Otokratik Liderlik .....	27
2.7.1.2.	Demokratik - Katılımcı Liderlik.....	28
2.7.1.3.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	28
2.7.2.	Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Yaklaşımları .....	29
2.7.2.1.	Vizyoner Liderlik.....	29
2.7.2.2.	Stratejik Liderlik.....	30
2.7.2.3.	Karizmatik Liderlik.....	33
2.7.2.4.	Transaksiyonel (İşlemci) Liderlik.....	38
2.7.2.5.	Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik .....	39
2.8.	Hemşirelik ve Liderlik .....	43
3.	GEREÇ VE YÖNTEM.....	48
3.1.	Araştırmanın Modeli.....	48
3.2.	Araştırmanın Yeri .....	48
3.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	48
3.4.	Veri Toplama Araçları.....	49
3.5.	Araştırmanın Etik Yönü.....	51

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	51
3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Yorumlanması.....	51
4. BULGULAR.....	52
4.1. Yönetici Hemşirelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	52
4.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	60
5. TARTIŞMA .....	76
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ .....	104

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	7
Tablo 2-2: Liderin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Özellikler.....	10
Tablo 3-1: Liderlik Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi .....	50
Tablo 4-1: Yönetici Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı (N:223).....	52
Tablo 4-2: Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı N:223).....	53
Tablo 4-3: Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı(N:223).....	54
Tablo 4-4: Yönetici Hemşirelerin Görev Yaptığı Kuruma Göre Dağılımı(N:223).....	55
Tablo 4-5: Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı (N:223).....	56
Tablo 4-6: Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı (N:223) .....	57
Tablo 4-7: Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımı (N:223)	58
Tablo 4-8: Yönetici Hemşirelerin Yönetimindeki Ast Sayısına Göre Dağılımı (N:223)	59
Tablo 4-9: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamalarının Dağılımları (N:223).....	60
Tablo 4-10 Liderlik Davranışı Ölçeğine Ait İfadelerin Frekans ve Ortalamalarının Dağılımları(N:223).....	61
Tablo 4-11: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (N:223) .....	65
Tablo 4-12: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (N:223) .....	66
Tablo 4-13: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (N:223) .....	67
Tablo 4-14: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Kamu ve Özel Hastanelere Göre Karşılaştırılması (N:223) .....	68
Tablo 4-15 :Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Görevlerine Göre Karşılaştırılması (N:223).....	69
Tablo 4-16: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması (N:223).....	70
Tablo 4-17:Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması(N:223).....	72
Tablo 4-18:Liderlik Davranış Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yönetimindeki Ast Sayısına Göre Karşılaştırılması (N:223).....	74

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Hiyerarşik Kademeleri ile Liderlerin Sahip Olmaları Gereken Özellikler ....	14
Şekil 2-2: Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği.....	22
Şekil 2-3: Lider Katılım Modeli .....	24
Şekil 2-4: Yol-Amaç Kuramı.....	25
Şekil 4-1: Yönetici Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı.....	52
Şekil 4-2: Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	53
Şekil 4-3: Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	54
Şekil 4-4: Yönetici Hemşirelerin Görev Yaptığı Kuruma Göre Dağılımı.....	55
Şekil 4-5: Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı.....	56
Şekil 4-6: Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı .....	57
Şekil 4-7: Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımı .....	58
Şekil 4-8: Yönetici Hemşirelerin Yönetimindeki Ast Sayısına Göre Dağılımı.....	59
Şekil 4-9: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamalarının Dağılımları.....	60

**SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ**

ANA : American (Amerikan) Nursing (Hemşirelik) Association (Birliği)

LEA : Leadership (Liderlik ) Effectiveness( Etkililik ) Analysis (Analiz)

SPSS : Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket

LSD : En Önemli Fark

SWOT:Strengths(Üstünlükler),Weaknesses(Zayıflıklar),Opportunities  
(Fırsatlar), Threats (Tehditler)

Vb. : Ve benzeri

Vd. :Ve diğerleri

Akt. :Aktaran

Ort. : Ortalama

## ÖZET

Kerim, N. (2010). İstanbul ili Avrupa bölgesinde kamu ve özel hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranış özellikleri. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim AD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bu araştırma İstanbul ili Avrupa bölgesindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranış özelliklerini belirleme amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Avrupa yakasında bulunan 100 yatak kapasitesi ve üzerindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan tüm yönetici hemşireler oluşturmaktadır (N=300). Örneklem seçimine gitmeden evrenin tümüne ulaşılmak hedeflenmiştir. Araştırmaya % 74.3 geri dönüş oranı ile 223 yönetici hemşire katılmıştır. Araştırma verileri iki bölümden oluşan anket formu ile toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde yönetici hemşirelerin demografik özelliklerine ait verileri içeren 8 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını belirlemeye ilişkin 46 ifadeden oluşan Liderlik Davranışı Ölçeği (Cronbach &=0,91) kullanılmıştır. Verilerin istatistik analizi, SPSS 15.0 versiyonu ile bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiş, frekans, yüzde hesaplamaları, standart sapma gibi metotların yanı sıra, t-test, Tek yönlü ANOVA Analizi ve LSD testi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yönetici hemşirelerin, çoğunun 26-35 yaş arasında (%52), ön lisans mezunu (%32,3), servis sorumlu hemşiresi oldukları (%77,6), yöneticilik deneyiminin 4 yıl ve altı (%43) olduğu, yönetici hemşirelerin liderlik davranışı alt boyutunda en yüksek düzeyde “takım çalışması” (Ort= 4,39) davranışı gösterdikleri, bunu sırası ile “vizyonu uygulamaya koyma” (Ort=4,21), “sonuçları izleme” (Ort=4,19), “izleyici kazanma” (Ort=4,06), “vizyon yaratma” (Ort=3,82) ve “sonuçlara ulaşma” (Ort=3,75) liderlik davranışlarının izlediği saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin demografik özellikleri ile liderlik davranışları alt boyut ortalamalarının karşılaştırılmasında “yaş” ile “sonuçları izleme” “yöneticilik deneyimi” ile “takım çalışması” liderlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Liderlik, Liderlik Davranışı, Yönetici Hemşire

## ABSTRACT

Kerim, N. (2010). Leadership behaviour qualities of administrator nurses who work at public and private hospitals in Istanbul of the European region, Institute of Health Science, Department of Nursing Management, Master of science Thesis, Istanbul.

This research has been planned to determine the leadership behaviours of administrator nurses who work at public and private hospitals which have 100 beds and more bedded, in Istanbul-Europe side. The research universe has all level administrator nurses (N=300). 223 administrator nurses participated in the research. %74,3 rate of return has been achieved. The first part of questionnaire has 8 statements for collecting demographic data of the administrator nurses. The second part consist of 46 statements of the leadership behaviour scale (cronbach $\alpha$ =0,91) and leadership behaviour data was collected with. Survey results were analysed by the computer program SPSS for Windows 15.0. The data analysed by the descriptive statistical methods (frequency, percentage, average, standard deviation) as well as t test, (One way) Anova test, LSD test was used. In this research; most of the administrator nurses who had joined the survey, are (%52) between the ages 26-35, have associate degree graduation (%32,3), work as a service administrator nurse (%77,6) work as an administrator for 4 years or less (%43), and the administrator nurses demonstrate mostly "teamwork" dimension of leadership behaviour (M=4,39) and after, "implementing vision (M=4,21)", "following results (M=4,19)", "developping followership (M=4,06)" "creating vision (M=3,82)", a few of them demonstrate "achieving results (M=3,75)" dimension of leadership behaviour. Moreover, a statistically significant difference has been determined between administrator nurses' age and "following results" and there is a statistically significant difference has been determined between administrator nurses' managerial experience and "teamwork".

Key words: Leadership, Leadership Behaviour, Administrator Nurse

## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Hemşirelik ve liderlik konusunda geçmişten günümüze birçok araştırma yapılmıştır. Sağlık sektörünün içinde bulunduğu dinamik yapı sürekli olarak değişmektedir. Hastaneler bu yapının içinde yer alan en önemli organizasyonlardır. Bu organizasyonların belirlediği hedeflere ulaşması, amaçlarını gerçekleştirme liderliği gerekli kılar. Hemşireler, hasta ve sağlıklı bireylere sağlık hizmeti sunması bakımından, sorumluluk taşıyan sağlık ekibi üyesidir. Hemşirelik hizmetlerinin başarılı olmasında, hasta bakım sürecinin her aşamasında, bu hizmetleri yapan kişilere yön vermek için, iyi bir liderliğin gerekli olduğu gerçektir.

Günümüzde hemşireliğin odak noktası, bir dizi hemşirelik işlevini yerine getirmekten çok, kaliteli ve maliyet etkin hasta bakımının sunulmasıdır. Bu odaklanma, hemşirelerin etkili bir liderlik ortaya koymalarını gerektirmektedir (Duygulu ve Kublay, 2008).

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu hastane ve sağlık kuruluşlarında, tanı, tedavi ve bakıma yönelik hizmetlerin yürütülmesinde hemşireler, çalışan profesyonel sağlık ekibi üyeleri arasında sayısal anlamda önemli yer tutarlar. Bütün hizmetlerde olduğu gibi hemşirelik hizmetlerinde de örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin, yönetsel düzeyde bulunan yönetici hemşireler olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütler, ne kadar gelişmiş araç ve gereçlere ve nitelikli iş görene sahip olursa olsun bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyeceği açıktır. Etkili yönlendirme liderliği gerektirir. Diğer yandan hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır (Sayın, 2008).

Yönetici hemşirelerin görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirmeleri liderlik davranışlarına bağlıdır. Hemşirelik hizmetlerindeki etkililik ve verimlilik, sergilenen liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Değişik yönetsel düzeylerde bulunan yönetici hemşireler, sergiledikleri liderlik davranışlarıyla amaçlara ulaşabilir ve sistemi etkili kılabilirler.

Büyük ve karmaşık sağlık sistemi içinde hizmet veren yönetici hemşirelerin rol ve yapıları değişmekte, bu nedenle onlardan güçlü bir lider olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda hemşireler, liderlik davranışları olarak verimliliği artırıcı, yenilikçi, birleştirici, örgütsel değişim aracı olma ve temsil gücünü ortaya koymalıdır. Bu davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesi, hemşirelik yöneticilerinde egemen olan liderlik davranışlarının belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayacağı düşünülebilir (Yiğit, 2000).

Hızla bir değişimin yaşandığı günümüzde, değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderin gücüdür. Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Tengilimoğlu, 2005).

Kamu ve özel hastaneler, iş devir hızının yüksek olduğu ve yoğun çalışma temposunun yaşandığı organizasyonlar olup hemşirelik hizmetlerinin kamu ve özel hastanelerde aksamadan ve yüksek kalitede sağlanması, hemşire yöneticilerin etkili liderlik davranışları sergilemesiyle mümkün olacaktır.

Bu çalışmanın amacı; İstanbul ili Avrupa bölgesinde kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını belirleyerek demografik özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Liderlik Tanımı

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde liderlik üzerine birçok kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur. Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren, bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir (Erdem ve Dikici, 2009).

Liderlik ise; belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Bundan dolayı da liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Lider de, başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönelten kişidir veya bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için emir ve talimatı yönünde davrandıkları kişi liderdir (Ertürk, 2009).

Liderlikle ilgili olarak literatürde birçok tanım yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir.

Truman, lideri, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma yeteneğine sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır (Fired, 1994).

Cüceoğlu'na göre; "Bir insan ancak, yönetilecek biri varsa yönetici olabilir." diyerek liderlik ve yöneticiliğin deterministik bir yapısı olmadığını, şartsal bir durum olduğunu vurgulamaktadır (Erdal, 2007).

Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasına teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişidir (Werner, 1993). Liderlik ise amaçlarını gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 2003).

Liderlik, kişinin istediği hedefleri gerçekleştirmek için örgütlenmiş üyeleri kazanma çabasıdır (Vecchio, 1991).

Başka bir tanıma göre liderlik; insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde layık olmak vardır. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir (Şimşek ve Çelik 2009).

Lider ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da liderin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde “yönetimsel iş” olduğudur. Bu nedenle lideri tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır. Yönetimsel iş; liderlerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009). Liderlik ise karşılıklı ilişkiler çerçevesi içinde bir roldür. Bu rol, grup üyeleri ile lider arasındaki “karşılıklı bekleyişlerle” belirlenir. Liderlik çoğu zaman, diğer pozisyonların gerektirdiği roller olup, daha fazla sorumluluk gerektirir ve daha duyarlıdır (Budak ve Budak, 2004).

## **2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Yöneticilik ve liderlik, her iki kavram da insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır (Koçel, 2005).

Ancak bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır. Yönetim, belli bir organizasyon içinde (belli bir düzen içinde) belirli süreçler ve teknikler yardımı ile organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Başka bir ifade ile; yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yerlerde düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu nedenle, örneğin geçen dönemden daha iyi sonuç almak veya bazı hedefleri %5 daha fazlasıyla gerçekleştirmek liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir (Koçel 2005).

Dolayısıyla yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimi gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel, 2005).

Yönetim fonksiyonları açısından lider ve yönetici arasındaki farklılıklar ele alındığında şöyle bir sonuç çıkmaktadır (Zalzenik, 1989):

- Yapılacak işlerin belirlenmesinde yönetici, planlama ve bütçeleme tekniklerini kullanır. Planlarda belirlenen süreler ve kaynaklar ayrıntılı bir şekilde belirtilir. Bu fonksiyonlarda lider ise; yön belirleme ve vizyon geliştirme işiyle meşgul olur.
- İşlerini yapacak insan ağı oluşturmada yönetici hangi örgüt yapısının en uygun olduğunu, yapılacak işlere hangi insanların alınması gerektiğinin, planın hangi parçasının hangi çalışana uygun düştüğünün ve verilecek ücretlerin belirlenmesi ile uğraşır. Lider ise birinci aşamada belirlenen vizyon etrafında çalışanların kenetlenmesine çalışır.
- Yürütme fonksiyonunda yönetici, yapılan plan ve programların eksiksiz şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapar ve karşılaşılan problemleri planlar çerçevesinde çözmeye çalışır. Lider ise belirlenen vizyona ulaşmak için işgörenlere ilham verir, karşılaşılan engelleri aşmak için onlara yardım eder. Lider bunu, çalışanların tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını karşılayarak yapar (Zalzenik, 1989).

Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir, liderler ise daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok yeni fikirler ortaya çıkarırlar (Genç, 2008). Yöneticiler planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetini gerçekleştirir. Liderler ise değişimle başa çıkmaya çalışır. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderin görevleri arasındadır (Ataman, 2001).

Liderler ile Yöneticiler arasında yapılan birkaç tipik ayrıma bakıldığında (Vries, 2007):

- Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duyarlar.
- Yöneticiler istikrarı tercih ederler, liderler değişime ilgi duyarlar.
- Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, liderler uzun vadeli yönelimlidir.
- Yöneticiler talimat vermeye yönelirken, liderler vizyona bağlıdır.
- Yöneticiler nasıl ile ilgilenirken, liderler niçin ile uğraşırlar.
- Yöneticiler kontrol etme eğilimindeyken, liderler astlarını nasıl yetkilendireceklerini bilirler.
- Yöneticiler karmaşıktan hoşlanırken, liderler basitleştirmeyi bilirler.
- Yöneticiler mantığa güvenirken, liderler sezgilerini kullanırlar.
- Yöneticiler şirket kaygılarıyla meşgulken, liderler sosyal kaygıları da içeren daha geniş bir bakışa sahiptirler (Vries, 2007).

Caroselli (2000) ise yönetici ve liderlik arasındaki farklılıkları bireysel açıdan ele alarak şöyle ifade etmiştir:

Siz eğer şunları yapabiliyorsanız bir yöneticisinizdir;

1. Kişilere direk iş yaptırıyorsanız, motive etmiyorsunuz.
2. Çalışanları eleştiriyorsanız, eğitip, disiplin altında tutuyorsanız.
3. İşin yapılması için sadece otoritenizi kullanıyorsunuz.
4. Yöneticiler ile astlar arasında sadece irtibat sağlıyorsunuz.
5. Sadece örgüt kültürüne, başarıya katkıda bulunmak için motive ediyorsanız.

Bunlar sizi sadece yönetici yapar.

Eğer bir liderseniz;

1. Eğer birlikte çalışarak değişim ve fark yaratacağına inancın varsa,
2. Daha önce varolmayan yeni bir fikir, yeni bir düşünce ya da başarı yaratmışsan,
3. İnsanların hayallerini gerçekleştirebiliyorsan,
4. Değişimi karşılıyorsan, bir lidersin.

Şimdiki liderlik anlayışına baktığımızda otorite anlayışı yerini “Etkileme” ye bırakmıştır (Caroselli, 2000). Liderle yönetici arasındaki fark, liderler “süreçlere hakim” iken, yöneticiler “süreçlere teslim” olurlar. Liderle yönetici arasındaki diğer farklar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2008):

- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinal,
- Yönetici muhafazakardır, lider ise yenilikçidir,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder,
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
- Yöneticinin gözü her zaman kâr/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir açıdan gözleri ufukları tarar,
- Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar,
- Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirir.

Liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasını bir tabloda şu şekilde göstermek mümkündür.

**Tablo 2-1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademedir.	Üst kademedede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Varolan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Kaynak: Erdem ve Dikici, 2009

### 2.3. Liderlik Özellikleri

Liderlik kavramının arkasında personelin kalitesi ve verimliliğini artırmak, örgütteki bireylerin ve örgütün amaçlara ulaşmasını ve başarısını artırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle liderler örgütler için her zaman önemli olan kişilerdir. Buna bağlı olarak potansiyel insan kaynağı arasından liderlerin seçilmesi de her zaman önemli bir sorun olmuştur. Acaba liderlerde bulunması gereken özellikler nelerdir? Liderler hangi tür beceri ve bilgiye sahip olmalıdır? Tüm bunlar sürekli olarak insanların kafasını karıştıran bir soru olmuştur (Buluç, 1998).

Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir. Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004):

1. Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
3. Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, kendine güven ve üstün olma isteği)
4. Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği)
5. Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite)

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır (Buluç, 1998):

1. Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
2. Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
3. Liderler karizmatiktirler.

Bu özellikler, yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır. Ancak günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler liderlerin de daha fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, günümüzün modern çağında, bir

liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bazılarını şöyle sıralanmaktadır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004):

- Lider kendisini tanımalıdır,
- Lider dinlemesini bilmelidir,
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir,
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir,
- Amaçları belirlemelidir,
- Doğru ve hızlı karar almalıdır,
- Sonuçları denetlemelidir,
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır,
- Zıt görüşleri davet etmelidir,
- Lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır,
- Ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir,
- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır,
- Lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır,
- Lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır,
- Alçak gönüllü olmalıdır,
- Zamanı iyi kullanmalıdır,
- Lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır,
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır,
- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir,
- Gerekli zaman risk almalıdır,
- Hedefleri ve standartları belirlemelidir,
- Aşırı denetleme yapmamalıdır ve eleştirmekten korkmamalıdır.

- Eleştirilmekten korkmamalıdır.

Yapılan araştırma ve sınıflamalardan yola çıkarak liderde bulunması gereken özellikler kısaca üç başlık altında toplanmaktadır (Çetin, 2008):

1. Entelektüel Özellikler: Düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklerdir.
2. Karakter Özellikleri: Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi özelliklerdir.
3. Sosyal Özellikler: Dış görünüm, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak bir liderde bulunması gereken ortak bazı temel özellik ve beceriler Tablo 2.2'deki gibi özetlenebilir.

**Tablo 2-2: Liderin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Özellikler**

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İş birliği	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Buluç, 1998

#### 2.4. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik olgusunun literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir. Çok kapsamlı bir olgu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Ancak en sade tanımıyla liderlik insanları

etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir sonucuna varılmaktadır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir (Eraslan, 2004).

Güç kavramı, güç alanını ve güç kaynaklarını kapsamına alır. Güç alanı; bireylerin etkileyebildiği kişi sayısı, güç kaynakları; güç sahiplerinin diğerlerini, hangi kaynakları kullanarak etkilediğidir. Bu nedenle birinin güçlü olması, ancak o bireyin güç alanını ve güç kaynaklarını tam olarak tanımlaması ile mümkün olabilir (Koçel, 2005). Liderlerin güç kaynakları: Zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç (benzeşim gücü), uzmanlık gücü olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu güç kaynakları açıklanmaktadır.

#### **2.4.1. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, korkulardan kaynaklanmaktadır. Gücün bu şekli, kişiler üzerinde negatif bir anlam ifade eder (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007). Bu güç fiziksel güç kullanımından, örgütlerde yöneticilerin işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Cezalandırma gücünü kullanırken dikkatli olmak gereklidir. Çünkü cezalandırma gücünün elemanlara katkısı değil, onların ulaştıkları veya ulaşacakları sonuçları azaltan bir yapısı vardır. Lider/yöneticiler cezalandırma gücünün kullanılıp kullanılmayacağını çok iyi belirlemelidirler (Budak ve Budak, 2004).

### 2.4.2. Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür (Eraslan, 2004). Bu güç, lider/yöneticinin kişisel karakterinden bağımsızdır. Yasal güç, yetkiyi ifade eder. Burada astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur. Dolayısıyla eğer örgütte belirli kademelerin belirli yetkisi olduğu izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Budak ve Budak, 2004).

### 2.4.3. Ödüllendirme Gücü

Eğer yönetici veya lider, başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk verme, övgü, takdir vb. şekilde olabilir. Ödüllendirmeye dayalı güç temeli oluşturmak, yetkiye dayalı güç temeli oluşturmaktan daha zordur (Budak ve Budak, 2004).

Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir. Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddî şekilde bozulmasına yol açar. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimî bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır (Eraslan, 2004).

### 2.4.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri

nedeniyle diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Bu da onları lider tarafından kolaylıkla etkilenir hale getirmektedir (Budak ve Budak, 2004).

Kişisel güç, tarih boyunca rastladığımız Hz. Muhammed, Atilla, İskender, Winston Churchill, Martin Luther King, Mahadma Gandhi, Atatürk vb. liderlerinin ortaya çıkışının analizi ve yaptıkları etkinliklerin anlaşılması bakımından anahtar bir kavram olarak belirtilmektedir. Çünkü bu liderlerin, gurup, topluluk ya da kitle üzerindeki etkileri yasal bir güçten, bir statü veya mevkiden, ekonomik kaynakları elinde tutmaktan çok, büyük ölçüde melekelerinden ve kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kitle üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade ikna etmeye, uyandırdıkları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir (Bayrak, 2001).

#### **2.4.5. Uzmanlık Gücü**

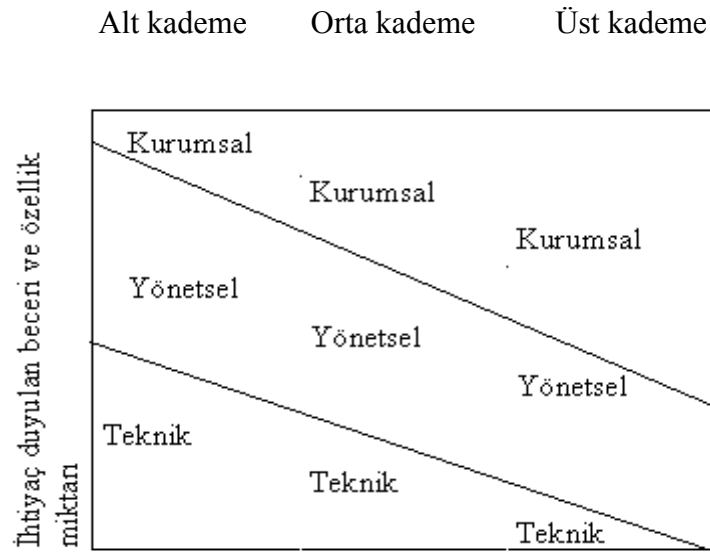
Bu güç, bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Sir Francis Bacon, bilginin güç olduğu vecizesini bize sunmuştur. Böylesi uzmanlık gücü, etkin liderliğin temelinde yatar ve hatta görünmez. Burada izleyicilerin algıları çok önemlidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilir (Budak ve Budak, 2004).

Eski bir deyiş olan “bilgi güçtür” sözü büyük bir gerçeğe işaret etmektedir. Buna göre kişiler sahip oldukları bilginin üstünlüğü ve kıtlığı derecesinde güce sahiptir. Özellikle organizasyonlar daha kompleks hale geldikçe, yönetim giderek daha fazla uzmanlığa dayanmakta ve sonuç olarak uzmanların güçleri giderek artmaktadır. Günümüzde kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu merkezi bir rol oynamaktadır. Özellikle bilgiye dayalı organizasyonel yaşamda, aralarındaki ücret ve otorite farklılıklarına rağmen, pek çok çalışanın amirleri kadar söz sahibi olduğu görülmektedir. Kısacası, uzmanlık gücü, belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmalarını ifade ettiği için, herkesin sahip olduğu yetkinlik ve yeterlilik sınırları içinde bir güce sahip olduğunu söyleyebiliriz (Bayrak, 2001).

#### **2.5. Örgütlerin Farklı Kademelerindeki Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Liderlik Davranışları ve Becerileri**

Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik biçimlerinde dikkate alınması gereken diğer bir hususta, liderin sadece kişisel yetenek ve becerileri değil, aynı zamanda iş yapmış olduğu kademe seviyesi veya mevkinin özellikleridir (Eren, 2009).

Yönetici, örgütsel kaynakları kullanarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. Yönetici görevini yerine getirirken "kavramsal", "insani" ve "teknik" beceriye ihtiyaç duyar. Örgütsel hiyerarşinin farklı kademelerinde (üst, orta, alt) görevli olan yöneticiler, söz konusu becerilere farklı miktarlarda ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç düzeyi farklı olsa da sayılan yönetim becerileri, her yöneticide bulunması gereken zorunlu becerilerdir (Genç, 2008). Yöneticilerde bulunması gereken temel yönetim becerileri yöneticilerin bulunduğu hiyerarşik düzeye göre Şekil 2.1'deki gibi şematize edilmektedir:



**Şekil 2-1: Hiyerarşik Kademeleri ile Liderlerin Sahip Olmaları Gereken Özellikler**

Kaynak: Eren, 2009

**Kurumsal:** Yöneticinin düşünme, çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içermektedir. Yönetici bu becerisi sayesinde örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir ve bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyecek kararlar alır (Eren, 2009).

**Beşeri Beceriler:** Yöneticinin, başka insanlarla beraber olmak ve birlikte ahenkli çalışma yetenek ve bilgilerini içerir (Eren, 2009). İletişim, liderlik ve motivasyon beşeri yeteneklerle ilgili en belirgin faaliyetlerdir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008). Şekil 2.1'de görüleceği üzere, üst, orta ve alt kademelerde çalışan ve emrinde insan çalıştıran tüm yöneticilerin bu becerilere sahip olması gerekmektedir.

**Teknik Beceriler:** Yöneticilerin; iş yapma yöntem ve tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama, uygulama yetenek ve bilgilerini içerir. Teknik beceriler özel bir konuda uzmanlık bilgisi, analitik yetenek ve bu özel alanda kullanılan araç ve tekniklerin bizzat kullanılmasını da kapsamaktadır. Teknik beceriler özellikle, alt kademe yöneticiler için önemlidir. Çünkü bu yöneticiler girdilerin çıktılara dönüşümü ile ilgili program ve kararlar üzerinde etkilidirler. Yöneticiler alt hiyerarşi kademelerinden orta ve üst düzey kademelere doğru yükseldikçe, teknik, beşeri ve kavramsal beceriler daha az önemli hale gelecektir (Eren, 2009).

### **2.5.1. Üst Kademe Yöneticilik**

Daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin bütününe ilgilendiren yönetim seviyesidir. Üst kademe yönetimi stratejik yönetim için işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalar yapar. Genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi adlarla anılan ve kurumun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu üst kademe yönetimine tepe yönetim adı da verilebilir (Dinçer ve Fidan, 2009).

Üst kademe yöneticilerde, teknik bilgi ve becerilerin iş başarısında asgari düzeyde kullanıldığı bununla birlikte insanlarla ilişki kurma, işbirliği yapma gibi sosyal ve beşeri nitelikler yanında, örgütte çalışan personelin ve yakın çevre elemanlarını oluşturan çıkar gruplarının, istek ve amaçlarını örgütsel amaçlarla bağdaştırmak için gerekli olan kurumsal ve düşünsel özellikler, çok büyük bir öneme sahiptir (Eren, 2009).

### **2.5.2. Orta Kademe Yöneticilik**

İşletmenin fonksiyonları yönetimin ayrı ayrı konusu olabilir. Mesela, pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, finansman yönetimi, personel yönetimi gibi. Bir işletmeyi bütün olarak değil daha çok bölüm olarak ele alan ve bölüm yöneticilerinin yerine getirdiği bu tür yönetime fonksiyonel yönetim adı verilir. Başka bir açıdan, üst yönetim seviyesinde belirlenen politika ve amaçların ortaya konulduğu yönetim alanı olarak da tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 2009). Orta düzey yöneticiler, üst düzey yönetim ile uygulamadaki iş gücü arasında köprü oluştururlar. Kendilerine bağlı elemanların çalışmalarını organize ederek kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamakla yükümlüdürler (Cusins, 1997).

Daire başkanı ve şube müdürü gibi adlarla anılan bu yöneticiler örgütün üst yönetimce tanımlanan amaçlarını başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordine edilip yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir. Orta kademe yönetim kademesine terfi etmiş bulunan bir yönetici, lider olabilmek için çok yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceriye sahip olmak zorunda değildir. Ancak insanlarla ilişki kurmak için sosyal ve beşeri özellikler yanında sosyal ve kurumsal amaçları belirleyecek, bağdaştıracak ve kabul ettirecek ölçüde düşünsel özelliklere önemli oranda sahip olmak zorundadır (Eren, 2009).

### **2.5.3. Alt Kademe Yöneticilik**

Alt kademe yönetimi, işletmenin alt kademe yöneticilerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgilidir. Kim, ne, niçin, nerden, ne zaman ve nasıl sorularının ayrıntısıyla cevaplandırıldığı ve uygulandığı alandır. Alt kademe yöneticileri, program yönetimi ile ilgilidir. Orta kademe yöneticilerinin aldığı kararları, programları sonuçlandırır. Daha çok haftalık, aylık veya üç aylık dönemleri kapsayan kısa vadeli faaliyetlerin planlanması ve uygulanması sürecidir (Dinçer ve Fidan, 2009). Alt düzey yöneticiler, işi bizzat yapar ya da asları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. Alt düzey yöneticilere örnek olarak; bir imalat fabrikasındaki ustabaşı, bir araştırma bölümündeki teknik nezaretçi ve büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilir (Şimşek ve Çelik, 2009).

Hiyerarşinin alt kademesinde iş yapan bir yöneticinin, her şeyden önce yaptığı işle ilgili teknik bilgi ve becerilere sahip olması ve emrinde bulunan diğer kişilere de bu konuda ideal bir kişi olduğunu göstermesi gerekir. Şu halde teknik yetenek ve becerilere sahip olma hiyerarşinin alt kademelerinde iş başarmak zorunda olan liderlerin temel niteliği olmaktadır. Ancak lider olabilmek için insanlarla ilişki kurabilecek ve onları etkileyebilecek düzeyde sosyal ve beşeri niteliklere; bununla birlikte onları belli ortak hedefler ve fikirler etrafında toplayacak asgari düşünsel beceri ve özelliklere de sahip olmaları gerekir (Eren, 2009).

### **2.6. Liderlik Teorileri**

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğinin bilinmesine rağmen, 20.yy.' a kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılan ilk çalışmalara bakıldığında, liderin kişisel özellikleri üzerinde daha fazla durulduğu görülmüştür. Ancak araştırmaların sadece bir alanda yapılması

tutarlı bulguların üretilmediğini ve anlamsız bazı spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir. Bu yüzden daha sonra liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışsal özelliklerinin de incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Kırel, 2004).

### **2.6.1. Özellik Teorileri**

Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşü savunan yönetim bilimciler göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duygusal, sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır. Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır.

Bu anlayışın sonucu olarak, liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, liderlik sürecini yalnızca “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori gerçek yaşamda pek geçerli olmamıştır (Tengilimoğlu, 2005). Çünkü özellikler teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda, liderin organizasyon içerisinde sergilediği davranış biçimi ve durum faktörü göz ardı edilerek sadece liderin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Çetin, 2008).

### **2.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Davranışsal yaklaşıma göre, liderin etkinliğini kişisel özellikleri değil, davranışları belirlemektedir. Bu görüşten yola çıkarak davranışsal yaklaşım liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar (ve/veya davranış tarzları) üzerinde durmuştur (Bakan, 2008). Liderlerin sergiledikleri davranış tarzlarını araştıran birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmaların bulgularından hareketle değişik liderlik tanımlamalarını içeren farklı kuram ve ölçekler geliştirilmiştir. Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmalara aşağıda yer verilmektedir.

#### **2.6.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1940’ların sonlarına doğru Ralph Stogdill’in yönetiminde yapılmıştır. Araştırmanın amacı, liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu

göstermektedir. Ohio State Üniversitesi'nde araştırmacılar, liderlik davranışını saptamak için bir anket hazırlamışlardır. Bu anketi askerlerde ve endüstri bölgesinde uygulayarak, liderlerin davranışlarını nasıl algıladıklarını bulmaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar; ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır.

*İlişkiye yönelik davranış gösteren lider*, astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek, onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak, arkadaşça onların sorunlarıyla ilgilenir.

*Yapıya yönelik lider ise*, grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönlterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilidir. Lider, grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astları verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin gösterdiği davranış biçimidir (Kırel, 2004).

Ohio-State çalışmalarının bulguları ise şöyle özetlenebilir (Arıcı, 2001):

- Liderin etkinliği, birbirinden bağımsız olan anlayış ve inisiyatif boyutlarında yüksek performans gösterilmesi ile artacaktır.
- Anlayış boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, personel devir hızı ve devamsızlık azalacaktır.
- İnisiyatif boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, kısa dönemde personel performansında artış görülecektir.
- Üstler ve astlar lider davranışı olarak tanımlanan boyutları etkinlik açısından birbirinin tersi olarak algılamaktadır. Üstler inisiyatifin önemini vurgularken, astlar liderin etkin olmasında en önemli boyutun anlayış olduğunu savunmaktadır.

#### **2.6.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Michigan Üniversitesi araştırmalarında liderlik davranışı, işe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki Şekilde belirlenmiştir.

*İşe yönelik lider davranışında lider*, aştların çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu tip lider, iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı görevin etkin bir Şekilde yerine getirilmesidir.

*alışana yönelik liderlik davranışını* ise, daha çok iş grupları geliştirme ve işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Böylece araştırmalar, liderin her iki davranış biçiminden birini seçtiğini göstermektedir (Kırel, 2004).

### **2.6.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılarından birisi de Rensis Likert' tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise İnsani Organizasyon (The Human Organization) adlı kitapları yazmıştır. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etmiştir.

Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1 , "Otoriter-hiyerarşik yönetimi" ; Sistem 4 ise "katılımcı yönetimi" ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, alışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu sürece alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır (Kaplan, 2007).

Likert' in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Bu modelin başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralanmaktadır (Aktan, 1999):

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur.
- Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirme dir.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

#### 2.6.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.

McGregor'e göre; X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır (Şahin, 2004);

- Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,
- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar,
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,
- Örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,

- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,
- İnsan değişiklikten hoşlanmaz ve örgütsel sorun çözmede yaratıcı değildir.

Y kuramına göre ise (Deniz ve Hasançebioğlu , 2003);

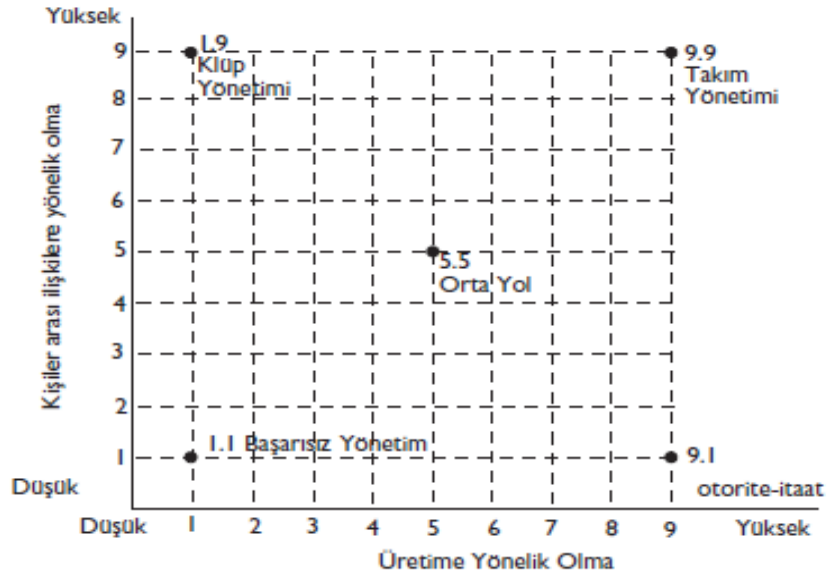
- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla liderin yapması gereken uygun bir ortam oluşturarak, insanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.

McGregor'un X ve Y Kuramından hareketle X Kuramındaki liderlerin baskıcı (otokratik) ve yönlendirici, Y Kuramındaki liderlerin ise demokratik ve katılımcı liderler oldukları anlaşılmaktadır. Y liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilen kişilerin daha tatmin edilmiş ve üretken olduklarını varsaymamız da kurama göre yanlış olmayacaktır.

#### **2.6.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından ünlüdür. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin işgörene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir.

Yönetim gözeneği kuramı lider davranışının iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut, insana ilgiyi ya da liderin izleyenlere ilişkin yönelimini göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Yönetim matriksi her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir. Bu matrikse göre; seksenbir çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Blake Mouton'un geliştirdiği yönetim gözeneği Şekil 2.2'de yer almaktadır.



**Şekil 2-2: Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği**

Kaynak: Kirel, 2004

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramına göre seksenbir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte bu liderlik biçimlerinin beş temel liderlik biçimi olarak özetleyebiliriz (Akt. Kirel, 2004).

- 1.1. Liderlik tarzında *başarısız bir yönetim* söz konusudur. Lider, ne işe ne de insana dönüktür. Çünkü ne işin gerektirdiği unsurları planlamayı, örgütlemeyi, düzenleştirmeyi yapmakta, ne de grubu oluşturan insanların beklentilerini, arzularını ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.
- 9.1. ile ifade edilen liderlik tarzında *otorite* söz konusudur. Bu liderlik tarzında iş zamanında ve eksiksiz tamamlanmalıdır. İnsan faktörü dikkate alınmamaktadır. İletişim, biçimsel ve yukarıdan aşağı doğru tek yönlüdür.
- 1.9. ile ifade edilen liderlik tarzı da *klüp yönetimi* olarak adlandırılmaktadır. Grupta veya örgütte çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem verildiği, arkadaşça ilişkilerin yer aldığı görülmektedir. Ancak, bu liderlik biçiminde de iş ihmal edilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim görülmektedir.
- 9.9. ile ifade edilen liderlik tarzı *takım yönetimidir*. Burada hem yapılması gereken iş hem de bireylerarası ilişkiler önemlidir. Çalışanlar, örgüt amaçları

doğrultusunda bütünleştirilmeye çalışılır. Sorunlar karşılıklı görüşülüp, tartışılır, iş ile ilgili konularda işbirliği yapılır.

- 5.5. liderlik tarzında ise *orta yolu bulan* bir liderlik modeli tartışılmaktadır. Burada işin gerekleri ile çalışanların beklenti, ihtiyaç ve istekleri çakışmaktadır. Ancak, sorun her iki tarafın da fedakarlık yapması ile çözümlenmeye çalışılır. Hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan iletişim tarzı bulunur. Bu tarz bir liderlik biçimi, işin gereklerini yerine getirmektedir. Ancak yeniliklere, gelişmelere ve değişikliklere açık bir tarz değildir.

### 2.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri

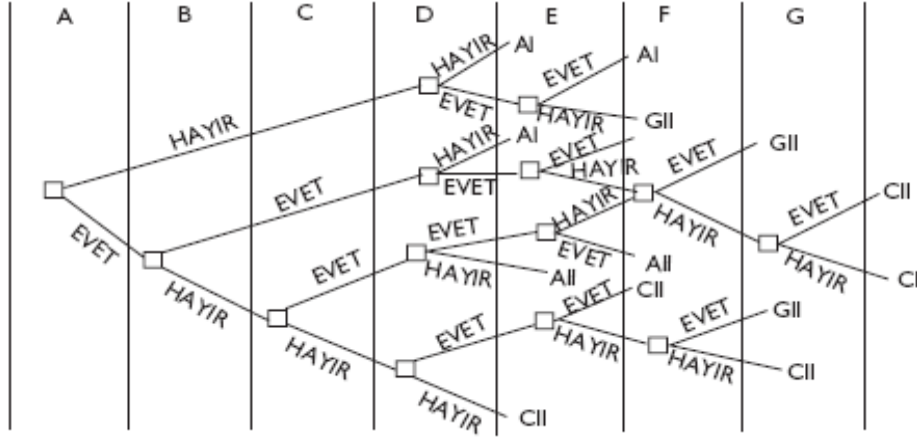
Durumsal yaklaşımlar, liderlerin yaklaşım yada davranışlarını şart ve durumlara göre farklılaştırmalarını önerir. Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. Lider durumun bir ürünüdür. Durumsal teoriler, liderlik davranışının bir vakumda açıklanamayacağını vurgular; durumun öğelerinin dahil edilmesi gerekir (Ünal Erzen, 2008).

#### 2.6.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli

Durumsallık modelleri, etkili liderliğin sadece insan ilişkileri veya görev yönelimli olmak boyutları ile açıklanamayacağını vurgulayarak, insan ilişkileri ve göreve yönelik olma değişkenlerine başka değişkenleri ilave etme iddiasındadır. Bunlar arasında Fiedler'in Modeli (1961), lider-ast ilişkilerini, görevin yapılandırılmış (tasarlanmış) olma derecesini ve liderlik pozisyonunun güç ve yetkisini esas almıştır. Buna göre, lider başarılıysa astlarıyla iyi ilişkilere sahip olduğu, görevin son derece iyi tasarlanmış olduğu ve liderin örgüt içindeki pozisyonunun son derece kuvvetli olduğu sonucu çıkarılabilir. Aksi durumda ise, lider sevilmemektedir, görev zayıf tasarlanmıştır ve liderin pozisyonu ile elde ettiği güç son derece zayıftır. Diğer bir deyişle, etkili liderlik duruma bağlıdır (Leblebici, 2008).

#### 2.6.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Liderliği durumsal faktörlere bağlayan bir diğer yaklaşım olan Wroom- Yetton lider üye değişimi modeli, karar vermede, liderin izleyicileri de içine dahil ettiği bir süreci öngörmektedir. Buna göre liderin örgüt içinde bulunduğu yer liderlik biçimini yakından etkilemektedir (Taslak, 2008).



**Şekil 2-3: Lider Katılım Modeli**

Kaynak: Kirel, 2004

Vroom-Yetton-Jago (1973) modeli, 7 durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular A'dan G'ye sıralanmış ve yukarıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır.

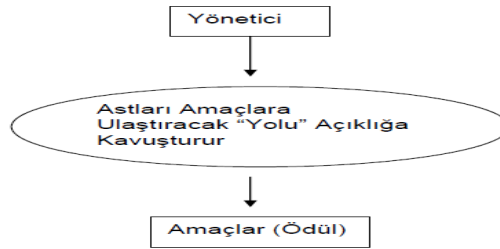
- A. Kaliteye ihtiyaç var mı?
- B. Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?
- C. Problem yapılandırılmış mı?
- D. Kararların uygulanması astlar tarafından kabul edilecek mi?
- E. Kararları tek başına almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?
- F. Bu problemi çözmede belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
- G. Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?

Lider, sonuca ulaşıncaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Şirket yöneticileri, daima etkinliği arttırmanın çeşitli yollarını ararlar. Bunun için yeni makineler alınır, yeni iş sistemleri kurulur; fakat yine de beklenildiği kadar üretimde bir artış gerçekleşmez. Üretim düşmekte, kalite bozulmakta ve çalışanlar arasında işten çekilme oranı yükselmektedir. Üretim düşüklüğünün nedenleri arasında en çok zayıf moral, eğitim eksikliği, finansal teşviklerin yetersizliği sayılabilir. Vroom-Yetton-Jago modeli bu konuda ne yapabilir?

Modelin akış şeması lideri sonuca ulaştırabilir ve çözüm yollarını bulabilir. Bu aynı zamanda astlarla problemin paylaşıldığını ve ortak bir çözümde fikir birliğine vardığımızı gösterir (Kirel, 2004).

### 2.6.3.3. Yol-Amaç Teorisi

Yol Amaç Teorisi, House ve Evans tarafından 1970’li yılların başında geliştirilmiştir. Bu teori, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik teorisidir. Bu teori, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte ve liderin, izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onların amaca güdülenmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu teoride liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Yılmaz, 2004). Modelde, liderin etkinliğini belirleyen faktör, “bu davranış tarzının izleyicileri derhal tatmin etmesi, ya da ödülün izleyicilerin gelecekte ulaşmak istedikleri tatmini sağlayacak nitelikte bulunması” şeklinde ileri sürülmüştür (Taslak 2008). Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir (Yılmaz, 2004).



**Şekil 2-4: Yol-Amaç Kuramı**

Kaynak: Sökmen ve Boylu, 2009

Bu kurama göre, amaç için liderin güdülenmesinden çok, astların güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışlarının güdülmeyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ve kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir ( Sökmen ve Boylu, 2009).Lider, istenilen amaca ulaşıldığı zaman motivasyonu, ödüller kullanarak, izleyici, amaca ulaşmak için çabalarken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin davranışı astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar.

Yol Amaç Teorisinde, izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının, onların amirleri tarafından seçilen liderlik stillerine bağlı olduğu iddia edilmektedir. Yol Amaç teorisinde, dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderliktir (Yılmaz, 2004).

#### **2.6.3.4. Yaşam Eğrisi Teorisi**

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stiline belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır (Uzun, 2005).

Bu teoriye göre liderin davranışı, kendisine bağlı olan astların olgunlaşma sürecine bağlıdır. Burada olgunlaşma süreci olarak ifade edilen, astların zaman içinde sorumluluk kabul etme bilinçlerinin, ilgi ve deneyimlerinin ve etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir. Zaman içinde astların olgunlaşma düzeyi en alt seviyeden mümkün olabilen en üst seviyeye doğru ilerleyecektir. Yaşam Eğrisi Yaklaşımı ile ilgili olarak Hersey ve Blanchard'ın çalışmaları önemlidir. Bunlara göre, en etkin liderlik şekli, astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Yazarlar, olgunluğu yaş veya duygusal sağlamlık olarak değil başarıma arzusu olarak tanımlamışlardır. Bunlara göre, etkin bir liderliğin şekillenmesinde, “örgütsel ve bireysel amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve deneyim, izleyicilerin bilgi düzeyleri” önemli değişkenlerdir.

Hersey ve Blanchard, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin çeşitli aşamalardan oluştuğuna inanmakta ve astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedirler. İlk aşamada yönetici tarafından yüksek iş eğitimi verilmesi en uygundur. Astlar, işlerinde eğitilmeli ve örgütsel kurallar ve prosedürler açıklanmalıdır. Astların görevlerini öğrenmeyle başlamalarını izleyen aşamada, görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Çünkü astlar henüz tam sorumluluğu üstlenecek kadar istekli ya da yetenekli değildirler. Ancak yöneticinin asta olan güveni ve desteği, yöneticinin astı daha iyi tanıması ve ona görevinde destek vermesiyle artar. Üçüncü aşamada astların kabiliyetleri ve başarıma motivasyonu artmıştır ve astlar aktif olarak daha büyük sorumluluklar aramaya başlarlar. Yöneticinin daha fazla emirci olmasına gerek kalmaz.

Ancak, yönetici destek verici ve anlayışlı olmaya devam etmelidir ki, astın daha büyük sorumluluklar almak için isteği yerine gelsin. Astlar adım adım, kendine güvendikçe, kendini yönlendirdikçe ve tecrübelendikçe yönetici desteğini ve cesaretlendirme miktarını azaltabilir. Nihayet, astlar bundan sonra “kendi başlarındırlar” ve artık yöneticileriyle emirci bir ilişki ihtiyaçları ve beklentileri yoktur (Sütçü, 2008).

## **2.7. Liderlik Yaklaşımları**

Günümüzde sınırsız sayıda liderlik yaklaşımından bahsetmek mümkündür. Bunlardan en çok bilineni liderlerin yetkenin kullanım şekline göre Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Veren liderler olarak sınıflandırılmasıdır (Zel, 2001). Bu çalışmada yetkenin kullanımına göre liderlik yaklaşımları ve günümüzde özellikle önem kazanan bazı liderlik yaklaşımları incelenecektir.

### **2.7.1. Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik**

Yetke, kısaca yönetim gücü olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre yetke, verilen görevleri yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans sergilemeleri için personeli etkileme becerisi ve gücüdür. Lider, bu gücü daha önce incelediğimiz çeşitli kaynaklardan alır ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli şekillerde kullanır. Kurt Lewin tarafından, bu gücün kullanım şekline göre üç farklı liderlik modelinin olduğu öne sürülmüştür.

#### **2.7.1.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Koçel, 2005). Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucunu doğurur. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını istemekte, izleyicilerde bunu yerine getirmektedir.

Eğer, lider/yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır (Eren, 2009).

Bu tarz liderlik davranışı genellikle kısa dönemde etkili olabilir, ancak uzun dönemde astların iş tatminine gereken önemi vermemesi ve böylece iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz (Werner, 1993). Otokratik liderin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumdaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması söylenebilir. Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaşatması, yaratıcılığı azaltması sayılabilir (Tengilimoğlu, 2005).

#### **2.7.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik**

Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşırlar. Bu tarz liderler, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde daima astlarına danışırlar ve onlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilerler (Eren, 2004).

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005).

#### **2.7.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderler (Laissez-Faire Leaders), güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler (Tengilimoğlu, 2005).

Serbestiyetçi liderlik tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle gurup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş gurup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderliğin en büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, gurubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir (Şafaklı, 2005).

## **2.7.2. Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Yaklaşımları**

Günümüzde yönetimin artan önemiyle birlikte bazı liderlik yaklaşımları ön plana çıkmıştır. Bu liderlik modellerine aşağıda yer verilmektedir.

### **2.7.2.1. Vizyoner Liderlik**

Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir (Koçel, 2005). Yüksek başarı için vizyon, yüksek performans standartları içermelidir. Yüksek başarı standartları ise gerçekçi olmayan ve kimseyi tatmin etmeyen hayali hedefler değildir (Eren, 2009).

Vizyon bireysel bir fantezi değildir. Geleceğin sağlıklı bir şekilde tahminine dayanan; idealleri, öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu ortaya koyan ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir amaçtır (Dinçer, 2003).

Vizyoner lider, işte böyle bir vizyonu yaratabilen ve bunu tüm izleyicilerine benimseten liderdir. Vizyoner liderler, örgütlerini sadece güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler (Akdemir, 2003).

Vizyoner liderler yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Uzağı gören liderler, örgütlerindeki personelin potansiyelini iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna ederler. Vizyoner ve yeni bir bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyon oluşturmaya ilgili olarak Fransız yazar Michel Proust şöyle diyor: “Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır”. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Hamedoğlu, 2001).

Geçmiş, bugün ve gelecek, liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışında, gelecek yönelimli davranışlar büyük önem taşımaktadır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir ve geleceğe yönelir. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla isteyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar (Aksu, 2009).

#### **2.7.2.2. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Zel, 2009).

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi önermek, tasarlamak, değişim sürecinde esnekliği sağlamak ve izleyicileri değişim için yüreklendirmektir. Stratejik liderler, başkaları aracılığıyla değişimi sağlar, bütün örgütü bir değişim sürecine sokar ve fonksiyonel ufukların ötesine geçebilme potansiyelini yaratırlar. Günümüzde baş döndürücü hızdaki sosyal ve teknolojik değişimlerin yarattığı belirsizlik nedeniyle stratejik liderler, yüksek belirsizlik ortamında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini bilmek ve ayrıca değişimin tüm sorumluluğunu omuzlarında taşıyabilmek zorundadırlar (Kutlu, 2009).

Stratejik liderlik, örgütsel hedeflerin başarılmasında vizyonun, misyonun ve stratejilerin yaratılması ve uygulanmasını sağlayan, yönlendiren ve güçlendiren süreçtir (Bennis, 1989). Etkili stratejik liderliğe sahip örgütler, bağlılığı sağlayan, güçlü bir yönetim takımına sahip olan ve doğru stratejik yaklaşımı kullanan örgütler olup, hedeflerini tanımlamakta ve yeni yetenekler geliştirmektedirler (Lussier ve Achua,

2004). Organizasyonun dış çevresinin anlamlandırılması ve üst düzey liderin etkileşimlerinden doğan, uzun vadeli politika ve amaçları yansıtan, organizasyonun gelişim ve yönetiminin tüm parçaları ile birlikte bir bütün olarak yansıtıldığı aktiviteler bütünüdür (Zaccaro, 1996). Stratejik liderlik ile stratejik yönetim çerçevesi yakından ilişkilidir. Bu çerçevede, çevre analiz sonrası belirlenen hedefler ve stratejik düzeyde belirlenen misyon-vizyon doğrultusunda uzun dönemli hedef öncelikleri içeren strateji formülasyonu, bunun uygulaması ve değerlendirme esasları yer almaktadır.

Stratejik liderlikte, hedeflerin seçiminde, ölçülebilir, başarılabılır ve zamanlılık kavramları çok büyük önem taşımaktadır. Strateji formülasyonu için diğer üst yöneticilerin katılımı ile uzun dönemi içeren SWOT analizine göre ortaya konulan durumu değerlendirme ve muhtemel sonuçları öngörme önem kazanmaktadır (Lussier ve Achua, 2004).

Strateji, Davies (2004) tarafından geleceğin bir perspektifi, geliştirilen aktivitelere karşı bir kılavuz ve yön belirlemeyi içine alacak şekilde tanımlanmıştır. Davies (2004), stratejik liderlerin başarısında etkili olan faktörleri organizasyonel yetenekler ve bireysel yetenekler olarak ikiye ayırmaktadır:

**Organizasyonel yetenekler:** Stratejik liderlerin büyük resmi gören ve organizasyonun içinde bulunduğu durumu kavrayan stratejiksel yönlendirme yetenekleri olmalıdır. Stratejik yönlendirme, uzun vadeli vizyonu, içinde bulunduğu durumla birleştirme yeteneğidir. Bu durum uzun vadeli geleceği de kapsamalıdır (Turna, 2007).

**Bireysel yetenekler:**

- Mevcut durumdan tatmin olmama ve memnuniyetsizlik
- Hazmetme kapasitesi
- Uyum sağlayabilme kapasitesi
- Doğru zamanda doğru karar verme

Davies'e göre stratejik liderlere ait özellikleri, iyi bir lidere ait özelliklerden ayırmak her zaman kolay değildir. Yaşanan bir diğer zorluk ise, stratejik liderliğin organizasyondaki resmi liderle bağlantılı olduğu mu veya geniş çaplı bir birey katılımıyla oluşan stratejik bir süreç mi olduğudur (Davies ve Davies 2004).

Buley'e (1998) göre güçlü bir vizyon organizasyona açık bir şekilde zarar verir. Buley, liderin açık ve iletişimsel bir vizyon oluşturması ve takipçilerinin, vizyonu boğucu bir ortam yaratması durumunda, organizasyonun sabit bir düşünce ve kötü koşullara maruz kalan bir tartışma tehlikesi içine gireceğini değerlendirmektedir (Akt. Turna, 2007).

- Stratejik yönlendirme
- Stratejiyi hayata geçirme
- Kişileri ve organizasyonu düzenleme
- Stratejik bağlantı noktalarını belirleme
- Stratejik hedefler geliştirme

Sadece, çalışanlara, oluşturulan stratejiyi iletmek yerine, eğer strateji, çalışanlarla birlikte oluşturulursa bu organizasyonun yön belirmesinde stratejik liderin kritik bir özelliği olacaktır. Stratejik yön belirleme, anlaşılır şekilde ilerisi için hedef oluşturabilen ve içine stratejik diyalogla ilgili her şeyi içine alan ve en uygun yönü ve yaklaşımı kullanan bir dışa dönük organizasyonun kurulumu olarak düşünülebilir. Stratejik liderler, stratejiyi hayata geçirebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Stratejik liderlerin, organizasyonun yaratıcı ve uygun fikirlere liderlik etmesinin yanında bu stratejiyi operasyonel terimlere çevirerek harekete dönüştürebilmesi de gerekmektedir. Stratejik liderlerin yapacakları; bir adım geri gidip, işlemekte olan organizasyonun ana özelliklerini, stratejik yapısını, geleceğinin ne olacağını ve yeni yapının ne olacağını açıklayabilmektir. Bu süreç, organizasyonun şimdiki durumundan gelecek durumuna geçerken bir seri projenin aydınlatılmasını da içine alan yeniden yapılanma sürecidir (Turna, 2007).

Tichy ve Sharman (1993) stratejik liderin üstesinden gelmesi gereken 3 basamaklı bir süreç tanımlamıştır (Akt. Turna, 2007). Basamaklar;

- Fark edebilme
- Vizyon oluşturabilme
- Yeniden yapılandırma

Fark edebilme süreci eğer organizasyonun gelecekte etkin olması isteniyor ise şu anki durumun yetersiz olduğunun görülebilmesini içerir. Bu Davies (2004) tarafından tanımlanan, değişimin gerekliliğine olan inanişe katılım ve motivasyonu arttıran etkileşim sürecini de içine alabilir. Vizyon oluşturabilme basamağı yeni işleyişin, neye benzediğinin açık ve anlaşılır bir resminin oluşturulmasıdır. Bu basamağın gerçekleşmesi öncelikle stratejik olguyu yaratabilmek ve bunu başarmaya olan inancı oluşturmak gerekir. Bu aşamalardan sonra organizasyonun yeni yapısı oluşmaya başlar ve bu da hareketin organizasyonel tabanını oluşturur (Davies ve Davies 2004).

Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir şekilde etkileyebilme özelliğine sahiptir (Gardner, 1995).

Etkili stratejik liderlerin özellikleri (Harrison ve John: 2002, Akt.Turna, 2007):

- Örgütlerin vizyon, misyon ve ana değerlerini konsept haline getirmesi
- Misyon-Vizyon doğrultusunda ve ana değerlerin korunmasını sağlayacak yapıya özgü politikaları ve hedefleri formüle etmeleri,
- Bireysel ve grup içi örgütlenmeye dönük kültür ve çevre oluşturmaları,
- Takipçilerinin örnek alacağı davranış modelini kullanmalarınıdır.

### **2.7.2.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır. Genel olarak karizmatik liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Gül ve Çöl, 2003). Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır (Keçecioglu, 2003).

Karizmatik liderler, güçlü, güvenli ve dinamik bir süreç yansıtırlar. Ses tonları ikna edici ve büyüleyicidir. Göz temasını direkt sağlarlar. Otoriteler göz kontağının önemli bir bileşen olduğunu söylemektedirler (Erçil, 1997).

Karizmatik liderlik teorileri, izleyicilere örgütün yeni vizyonlarını iletmedeki liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderlere bazı zamanlar dönüştürücü liderler ismi de verilmektedir. Liderler grup amaçlarının değeri ve öneminin izleyicilerce anlaşılmasına önem vermekte, onları kendi ilgi alanlarına doğru yönlendirmektedirler. Karizmatik liderler, liderlerin vizyonun önemini astlarına inandırılmasıyla, örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2003).

Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içerir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur (Erçil, 1997).

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Sıralanan özelliklerin karizmaya katkıda bulunduğuna inanılmaktadır (Keçecioğlu, 2003):

- İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak tatmin yaşarlar.
- İzleyiciler performans amaçlarını artırırılar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Teori bundan dolayı karizmatik liderlerin kendine özgü özellikleri ve davranışlara sahip olduklarını ifade eder. Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşturabilen ve öngörülen amaçlara ulaşılnca kendilerini başarılı hisseden bir yol



- Doğaldır,
- Açık, mücadeleci ve mükemmelliği kapsar,
- Uygulama ile ayakta durur,
- Sürekli değişim içerisinde istikrarlıdır,
- Gelecekteki gelişmeler için kontrol ve ikaz işaretidir,
- Önce örgütteki insanı güçlendirir,
- Geçmişle saygıyla anarak gelecek için insanları hazırlar,
- Sadece genel amaçları belirtmekle kalmaz detaylara da iner.

**Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme:** İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek güdüleyebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin basında gelmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, grup üyelerinin ihtiyaç, hedef, değer ve duygularına duyarlılık, onların zevk, tercih ve kişiliklerine saygı göstermeyi içermektedir. Liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermelerinin örgütsel bağlılıkla açık bir ilişki içinde olduğu ileri sürülmektedir. Bu iddia önceleri liderlik boyutunun bir faktörü olarak ele alınmıştır. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir. Karizmatik liderler, izleyicilerinin ihtiyaç ve duygularına duyarlılık gösterirlerken, aynı zamanda izleyicilerinin sosyal becerilerinin geliştirilmesini de teşvik ederler (Gül ve Çöl, 2003).

**Çevresel Duyarlılık Gösterme:** Tüm karizmatik liderler sosyal çevreye de duyarlılık gösterirler. Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır. Karizmatik liderlik, iç ve dış çevresel şartların neden olabileceği fırsat ve tehditleri önceden görebilmeyi diğer bir ifadeyle, SWOT Analizi yapabilmeyi gerektirir (Gül, 2003).

**Sıradışı Davranışlar Sergileme:** Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir. Bu davranışlar yasalara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın

olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başka bir deyişle, liderin idealize edilmiş hedeflere ulaşmada kullanacağı yol ve yöntemlerin, kendisinin izleyicileri gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak ölçüde geleneksel yöntemlerden farklılaşması gerekir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur (Gül ve Çöl, 2003).

**Kişisel Risk Üstlenebilme:** Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakarlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek hedefler ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000).

**Statükoyu Sürdürmeme:** Conger ve Kanungo atıf teorilerinde, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal ya da koşulsal faktörlerin başında, yine kendilerinden önceki pek çok teori ve yaklaşımda da varlığının geldiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu iki araştırmacıya göre, bir lider, gerçek anlamda bir krizin bulunmadığı koşullarda bile, mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunu yapay bir şekilde yaratabilir ve bununla eşzamanlı olarak daha ümit verici bir gelecek vaat eden bir vizyonu telaffuz edebilir. Ya da, geleneksel olmayan yöntemleri ustalıkla kullandığını gösterebilmek için mevcut olmayan bir krizi kendi doğurabilir veya kendi iş görme yöntemlerinin etkisini arttırmak üzere geleneksel iş görme yöntemlerini gözden düşürebilir (Yukl, 1994).

İzleyicilerin, geleneksel yöntemlerin, fazla öneminin ve etkisinin olmadığını anlamaları durumunda, liderin “geleneksel olmayanı görme” yöntemlerini daha fazla benimseyecekleri açıktır. Dolayısıyla, Conger ve Kanungo, House'un modelindeki kriz içeren ortamlar ve ideolojik bir vizyonun varlığının dışında, yapay bir takım oluşumlarla da karizmatik liderliğin ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğunu ileri sürmektedirler (Gül ve Çöl, 2003).

#### 2.7.2.4. Transaksiyonel (İşlemci) Liderlik

Transaksiyonel liderlik, işlemci liderlik olarak da literatürde yer alır. İşlemci liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini genellikle çalışan personeli ödüllendirmeyi, böylece çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece işlemci liderler çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Dolayısıyla çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olma yönleri ile pek fazla ilgilenmemektedirler.

Genel olarak işlemci liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı hizmetlerde de bulunmaktadır. İşlevsel liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır (Eren, 2004).

Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenen işlemci liderlikte, lider izleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, iş görenlerin rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koymaya çalışan kişidir (Bateman, 2002). İşlemci liderlik modelinde liderle, iş görenler arasında etkili bir takas işlemi vardır ve dört boyuttan oluşur. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve müdahale etmeme (laissez-faire) yaklaşımıdır (Karip, 1998; Çelik 1998).

**Koşullu Ödül:** Lider ile izleyenler arasında yapılan bir müzakere ile karşılıklı olarak hedeflerin neler olduğu, gösterilmesi istenen performans ve bu performansın ölçütleri açıkça ifade edilir. İlk olarak izlenecek yol ve elde edilmek istenen amaçlar açıkça belirlenir. Lider astlarını istenen amaç yönünde harekete geçirebilmek için onları maddi ve/veya manevi ödül ile motive eder ve işlerin istendiği gibi sonuçlanmaması halinde de durumun gerektirdiği cezayı alacaklarını bildirir. Lider astlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını bilmelidir. Sadece bu sayede astlarını, hedefe yöneltecek ödülleri belirleyebilir (Bass, 1985).

**İstisnalarla Yönetim:** Serbest bırakıcı liderlik tarzından farklı olarak, istisnalarla yönetim modeli, liderlikten vazgeçmek anlamına gelmez. Etkileşimci liderliği belirleyen en önemli iki faktör ödül ve cezadır. Başarı karşılığında yönetici ödül aracını kullanır. Öte yandan performansta kabul edilemeyecek bir değişiklik ortaya çıktığında istisnalara göre yönetim geçerlidir. İstisnalara göre yönetim, düzeltici

faaliyetin başlatılması anlamına gelir. İstisnalarla yönetim davranışını gösteren liderler, astlarına verdikleri görevin üstesinden gelebileceklerini, açıkça ifade etmeseler de, bir güvenleri vardır. Serbest bırakıcı liderlikte olduğu gibi, işler yolunda gittiği sürece müdahil olmamayı ve kenarda durmayı tercih ederler. Kısacası istisnalarla yönetim davranışı astlara kısmi güven, statükonun devamı, zayıf iletişim ve kendine güven duygusunda zayıflık şeklinde kendini gösterir (Bass, 1985).

***İstisnalarla Yönetim (aktif):*** Lider, kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan meydana gelen sapmayı önlemek için astlarıyla konuşur (Karip, 1998).

***İstisnalarla Yönetim (pasif):*** Lider, örgütsel sorunlar kronik hale gelene kadar olaylara müdahale etmez. “Bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz (Karip, 1998).

**Laissez-faire Liderlik:** Sözcük anlamından da anlaşılacağı üzere, iş görenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da antlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür (Karip, 1998). Bu liderler, özellikle karar vermekten çekinirler (Çelik, 1998).

#### **2.7.2.5. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

Kişiler lider olmayı seçebilir. Bunun için liderlik yetenekleri/ becerilerini geliştirir, öğrenir. Bu Transformasyonel liderlik teorisi ve günümüzde en çok kabul edilen liderlik teorisi (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderlik çok farklı aktivitelerde bulunan geniş bir yelpazedeki liderleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Ayrıca, bu kavram birçok insanın hayran olduğu, bazılarının da hiç beğenmediği liderler için de kullanılabilir (Berber, 2000)

Dönüşümcü liderler, örgütlerdeki iş görenlerin çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yöneltmektedir. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Tabak, 2005).

Bass (1997)' a göre; dönüşümcü liderliğin boyutları, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), zihinsel teşvik, ilham verici liderlik ve bireysel ilgidir.

**İdealleştirilmiş Etki:** Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki boyutu dönüşümcü liderliğin önemli öğelerinden biridir. Bass ve Avolio, idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir (Karip, 1998).

İdealleştirilmiş etki, liderlerin kişisel dinamikleri (kendine güven gibi) ve kabiliyetleri ile izleyenlerin bağlılıklarını artırma özelliğidir. İzleyenler liderlere kuvvetli duygularla bağlıdır. Bir tipik anket cevabı şu şekildedir: “Engeli yenmek için ona güvenmeye hazırdır” (Dessler, 2004). Liderin misyonu ve vizyonu vardır. İzleyenler ona güvenirler, saygı ve güven duyarlar. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta incelenebilir.

Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olması gibi davranışları içerir.

Lidere atfedilen etkiler ise; liderin, astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararını kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998).

**Zihinsel Teşvik:** Örgütlerde daha önceleri uygulanan liderlik anlayışı, izleyenlere bir şeyler yaptırmaya dayalı iken, dönüşümcü liderlik bütün izleyenlerin, değerli bir amaç belirleyebileceğine, ahlaka ve cesarete dayalı, dürüst ve güvenle davranabileceği lider-izleyen ilişkisini oluşturacağına inanan liderlik biçimidir (Owen vd., 2007).

Dönüşümcü lider; işgörenleri, grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, işgörenlerin gelişimi üzerinde durmaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerini basit bir ilişki değişimi şeklinde çalışmanın ötesinde, yüksek amaçlar ve kendini ifade etme gereksinimlerinin daha yüksek düzeyi için çalışmaya motive etmektedirler. Dönüşümcü

liderler; işgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemekte ve motive etmektedir (Celep, 2004). Dönüşümcü liderler, izleyenlere sadece zihinsel destek ile değil, aynı zamanda lider bizzat destek olarak onları motive etmekte veya telkinle motive etmektedir. Bunların ötesinde lider, işgörenler ile tek tek ilgilenmektedir.

Dönüşümcü liderler, işgörenin örgüt içersindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate almakta ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat vermektedirler (İşcan, 2006).

**İlham Verici Liderlik:** Dönüşümcü liderlik davranışının ikinci alt boyutu izleyenlere ilham vermedir. İlham verme (inspiration): dönüşümcü liderler yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmekte ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıklamaktadır. Böylece dönüşümcü liderler izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir. Dönüşümcü liderlik insanın kendisi ve başkaları hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlar. Liderliğin, görev değil bir var oluş biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Owen vd., 2007). Dönüşümcü liderlerin; işletmelerde veya bütün örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, işgörene ilham vermesi ve işgören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler işgöreni etkilerler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar (İşcan, 2006).

Dillard, dönüşümcü liderlik davranışını gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, bu isteklere bağlı olarak anlamlar kazandıran, farkında olunmayı artıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, izleyicilerini motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderliği, Denton ise; örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak tanımlamıştır (Akt. Celep, 2004).

Dönüşümcü lider izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler örgütte değişimi teşvik etmenin yanında, özgün fikirler üretmeyi ve girişimciliği kolaylaştırma eğilimi göstermektedir (Celep, 2004).

**Bireysel İlg:** Bireyselleştirilmiş ilgi, izleyenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Dönüşümcü liderin her bireyin başarısı ve büyümesi için ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi bireyselleştirilmiş ilgi anlamına gelir. Bireyselleştirilmiş ilginin amacı diğerlerinin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirtmektir. Dönüşümcü lider bu bilgiyi kullanarak ve ruhani bir lider gibi davranarak, izleyenlere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarmak ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur. Bu, destekleyici bir iklimde, ihtiyaçlardaki ve değerlerdeki bireysel farklılıkları görerek ve kabul ederek iki yönlü iletişim kurarak ve bireyselleştirilmiş bir tarzda diğerleriyle etkileşim içerisine girerek yeni öğrenme fırsatlarının yaratılmasıyla başarılıdır. Bireysel olarak ilgi gösteren bir lider aktif ve etkili bir şekilde dinler (Eraslan, 2003).

Bireyselleştirilmiş ilgi faktöründe liderler, kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerinde bireylere yardımcı olurken, takım yöneticisi ve öğüt verici gibi davranır. Böyle liderler, bireysel sorumluluklar sayesinde izleyenlerin gelişmelerine yardımcı olmak için bir araç olarak temsilcileri kullanabilir.

Dönüşümcü lider, insanlara saygı gösterir ve değer verir. Etkili lider, işin insanlar sayesinde başarılı olduğu ve yalnızca onların yardımıyla daha yüksek amaçlara ulaşabileceğini bilerek, insanların değerini kabul eder. Onların önemliliği istismar edilmez. Ayrıca lider insanlara güvenir ve amaca ulaşma yolunda görevlerin başarılmasına yardım edecek sorumlulukları belirtir.

Dönüşümcü lider vizyonlarını iletmeli ve izleyenlerine rehberlik yapmalıdır. Bu nedenle örgütte astlarla her düzeyde iletişim kurma yeteneği çok önemlidir. Buna ek olarak dönüşümcü lider insanların ihtiyaçlarına da dikkat etmek zorundadır. İnsanlar farklıdır ve her izleyicinin özel yetenekleri hakkında bilgi edinmek lider için hayati önem taşır. Her astın yeteneklerini bilmek lidere, onları benzersiz yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılacağı işlere atama olanağı verir. Astların ihtiyaçlarına duyarlılık ve bireysel ilgi göstermek güdülenmiş işgücü ile sonuçlanır. Herkes, özel olduğunu hissetmek ister ve dönüşümcü liderler izleyici ile bireysel olarak ilgilenme yeteneğine sahiptir (Friedman ve diğerleri, 2000).

## 2.8. Hemşirelik ve Liderlik

"Hemşirelik bir bütün olarak insana bakım veren tek sağlık disiplindir" (Erdemir, 1998). Hemşireliğin bir kadın mesleği olması nedeniyle uzun yıllar etkin liderler geliştiremediğine inanılmaktadır. 1980 yılına kadar hemşirelikte liderlik açısından önemli bir değişiklik gerçekleşmemiştir. Liderlik için hazırlıksız olma nedeni ile hemşireler, uzun yıllar yönetici kadrolarda yeterince yer alamamışlardır.

1980'li yılların ortalarından itibaren hemşireler, meslekleri için liderlik konusu ile ilgilenmeye başladılar. Bu tarihten sonra, meslekte liderlik kavramının eksikliğini keşfettiler. Hemşirelerin 1980'li yıllara kadar mesleklerinde liderliğin önemini keşfedememelerinin bir nedeni de, otoriteye boyun eğme olarak açıklanmaktadır. İlerleme kaydedebilmek için riske girmek gerekmektedir. Hemşirelerde riske girmenin çok yaygın bir davranış olmadığı belirtilmektedir. Geçmişini, güç kaynaklarının yetersiz olmasıyla ve örgütsüz yaşayan hemşirelik mesleği, bu özellikleri nedeni ile güçlü liderler geliştirememiştir. Meslek güçlü liderlere sahip olamadığı sürece de, bu özelliğini korumaya devam edecektir (Vural, 1997).

Hemşirelik mesleğinin önündeki en büyük engellerden biri, geleceğin hemşire liderlerini yetiştirmektir (Mahoney, 2001). Bütün hemşireler güçlü liderlik becerilerine ihtiyaç duyarlar. Otorite sahibi olan ve diğerlerine yapmaları gereken işleri konusunda sorumluluk veren kişiler lider olarak adlandırılır (Mahoney, 2001).

Bütün hizmetlerde olduğu gibi, hemşirelik hizmetlerinde de örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin yönetici hemşireler olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve nitelikli iş görene sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyeceği açıktır. Etkili yönlendirme, liderliği gerektirir. Liderlik belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını eşgüdümleme ve güdüleme sanatıdır (Yiğit, 2000).

Uzun saatler süren çalışma koşulları, zorlayıcı durumlar, hemşire liderleri, sıklıkla stres altında tutan faktörler arasındadır. Fakat, çalışma yaşamında bu faktörlerle yüzleşip başarılı olan, kriz yönetebilen hemşireler, hasta bakımında ve iş hayatında diğer hemşirelere öncülük edip, lider olarak yol göstermektedir (Brown, 2009).

Yönetici hemşirelerin görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirmeleri liderlik davranışlarına bağlıdır. Hemşirelik hizmetlerindeki etkililik ve verimlilik, sergilenen liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Değişik yönetsel düzeylerde bulunan yönetici hemşireler, sergiledikleri liderlik davranışlarıyla amaçlarına ulaşabilir ve sistemi etkili kılabilirler (Yiğit, 2000).

Hemşire liderlerin, yeni ve güncel yaklaşımlarından biri de hemşirelik bakımı için gerekli çevreyi ve ortamı hazırlamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunu yapmak için ise iki temel kategoriye açıklığa kavuşturmak gerekir. Birincisi: hemşirelik bakımı ile ilgilenmek ve gelişmeleri izlemek, İkincisi ise: hemşirelik bakımının kapsamını ve yönünü belirlemek. Bununla ilgili yapılan araştırma sonucunda oluşturulan çeşitlemelere bakıldığında: liderlik konusunda, Aktif geliştirici, Pasif düşünen, Etkileyici yaratıcı, Sıradan Yönetici gibi tipler ortaya çıkmıştır. Bu tipler ise yönetici hemşirelerin davranış, rol ve becerilerinin araştırılması sonucunda elde edilen bulgulardır. (Mahoney, 2001; Drach-Zahavy ve Dagan , 2002; Wieck ,2002; Narinen ve Keki, 2003; Upenieks, 2003; Carrol, 2005; Sellegren , 2006)

Yönetici hemşirelerin kurumlarını temsil etme konusunda başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Yönetici hemşirelerin astlarıyla sıcak ilişkiler kurmak istedikleri ancak sosyal etkileşimlerinin sınırlı olduğu görülmüştür. Yönetici hemşirelerinin bütünleştirme adına ekip çalışmasına önem verdikleri ortaya çıkmış, iletişime önem vermekte, eleştirel tutum sergileyebilmekte oldukları görülmüştür (Yiğit, 2000).

Kişinin işi, yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. İnsan yaşamına anlam katan, doyum alanlarından biri, bir bakıma en önemlisi işidir. Bireyin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Örgüt içindeki bazı gereksinimlerin giderilmesi, personelin örgüte, işe bağlayan ve verimliliğin yükselmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Hemşirelik hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik örgütsel düzenlemelerin yapılması hemşire yöneticilerin görevleri arasındadır. Bu tür düzenlemelerin yapılabilmesi ve hemşirelerin daha iyi bir hizmet sunabilmeleri için örgütsel gereksinimlerin ve iş yaşamından aldıkları doyumun önemi vurgulanmaktadır (<http://www.hemsire.med.ege.edu.tr> ).

Günümüzde değişen koşullar hemşirelik yönetiminin diğer fonksiyonları bütünleştirmesini gerektirmektedir. Hemşirelikte ortaya çıkan yaklaşım, hemşirelik yönetiminde kaliteli ve nitelikli hemşirelik bakımının sağlanıp sürdürülmesinde

rekabetçi yeni yaklaşım ve stratejileri gerekli kılmıştır. Böylece hemşirelik yönetimin dengede tutulmasında kalite ve nitelik odaklı yönetim tarzları geliştirilmiştir.

Yönetici hemşire, diğer sağlık bakım idarecileri gibi, yeni taktik ve stratejileri öğrenmelidir. Hemşire yöneticiler sağlık bakım hizmetini sunarken profesyonel yaklaşımları, uygulamalarda diğer hemşirelerin göstermesini sağlamalıdır. Önceden sağlık bakım hizmeti alanlar, hizmet alacakları kurumu seçemezdi ya da daha az seçme özgürlüğüne sahipti. Günümüzde, bireyler almak istedikleri hizmeti seçme konusunda özgürler ve bunda sunulan bakımın kalitesi ve niteliği önemli rol oynamaktadır.

Ayrıca yönetici hemşireler kişiler arası iletişim ve ilişkiler konusunda becerikli olmalıdırlar. Kurum içi ve kurum dışında kendilerini ve düşüncelerini ifade edebilmelidirler. Sağlık bakım ekibi üyelerine geri bildirimde bulunmalıdırlar ve değişen, ani durumlarda gelişen olayları ve kişileri idare edebilmelidirler. Hemşire yöneticiler yeteneklerini, becerilerini ve liderlik özelliklerini sergiledikleri sürece onları kontrol edip, denetleyen yegane güç yine kendi otoritesi ve otonomisi olacaktır (Barnum ve Kerfoot, 1995).

Hemşirelik yönetiminde, yönetici hemşireler, planlama, organizasyon , insan kaynakları, insan gücü planlama, liderlik, kontrol gibi hemşirelik girişimlerini gerçekleştirirler. Yönetici hemşire, bireylere daha iyi hizmet sunabilmek için performans sergiler. ANA yönetici hemşire olanların ya da olması gereken kişilerin bu konuda sertifika programlarına katılmış olmalarını ve bunu belgelemesini öngörmektedir. Bunun için programlar düzenlenmektedir. Bu programların gereklilikleri ise , eğitim (en üst düzeyde), tecrübe ve uygulamadır.

En temel hemşirelik yönetim fonksiyonu “planlama” dır. Bu bütün kategorilerdeki aktiviteler için geçerlidir.

- Zamanı etkili kullanmak.
- Her aşamada karar verme.
- Politika ve prosedür oluşturma.
- Yönetici hemşirelerle toplumsal hedefleri oluşturmalı ve klinik hemşirelerin başarmasını sağlamalı.

- Değişimi yönetebilmeli, sahip olduğu organizasyon kültürünün değerleri inançlarını yansıtmalı, kurum içinde yaşatmalı.
- Lider olmalı, öncü olmalı, kişileri etkileyebilmeli.
- Motive etmeli, çalışanların memnuniyetinin üst düzeyde olmasını sağlamaya çalışmalı.
- Personelin gelişimine katkıda bulunmalı.
- Kontrol ve denetim tabi bunu yaparken standartlar olmalı (Swansburg ve Swansburg , 2002).

Yönetici hemşirelerin gelişimi ve sahip oldukları yetenekler Katz ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada 3 kategoride sınıflandırılmıştır:

- Düşünse beceriler (düşünce, fikir, zeka)
- Teknik beceriler (metot, süreç, prosedür)
- İnsani beceriler (liderlik becerisi ve gruplar arası ilişki)

Bu sınıflandırmada en tepe yönetimdeki hemşire yöneticinin düşünsel becerileri ön plandadır. Teknik becerileri ise orta kademedeki yönetici hemşirelerde ön plandadır.

Hemşirelerin sahip olması gereken özellikler hakkında yapılan araştırmalarda aynı ortak noktada bulunmuş sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, lider hemşirelerin sahip olması gereken karakteristik özellikler ise, düşünceli olma, sorumluluk sahibi, yaratıcı, vizyoner, cesur, yenilikçi, bilgili, esnek olmalarıdır (Clark, 2009).

Literatürde, yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında yönetici statüsündeki hemşire liderler, liderlik tarzlarını klasik yaklaşıma göre belirlemekte, gücünü buna uygun liderlik tarzı olarak sergilemektedirler.

Günümüzde yaşanan kültürel değişimler de hemşireliğe bunun hasta bakımına olan etkilerine yansımaktadır. Rutin yöneticilere baktığımızda hemşireler sadece kendine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmektedirler. Bakıma katkı sağlayıp geliştirme rolünü ise uygulayıcı hemşirelere bırakmaktadır, bu da onu pasif düşünen konumuna düşürmektedir.

Lider hemşirelik ise yaratıcılığı, sabırlı olmayı ve içinde bulunduğu durumu anlayıp ona göre davranmasını gerekli kılar. Aceleci değildir ve plansız, gerçekçi olmayan değişimler öngörmez.

Yönetici hemşireler, hemşirelik bakımını ileri götürmede, geliştirmede, yaratıcı olmada aktif rol üstlenir. Bunun nedeni ise; hemşirelik bakımının ve hemşireliğin gelişimi, yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ve sahip olduğu bilgi birikiminin sonucu olarak oluşur.

“Hemşirelik bakımı için ortam hazırlama” konulu araştırma sonucunda oluşturulan dört tip tipoloji gösteriyor ki hemşirelik bakımında ve hemşireliğin gelişiminde lider hemşirelerin yaratıcı, üretken, değişime ve gelişime açık, alanında uzman, bilgi birikimi olan ve kişilik olarak da heyecanını daima sürdüren yöneticiler olmaları gerekmektedir (Bondas,2009).

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, kamu ve özel sektör hastanelerinde görev yapan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının incelenmesine yönelik ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2002).

#### Araştırma soruları:

1. Hemşire yöneticiler hangi tür liderlik davranış özelliklerini göstermektedir?
2. Kamu ve Özel hastanelerde çalışan hemşire yöneticilerin liderlik davranış özellikleri farklı mıdır?
3. Hemşire yöneticilerin liderlik davranış özellikleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

#### 3.2. Araştırmanın Yeri

Araştırma İstanbul ili Avrupa bölgesinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı beş hastane, yedi özel hastane, bir vakıf hastanesi ve bir Üniversite'ye bağlı Tıp Fakültesi Hastanesi olmak üzere 14 hastanede Mayıs 2009 – Aralık 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

#### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Avrupa bölgesindeki , 100 yatak ve üzeri olan kamu ve özel hastanelerinde çalışan tüm yönetici hemşireler (N=300) oluşturmaktadır. Evren örnekleme temsil ettiği için ayrıca bir örnekleme yoluna gidilmemiştir. Araştırmaya katılan 223 hemşirenin verileri kullanılmış olup geri dönüş %74,3 oranında sağlanmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde demografik özellikleri tanımlamaya yönelik 8 ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise Kabacoff (1998) tarafından geliştirilen LEA (Leadership Effectiveness Analysis), Arıcı (2002) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Liderlik Davranışı Ölçeği (Cronbach alpha=0,88) kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Arıcı tarafından yapılmıştır. Ölçek, 6 boyuttan oluşmaktadır ve 22 liderlik ana bileşenini içermektedir. Ölçeğin boyutları; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışmasıdır. Vizyon yaratma: Geleceğe yönelik hedefler belirleme ve amaçlar oluşturma, İzleyici kazanma: Vizyonu başarıya ulaştırmak için faaliyet gösterecek kişilerin bağlılık ve güvenlerini kazanma, Vizyonu uygulamaya koyma: Oluşturulan vizyonun gerçekleşmesini sağlamak için faaliyete geçme, Sonuçları izleme: Sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının takip edilmesi, geri bildirim yapılması, Sonuçlara ulaşma: Sonuçların oluşturulması, amaçların gerçekleşmesi, Takım çalışması: Ekip anlayışı içinde amaçların gerçekleşmesi. Ölçeği oluşturan liderlik bileşenleri ise; tutuculuk, yenilikçilik, teknik vurgu, kendine önem, stratejik vurgu, ikna edicilik, dışadönüklük, coşkulu-heyecanlı olma, duygusal kontrol, yapı oluşturma, taktik kullanma, iletişim, yetki devri, kontrol, geri bildirim, yönetim odaklılık, baskın olma, üretim-iş odaklılık, işbirlikçi davranış, fikirbirliği, yetki ilişkileri ve empatidir (EK-1). Ölçek, 5'li likert tipli ifadelerden oluşmaktadır. İfadelerin puanlama şekli ise; Hiç göstermiyorum 1, Seyrek olarak gösteriyorum 2, Arasına gösteriyorum 3, Çoğu zaman gösteriyorum 4, hemen her zaman gösteriyorum 5 puan verilerek analiz edilmiştir.

Ölçekteki liderlik davranış boyutları ve ifadeler ise şöyledir:

Vizyon yaratma: 1,2,3,4,5,6,13,14,21,22,23,24,25,30

İzleyici kazanma: 15,16,31,32,33,34,35,36

Vizyonu uygulamaya koyma: 7,8,9,10,11,12,26,27,28,29,43

Sonuçları izleme: 17,44,37

Sonuçlara ulaşma: 18,38,39

Takım çalışması: 19,20,40,41,42,45,46

**Tablo 3-1: Liderlik Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Düzeyi**

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>N</b>
<b>Liderlik Davranışı Ölçeği</b>	0,915	223

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 223 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği %91,5 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

### **3.5. Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırmanın uygulanabilmesi için, Devlet Hastaneleri için İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nden, Üniversite Hastanesi için Etik Kuruldan, Özel Hastanelerin Başhekimlik, Başhemşirelik ve Hemşirelik Hizmetleri Müdürlük'lerinden yazılı izinler alınmıştır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve kişisel bilgilerin, kurum adlarının gizli tutulacağına dair açıklama yapılmıştır (EK-2).

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, örnekleme kapsamında elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup , örnekleme ile sınırlıdır.

### **3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Yorumlanması**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde LSD testi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Araştırma analizinde demografik değişkenlerde alt gruplarda katılımcı sayısının yetersiz olmasına bağlı olarak istatistik

analize izin vermeyen durumlarda sayıca düşük grup (yönetici hemşirelerin demografik özellikleri olan kurumdaki görevleri ve yönetici hemşirelerin medeni durumları Tablo4-12, Tablo4-15) ) diğer alt gruplarla birleştirilmiştir.

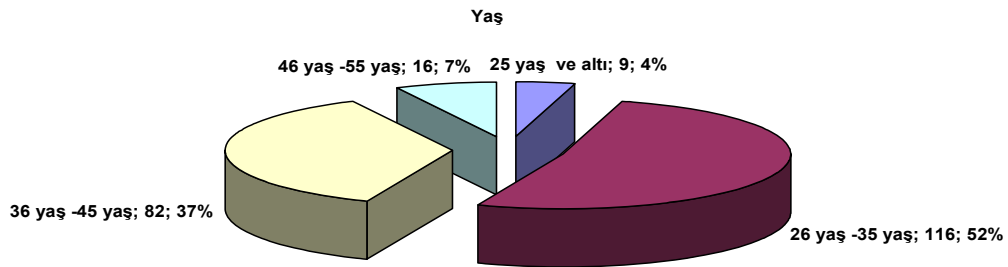
## 4. BULGULAR

### 4.1. Yönetici Hemşirelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4-1: Yönetici Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı (N:223)**

Yaş	(Frekans) n	(Yüzde) %
25 yaş ve altı	9	4,0
<b>26 yaş -35 yaş</b>	<b>116</b>	<b>52,0</b>
36 yaş -45 yaş	82	36,8
46 yaş -55 yaş	16	7,2
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 4-1'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %4'ü (n=9) 25 yaş ve altı, %52'si (n=116) 26-35 yaş, %36,8'i (n=82) 36-45 yaş, %7,2'si (n=16) 46-55 yaş grubundadır.

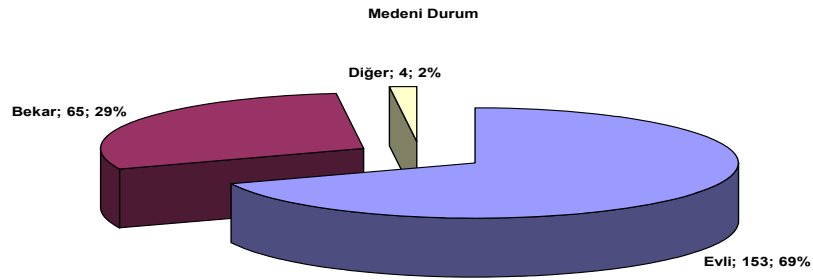


**Şekil 4-1: Yönetici Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı**

**Tablo 4-2: Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı (N:223)**

Medeni Durum	(Frekans) n	(Yüzde) %
Evli	153	68,6
Bekar	65	29,1
Diğer	4	1,8
Toplam	222	99,6
Cevapsız	1	0,4
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>

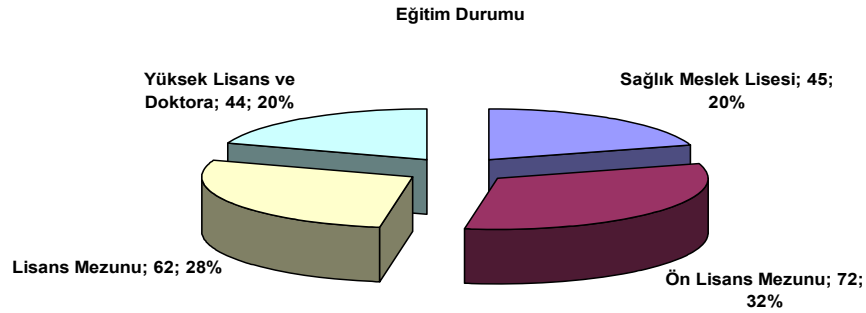
**Tablo 4-2'ye göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde ise **%68,6'sı (n=153) evli**, **%29,1 (n=65) bekar**, **%1,8'i (n=4) diğer** medeni durumdadır.

**Şekil 4-2: Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

**Tablo 4-3: Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (N:223)**

Eğitim Durumu	(Frekans)	(Yüzde)
	n	%
Sağlık Meslek Lisesi	45	20,2
<b>Ön Lisans Mezunu</b>	<b>72</b>	<b>32,3</b>
Lisans Mezunu	62	27,8
Yüksek Lisans ve Doktora	44	19,7
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>

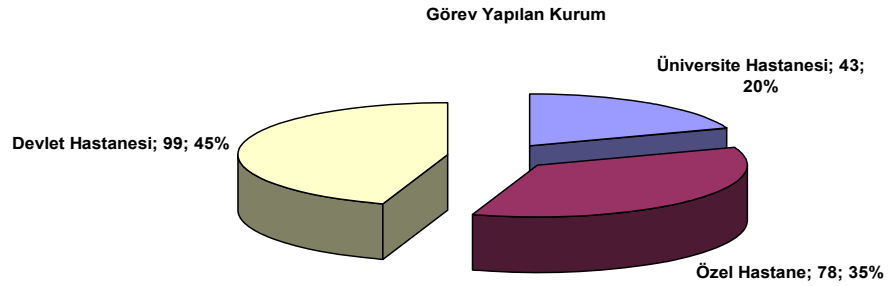
**Tablo 4-3'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %20,2'si (n=45) sağlık meslek lisesi, %32,3'ü (n=72) **ön lisans mezunu**, %27,8'i (n=62) lisans mezunu, %19,7'si (n=44) yüksek lisans ve doktora mezunudur.

**Şekil 4-3: Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

**Tablo 4-4: Yönetici Hemşirelerin Görev Yaptığı Kuruma Göre Dağılımı (N:223)**

Görev Yapılan Kurum	(Frekans)	(Yüzde)
	n	%
Üniversite Hastanesi	43	19,3
Özel Hastane	78	35,0
<b>Devlet Hastanesi</b>	<b>99</b>	<b>44,4</b>
<b>Toplam</b>	220	98,7
<b>Cevapsız</b>	3	1,3
<b>Toplam</b>	223	100,0

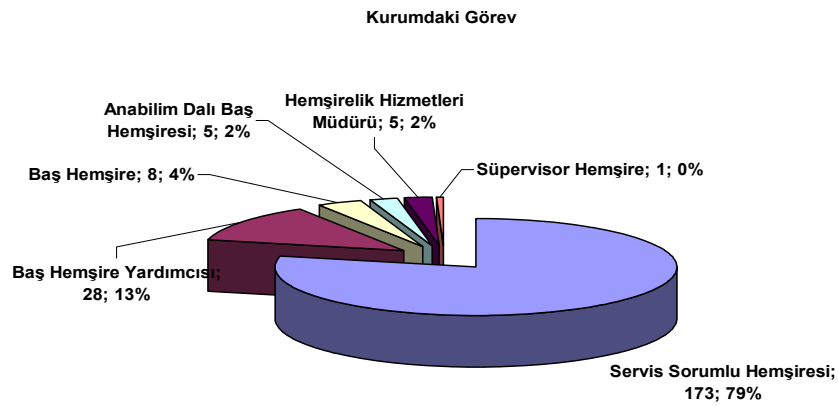
**Tablo 4-4'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin görev yaptıkları kuruma göre dağılımları incelendiğinde, %19,3'ü (n=43) Üniversite Hastanesi'nde, %35,0'i (n=78) Özel Hastane'de, %44,4'ü (n=99) **Devlet Hastanesi'nde** görev yapmaktadır.

**Şekil 4-4: Yönetici Hemşirelerin Görev Yaptığı Kuruma Göre Dağılımı**

**Tablo 4-5: Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı (N:223)**

Kurumdaki Görev	(Frekans)	(Yüzde)
	n	%
<b>Servis Sorumlu Hemşiresi</b>	<b>173</b>	<b>77,6</b>
Baş Hemşire Yardımcısı	28	12,6
Baş Hemşire	8	3,6
Anabilim Dalı Baş Hemşiresi	5	2,2
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	5	2,2
Süpervisör Hemşire	1	0,4
<b>Toplam</b>	220	98,7
<b>Cevapsız</b>	3	1,3
<b>Toplam</b>	223	100,0

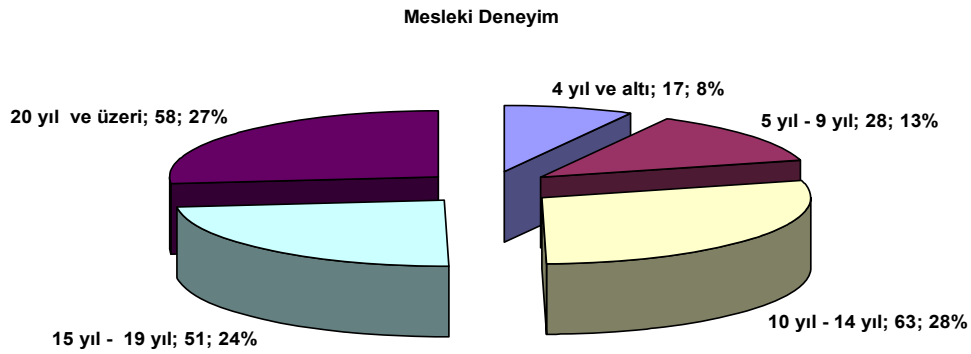
**Tablo 4-5'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin kurumdaki görevlerine göre dağılımları incelendiğinde, **%77,6'sı (n=173) Servis Sorumlu Hemşiresi**, **%12,6 (n=28) Baş Hemşire Yardımcısı**, **%3,6'sı (n=8) Baş Hemşire**, **%2,2'si (n=5) Anabilim Dalı Baş Hemşiresi**, **%2,2'si (n=5) Hemşirelik Hizmetleri Müdürü**, **%0,4'ü (n=1) Süpervisör Hemşire** olarak görev yapmaktadır.

**Şekil 4-5: Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı**

**Tablo 4-6: Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı (N:223)**

Mesleki Deneyim	(Frekans)	(Yüzde)
	n	%
4 yıl ve altı	17	7,6
5 yıl - 9 yıl	28	12,6
<b>10 yıl - 14 yıl</b>	<b>63</b>	<b>28,3</b>
15 yıl - 19 yıl	51	22,9
20 yıl ve üzeri	58	26,0
<b>Toplam</b>	217	97,3
<b>Cevapsız</b>	6	2,7
<b>Toplam</b>	223	100,0

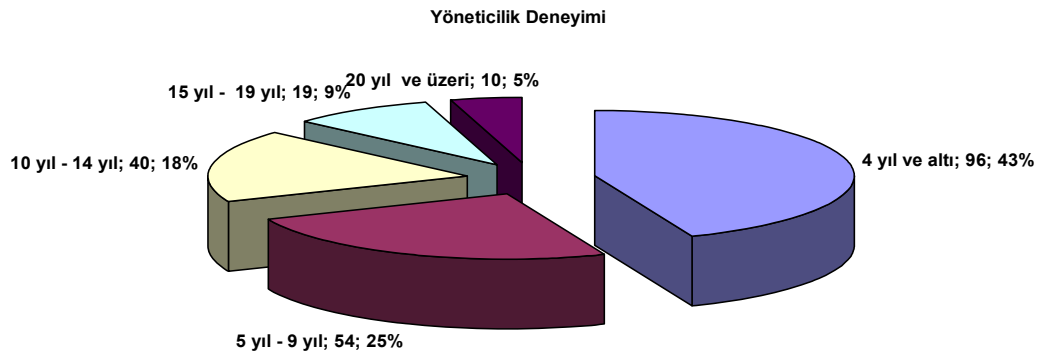
**Tablo 4-6'ya göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde , %7,6'sı (n=17) 4 yıl ve altı, %12,6'sı (n=28) 5 yıl - 9 yıl, **%28,3 (n=63) 10 yıl - 14 yıl**, %22,9'u (n=51) 15 yıl - 19 yıl, %26,0 'sı (n=58) 20 yıl ve üzeri **mesleki deneyime** sahiptir.

**Şekil 4-6: Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı**

**Tablo 4-7: Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımı (N:223)**

Yöneticilik Deneyimi	(Frekans)	(Yüzde)
	n	%
4 yıl ve altı	96	43,0
5 yıl - 9 yıl	54	24,2
10 yıl - 14 yıl	40	17,9
15 yıl - 19 yıl	19	8,5
20 yıl ve üzeri	10	4,5
<b>Toplam</b>	219	98,2
<b>Cevapsız</b>	4	1,8
<b>Toplam</b>	223	100,0

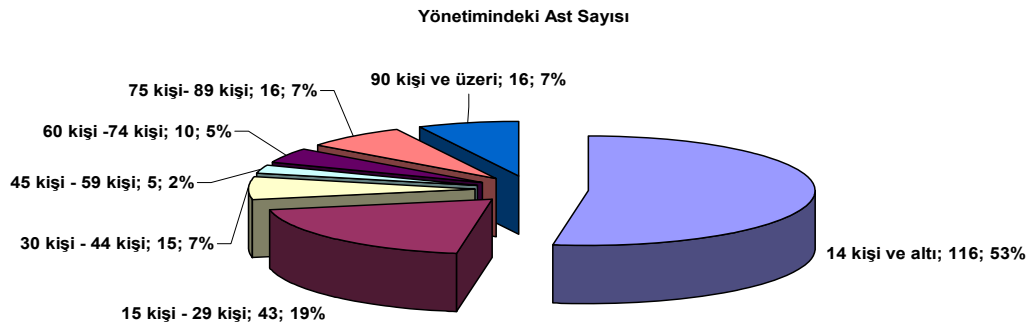
**Tablo 4-7'ye göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde , **%43'ü (n=96) 4 yıl ve altı**, %24,2'si (n=54) 5 yıl - 9 yıl, %17,9'u (n=40) 10 yıl - 14 yıl, %8,5'i (n=19) 15 yıl - 19 yıl, %4,5'i (n=10) 20 yıl ve üzeri **yöneticilik deneyimine** sahiptir.

**Şekil 4-7: Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımı**

**Tablo 4-8: Yönetici Hemşirelerin Yönetimindeki Ast Sayısına Göre Dağılımı (N:223)**

Yönetimindeki Ast Sayısı	(Frekans) n	(Yüzde) %
<b>14 kişi ve altı</b>	<b>116</b>	<b>52,0</b>
15 kişi - 29 kişi	43	19,3
30 kişi - 44 kişi	15	6,7
45 kişi - 59 kişi	5	2,2
60 kişi -74 kişi	10	4,5
75 kişi- 89 kişi	16	7,2
90 kişi ve üzeri	16	7,2
<b>Toplam</b>	221	99,1
<b>Cevapsız</b>	2	0,9
<b>Toplam</b>	223	100,0

**Tablo 4-8'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetimlerindeki ast sayısına göre dağılımları incelendiğinde , **%52'si (n=116) 14 kişi ve altı**, %19,3'ü (n=43) 15 kişi - 29 kişi, %6,7'si (n=15) 30 kişi - 44 kişi, %2,2'si (n=5) 45 kişi - 59 kişi, %4,5'i (n=10) 60 kişi -74 kişi, %7,2'si (n=16) 75 kişi- 89 kişi, %7,2'si (n=16) 90 kişi ve üzeridir.

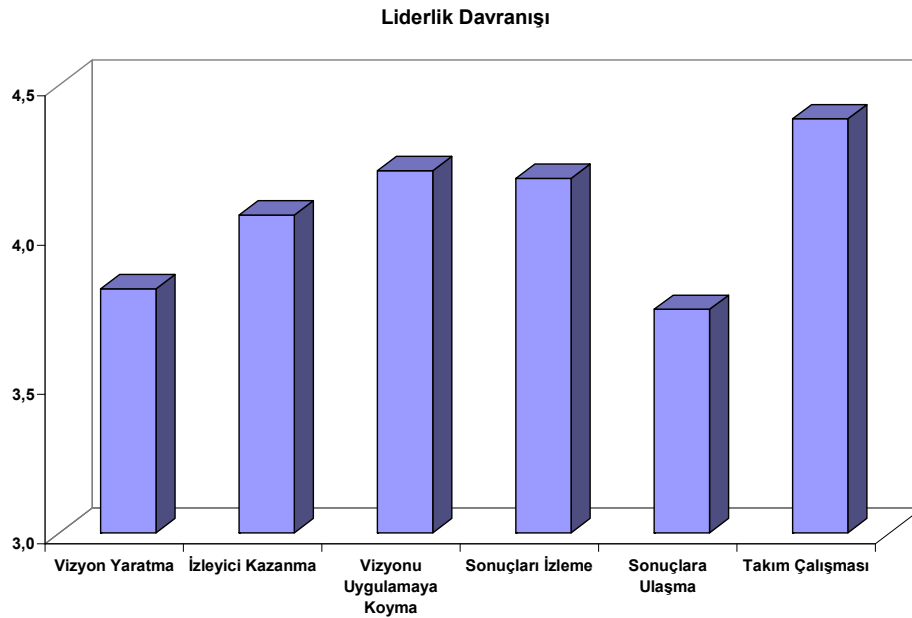
**Şekil 4-8: Yönetici Hemşirelerin Yönetimindeki Ast Sayısına Göre Dağılımı**

#### 4.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

**Tablo 4-9: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamalarının Dağılımları (N:223)**

Liderlik Davranışı	n	Ortalama	Ss	Minimum	Maksimum
Vizyon Yaratma	221	3,82	0,40	3	5
İzleyici Kazanma	220	4,06	0,46	3	5
Vizyonu Uygulamaya Koyma	221	4,21	0,41	3	5
Sonuçları İzleme	220	4,19	0,53	2	5
Sonuçlara Ulaşma	219	<b>3,75</b>	0,65	2	5
Takım Çalışması	220	<b>4,39</b>	0,43	3	5

**Tablo 4-9'a göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşireler, liderlik davranışlarından takım çalışması davranışını daha fazla göstermektedir. Sonuçlara ulaşma davranışını daha az göstermektedir.



**Şekil 4-9: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalamalarının Dağılımları**

**Tablo 4 - 10 Liderlik Davranışı Ölçeğine Ait İfadelerin Frekans ve Ortalamalarının Dağılımları (N=223)**

İfade	Hiç Göstermiyorum		Seyrek Olarak Gösteriyorum		Ara Sıra Gösteriyorum		Çoğu Zaman Gösteriyorum		Hemen Her Zaman Gösteriyorum		Cevapsız		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalara bağlı kalarak yaparım.	10	4,5	41	18,4	82	36,8	71	31,8	14	97,8	5	2,2	3,17
2. Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlarım ve bu ortamda kendimi rahat hissedirim.	4	1,8	3	1,3	29	13,0	113	50,7	72	32,3	2	0,9	4,11
3. Astlarımla hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin veririm.	49	22,0	75	33,6	54	24,2	36	16,1	6	2,7	3	1,3	2,43
4. Uzmanlık alanım ile ilgili bilgimi araştırmada ve hedeflerime ulaşmada kullanırım.	2	0,9	5	2,2	25	11,2	100	44,8	87	39,0	4	1,8	4,21
5. Uzmanlık alanımla ilgili bilgimi sürekli arttırmaya çalışırım.	1	0,4	4	1,8	9	4,0	82	36,8	122	54,7	5	2,2	4,47
6. Liderin vizyon yaratma rolüne inanırım ve bu inanca bağlı kalırım.	1	0,4			13	5,8	100	44,8	106	47,5	3	1,3	4,41
7. Çalışmalarında düzenli, sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşımı benimserim.			1	0,4	5	2,2	79	35,4	136	61,0	2	0,9	4,58
8. Sonuçların hemen oluşmasını istiyorsam kolay uygulanabilir yöntemlere odaklanarak çözüm üretirim.			2	0,9	27	12,1	107	48,0	85	38,1	2	0,9	4,24
9. Gerekli durumlarda pratik düşünerek anlık kararlar verebilirim.	1	0,4	3	1,3	12	5,4	114	51,1	91	40,8	2	0,9	4,32
10. Varolan bilgi akışını sürdürürüm.	1	0,4	2	0,9	11	4,9	105	47,1	99	44,4	5	2,2	4,37
11. Çatışma durumunda çözüm üretirken kişilere değil somut duruma yoğunlaşarak çözüm üretirim.	2	0,9	4	1,8	26	11,7	108	48,4	80	35,9	3	1,3	4,18
12. Astlarımla yeteneklerini geliştirebilmelerine ortam yaratırım			4	1,8	12	5,4	112	50,2	92	41,3	3	1,3	4,33
13. Değişimi planlarken uzun döneme dayalı olması bakış açısı ile yaklaşırım.	1	0,4	3	1,3	30	13,5	110	49,3	74	33,2	5	2,2	4,16
14. İleriyi düşünmek, planlamak benim için önemlidir. Olaylara objektif yaklaşarak karar alırım.			1	0,4	16	7,2	99	44,4	103	46,2	4	1,8	4,39
15. Davranışlarımda coşkulu,enerjik ve duygusal ifadeler kullanırım.	2	0,9	6	2,7	35	15,7	116	52,0	60	26,9	4	1,8	4,03

Tablo 4-10'un devamı:

İfade	Hiç Göstermiyorum		Seyrek Olarak Gösteriyorum		Ara Sıra Gösteriyorum		Çoğu Zaman Gösteriyorum		Hemen Her Zaman Gösteriyorum		Cevapsız		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
16. Astlarımın işlerini yaparken istekli olmalarını sağlarım.					11	4,9	124	55,6	85	38,1	3	1,3	4,34
17. İşlerin zamanında bitmesini sağlamak için bitiş tarihlerini belirlerim ve faaliyetleri sürekli kontrol ederim.			3	1,3	22	9,9	117	52,5	78	35,0	3	1,3	4,23
18. Çalışanların başarıya odaklanmalarını sağlamak için yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlayacak hedefler koyarım.			4	1,8	60	26,9	110	49,3	44	19,7	5	2,2	3,89
19. Beraber çalıştığım insanların güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlarım.			6	2,7	23	10,3	132	59,2	59	26,5	3	1,3	4,11
<b>20. Karar alma süreçlerinde çalışanlarımın görüşlerini dikkate alırım.</b>					12	5,4	97	43,5	110	49,3	4	1,8	<b>4,45</b>
21. Bir yönetici olarak kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması gerektiğini düşünürüm.	1	0,4	16	7,2	36	16,1	101	45,3	65	29,1	4	1,8	3,97
22. Kurumsal karar ve uygulamalarda en az risk alacak şekilde hareket ederim.	2	0,9	10	4,5	38	17,0	101	45,3	68	30,5	4	1,8	4,02
<b>23. Kurumla ilgili karar ve uygulamalarda yeni ve denememiş yaklaşımları tercih ederim.</b>	13	5,8	33	14,8	90	40,4	52	23,3	30	13,5	5	2,2	<b>3,24</b>
24. Kurumsal karar ve uygulamalarda risk almaya hazırım.	9	4,0	34	15,2	77	34,5	79	35,4	21	9,4	3	1,3	3,31
<b>25. Kurumun vizyonuna yönelik kararlarımda bağımsız olmaya önem veririm.</b>	27	12,1	25	11,2	70	31,4	76	34,1	20	9,0	5	2,2	<b>3,17</b>
26. Kurumsal çalışmaları kolaylaştıracak politika ve prosedür geliştirme çalışmalarına katılırım.	1	0,4	15	6,7	32	14,3	92	41,3	79	35,4	4	1,8	4,06
27. Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gereken bilgileri sunarım	5	2,2	19	8,5	42	18,8	103	46,2	50	22,4	4	1,8	3,79
28. Kurumda çalışanların çabalarını yönlendirirken kurumun misyon , vizyon ve değerlerini ısrarlı bir şekilde vurgularım			9	4,0	30	13,5	92	41,3	88	39,5	4	1,8	4,18
29. Kurum çalışanlarının yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayacak önemli görevler veririm.			8	3,6	28	12,6	123	55,2	60	26,9	4	1,8	4,07
30. Kurumsal karar ve uygulamalarda sonuçların kalıcı olmasına önem veririm.			1	0,4	12	5,4	110	49,3	96	43,0	4	1,8	4,37

Tablo 4-10'un devamı:

İfade	Hiç Göstermiyor		Seyrek Olarak Gösteriyorum		Ara Sıra Gösteriyorum		Çoğu Zaman Gösteriyorum		Hemen Her Zaman Gösteriyorum		Cevapsız		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
31. Kurumda çalışanların bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçerim.			2	0,9	5	2,2	96	43,0	116	52,0	4	1,8	4,49
32. Kurum amaçlarına ,çalışanların bağlı kalması için ikna etme yolunu seçerim.	4	1,8	4	1,8	23	10,3	113	50,7	74	33,2	5	2,2	4,14
33. Kurum çalışanları kişiler arası ilişkilerinde resmi olmayan bir tarzı benimseyebilirler.	34	15,2	46	20,6	54	24,2	57	25,6	27	12,1	5	2,2	2,29
34. Kurumda çalışanlarıma cana yakın ve arkadaşça davranırım.			4	1,8	32	14,3	102	45,7	79	35,4	6	2,7	4,18
35. Kurum içinde ,kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurabilirim.	1	0,4	4	1,8	31	13,9	91	40,8	90	40,4	6	2,7	4,22
36. Kurumsal ilişkilerimde duygularımı kontrol ederim sakin ve rahat bir tarz benimserim.			5	2,2	20	9,0	129	57,8	64	28,7	5	2,2	4,16
37. Kurumda çalışanlarıma ,haklarında ne düşündüğümü açık-çekik ifade ederim.	3	1,3	8	3,6	32	14,3	102	45,7	72	32,3	6	2,7	4,07
38. Kurumda çalışanlarının çabalarına yön verirken yetki ve sorumluluklarımı kullanırım.	2	0,9	5	2,2	37	16,6	118	52,9	56	25,1	5	2,2	4,01
39. Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanlarıma iddialı ve rekabetçi bir şekilde mücadelede zorlarım.	16	7,2	27	12,1	74	33,2	67	30,0	34	15,2	5	2,2	3,35
40. Kurumda çalışanlarıma ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösteririm.	1	0,4			10	4,5	120	53,8	86	38,6	6	2,7	4,34
41. Kurumun organizasyon ilişkilerine uygun olarak davranırım.			1	0,4	18	8,1	89	39,9	110	49,3	5	2,2	4,41
42. Karar alma süreçlerinde yetkili kişilerinde fikirlerini alırım.			1	0,4	10	4,5	82	36,8	125	56,1	5	2,2	4,52
43. Kurum çalışanlarından ne beklediğimi açıkça belirtirim.			1	0,4	12	5,4	94	42,2	111	49,8	5	2,2	4,44
44. Astlarıma performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlarım.			4	1,8	17	7,6	113	50,7	84	37,7	5	2,2	4,27
45. Olaylara çalışanlarıma / astlarıma açısından da bakabilme yaklaşımına sahibim.					14	6,3	105	47,1	98	43,9	6	2,7	4,39

Tablo 4-10'un Devamı:

İfade	Hiç Göstermiyorum		Seyrek Olarak Gösteriyorum		Ara Sıra Gösteriyorum		Çoğu Zaman Gösteriyorum		Hemen Her Zaman Gösteriyorum		Cevapsız		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
46. Astlarımın özel sorunlarına duyarlılık gösteririm. Bu benim için önemlidir.			3	1,3	15	6,7	78	35,0	122	54,7	5	2,2	4,46

Tablo 4-10 'a göre; araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin 46 maddelik ifadelere verdiği puanlara bakıldığında, ortalama olarak **yüksek** değer taşıyan ifadeler sırasıyla; **7,42,31,5,20'nolu** ifadelerdir ve ortalama olarak **düşük** değer taşıyan ifadeler ise; **33,3,1,25,23'nolu** ifadelerdir.

**Tablo 4-11: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Yaş	n	Ort	Ss	F	p
Vizyon Yaratma	25 yaş ve altı	9	3,87	0,48	0,64	0,587
	26 yaş -35 yaş	114	3,85	0,38		
	36 yaş -45 yaş	82	3,77	0,41		
	46 yaş -55 yaş	16	3,80	0,45		
İzleyici Kazanma	25 yaş ve altı	9	4,00	0,45	0,36	0,783
	26 yaş -35 yaş	113	4,09	0,44		
	36 yaş -45 yaş	82	4,03	0,48		
	46 yaş -55 yaş	16	4,09	0,59		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	25 yaş ve altı	9	4,26	0,34	0,04	0,991
	26 yaş -35 yaş	114	4,21	0,41		
	36 yaş -45 yaş	82	4,21	0,41		
	46 yaş -55 yaş	16	4,21	0,47		
Sonuçları İzleme	25 yaş ve altı	9	4,56	0,33	3,27	0,022
	26 yaş -35 yaş	113	4,13	0,58		
	36 yaş -45 yaş	82	4,18	0,46		
	46 yaş -55 yaş	16	4,44	0,40		
Sonuçlara Ulaşma	25 yaş ve altı	9	3,74	0,64	0,38	0,769
	26 yaş -35 yaş	113	3,79	0,71		
	36 yaş -45 yaş	82	3,72	0,56		
	46 yaş -55 yaş	15	3,62	0,67		
Takım Çalışması	25 yaş ve altı	9	4,42	0,32	0,74	0,531
	26 yaş -35 yaş	113	4,42	0,45		
	36 yaş -45 yaş	82	4,33	0,41		
	46 yaş -55 yaş	16	4,41	0,52		

\*Liderlik boyutları arası farklılık ANOVA Analizi

**Tablo 4-11'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin sonuçları izleme ve yaşları arasındaki ilişki incelendiğinde , **25 yaş ve altı** yönetici hemşirelerin sonuçları izleme davranışı, **26 yaş -35 yaş ve 36 yaş -45 yaş grubundaki** yönetici hemşirelerin **sonuçları izleme davranışından** istatistik açıdan **anlamli olarak yüksek** bulunmuştur. (p<0,05). **46 yaş -55 yaş grubundaki** yönetici hemşirelerin **sonuçları izleme**

**davranışı, 26 yaş -35 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin sonuçları izleme** davranışından istatistik açıdan **anlamlı olarak yüksek** bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Diğer liderlik davranışlarında yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4-12: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Medeni Durum	n	Ort	Ss	t	p
Vizyon Yaratma	Evli	151	3,83	0,38	0,60	0,551
	Bekar	69	3,80	0,45		
İzleyici Kazanma	Evli	150	4,10	0,45	1,48	0,140
	Bekar	69	4,00	0,48		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Evli	151	4,22	0,40	0,40	0,691
	Bekar	69	4,20	0,42		
Sonuçları İzleme	Evli	150	4,22	0,48	1,06	0,289
	Bekar	69	4,14	0,59		
Sonuçlara Ulaşma	Evli	149	3,80	0,62	1,42	0,157
	Bekar	69	3,67	0,67		
Takım Çalışması	Evli	150	4,38	0,42	0,40	0,690
	Bekar	69	4,41	0,46		

\* t-Testi

**Tablo 4-12'ye göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına bakıldığında, yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ). Diğer grubunda 4 kişi olduğundan dolayı, diğer medeni durumdaki gözlemler bekar grubuna dahil edilmiştir.

**Tablo 4-13: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Eğitim Durumu	n	Ort	Ss	F	p
Vizyon Yaratma	Sağlık Meslek Lisesi	45	3,89	0,42	0,74	0,527
	Ön Lisans Mezunu	71	3,78	0,36		
	Lisans Mezunu	61	3,81	0,43		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,82	0,39		
İzleyici Kazanma	Sağlık Meslek Lisesi	45	4,10	0,51	0,31	0,817
	Ön Lisans Mezunu	71	4,08	0,46		
	Lisans Mezunu	60	4,05	0,45		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	4,02	0,45		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Sağlık Meslek Lisesi	45	4,26	0,40	0,85	0,467
	Ön Lisans Mezunu	71	4,15	0,43		
	Lisans Mezunu	61	4,25	0,40		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	4,21	0,39		
Sonuçları İzleme	Sağlık Meslek Lisesi	45	4,24	0,53	0,42	0,738
	Ön Lisans Mezunu	71	4,16	0,50		
	Lisans Mezunu	60	4,22	0,53		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	4,14	0,56		
Sonuçlara Ulaşma	Sağlık Meslek Lisesi	45	3,84	0,71	0,66	0,580
	Ön Lisans Mezunu	70	3,74	0,56		
	Lisans Mezunu	60	3,76	0,69		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,65	0,67		
Takım Çalışması	Sağlık Meslek Lisesi	45	4,40	0,44	1,25	0,292
	Ön Lisans Mezunu	71	4,33	0,47		
	Lisans Mezunu	60	4,37	0,41		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	4,49	0,40		

\*Liderlik boyutları arası farklılık ANOVA Analizi

**Tablo 4-13'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına bakıldığında, yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4-14: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Kamu ve Özel Hastanelere Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Görev Yaptığınız Kurum	n	Ort	Ss	t	p
	Vizyon Yaratma	Kamu	141	3,81	0,41	0,17
Özel		78	3,82	0,38		
İzleyici Kazanma	Kamu	140	4,10	0,50	1,66	0,098
	Özel	78	3,99	0,40		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Kamu	141	4,21	0,44	0,11	0,913
	Özel	78	4,22	0,36		
Sonuçları İzleme	Kamu	140	4,20	0,56	0,50	0,618
	Özel	78	4,16	0,47		
Sonuçlara Ulaşma	Kamu	139	3,71	0,69	1,06	0,289
	Özel	78	3,81	0,58		
Takım Çalışması	Kamu	140	4,41	0,45	0,98	0,327
	Özel	78	4,35	0,41		

\* t-testi

**Tablo 4-14'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına bakıldığında, kamu ve özel hastanelere göre istatistik açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. ( $p>0,05$ )

**Tablo 4-15: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Görevlerine Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Kurumdaki Görevi	n	Ort	Ss	t	p
Vizyon Yaratma	Servis Sorumlu Hemşiresi	171	3,81	0,39	0,76	0,446
	Diğer Yönetici Hemşireler	47	3,86	0,42		
İzleyici Kazanma	Servis Sorumlu Hemşiresi	170	4,05	0,47	0,96	0,338
	Diğer Yönetici Hemşireler	47	4,13	0,46		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Servis Sorumlu Hemşiresi	171	4,21	0,41	0,65	0,515
	Diğer Yönetici Hemşireler	47	4,25	0,40		
Sonuçları İzleme	Servis Sorumlu Hemşiresi	170	4,19	0,51	0,07	0,947
	Diğer Yönetici Hemşireler	47	4,18	0,61		
Sonuçlara Ulaşma	Servis Sorumlu Hemşiresi	169	3,74	0,65	0,64	0,521
	Diğer Yönetici Hemşireler	47	3,81	0,65		
Takım Çalışması	Servis Sorumlu Hemşiresi	170	4,37	0,44	1,39	0,166
	Diğer Yönetici Hemşireler	47	4,47	0,41		

\* t-testi

**Tablo 4-15'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin kurumdaki görevlerine göre liderlik davranışları incelendiğinde, liderlik davranışlarında kurumdaki görevlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Servis Sorumlu Hemşiresi grubu dışındaki gruplarda, gözlem sayısı az olduğundan grupların homojen dağılması için Servis Sorumlu Hemşiresi grubunun dışındaki gruplar diğer başlığı altında birleştirilmiştir.

**Tablo 4-16: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Mesleki Deneyim	n	Ort	Ss	F	p
Vizyon Yaratma	4 yıl ve altı	17	3,90	0,45	0,38	0,822
	5 yıl - 9 yıl	28	3,82	0,30		
	10 yıl - 14 yıl	62	3,82	0,42		
	15 yıl - 19 yıl	51	3,77	0,38		
	20 yıl ve üzeri	58	3,81	0,40		
İzleyici Kazanma	4 yıl ve altı	17	4,08	0,41	0,29	0,886
	5 yıl - 9 yıl	27	4,02	0,35		
	10 yıl - 14 yıl	62	4,10	0,44		
	15 yıl - 19 yıl	51	4,01	0,53		
	20 yıl ve üzeri	58	4,07	0,47		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	4 yıl ve altı	17	4,29	0,33	0,61	0,653
	5 yıl - 9 yıl	28	4,24	0,31		
	10 yıl - 14 yıl	62	4,16	0,45		
	15 yıl - 19 yıl	51	4,18	0,44		
	20 yıl ve üzeri	58	4,24	0,41		
Sonuçları İzleme	4 yıl ve altı	17	4,41	0,45	2,06	0,088
	5 yıl - 9 yıl	27	4,20	0,53		
	10 yıl - 14 yıl	62	4,12	0,59		
	15 yıl - 19 yıl	51	4,07	0,53		
	20 yıl ve üzeri	58	4,28	0,45		
Sonuçlara Ulaşma	4 yıl ve altı	17	3,82	0,52	0,29	0,882
	5 yıl - 9 yıl	27	3,75	0,57		
	10 yıl - 14 yıl	62	3,78	0,75		
	15 yıl - 19 yıl	50	3,73	0,61		
	20 yıl ve üzeri	58	3,68	0,60		
Takım Çalışması	4 yıl ve altı	17	4,43	0,41	1,35	0,251
	5 yıl - 9 yıl	27	4,50	0,35		
	10 yıl - 14 yıl	62	4,42	0,44		
	15 yıl - 19 yıl	51	4,29	0,44		
	20 yıl ve üzeri	58	4,37	0,45		

\*Liderlik boyutları arası farklılık ANOVA Analizi

**Tablo 4-16'ya göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, liderlik davranışlarında, yönetici hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4-17: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Yöneticilik Deneyimi	n	Ort	Ss	F	p
Vizyon Yaratma	4 yıl ve altı	96	3,84	0,40	0,47	0,756
	5 yıl - 9 yıl	53	3,83	0,41		
	10 yıl - 14 yıl	40	3,74	0,33		
	15 yıl - 19 yıl	19	3,82	0,51		
	20 yıl ve üzeri	10	3,80	0,43		
İzleyici Kazanma	4 yıl ve altı	95	4,06	0,41	1,06	0,379
	5 yıl - 9 yıl	53	4,12	0,48		
	10 yıl - 14 yıl	40	3,96	0,50		
	15 yıl - 19 yıl	19	4,06	0,61		
	20 yıl ve üzeri	10	4,23	0,40		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	4 yıl ve altı	96	4,21	0,44	0,53	0,714
	5 yıl - 9 yıl	53	4,24	0,39		
	10 yıl - 14 yıl	40	4,15	0,30		
	15 yıl - 19 yıl	19	4,26	0,48		
	20 yıl ve üzeri	10	4,33	0,47		
Sonuçları İzleme	4 yıl ve altı	95	4,16	0,56	2,13	0,078
	5 yıl - 9 yıl	53	4,16	0,49		
	10 yıl - 14 yıl	40	4,11	0,54		
	15 yıl - 19 yıl	19	4,46	0,46		
	20 yıl ve üzeri	10	4,43	0,39		
Sonuçlara Ulaşma	4 yıl ve altı	94	3,77	0,68	1,62	0,171
	5 yıl - 9 yıl	53	3,85	0,60		
	10 yıl - 14 yıl	40	3,53	0,64		
	15 yıl - 19 yıl	19	3,82	0,72		
	20 yıl ve üzeri	10	3,70	0,46		
Takım Çalışması	4 yıl ve altı	95	4,43	0,44	2,57	0,039
	5 yıl - 9 yıl	53	4,35	0,44		
	10 yıl - 14 yıl	40	4,24	0,40		
	15 yıl - 19 yıl	19	4,47	0,44		
	20 yıl ve üzeri	10	4,65	0,43		

\*Liderlik boyutları arası farklılık ANOVA Analizi

**Tablo 4-17'ye göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, yöneticilik deneyimi 10 yıl - 14 yıl arası olanların **takım çalışması davranışı**, 4 yıl ve altı ve 20 yıl ve üzeri, yöneticilik deneyimi olanlara göre **istatistiksel açıdan anlamlı olarak düşük** bulunmuştur. Yöneticilik deneyimi 5 yıl - 9 yıl arası olanların **takım çalışması davranışı**, 20 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olanlara göre **istatistiksel açıdan anlamlı olarak düşük** bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Diğer liderlik davranışlarında yöneticilik deneyimine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4-18: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyut Ortalamalarının Yönetimindeki Ast Sayısına Göre Karşılaştırılması (N:223)**

Liderlik Davranışı	Yönetimindeki Ast Sayısı	n	Ort	Ss	F	p
Vizyon Yaratma	14 kişi ve altı	116	3,82	0,40	0,87	0,519
	15 kişi - 29 kişi	43	3,80	0,32		
	30 kişi - 44 kişi	15	3,91	0,56		
	45 kişi - 59 kişi	5	3,77	0,34		
	60 kişi -74 kişi	9	4,02	0,20		
	75 kişi- 89 kişi	16	3,68	0,31		
	90 kişi ve üzeri	16	3,81	0,54		
İzleyici Kazanma	14 kişi ve altı	115	4,04	0,48	0,98	0,443
	15 kişi - 29 kişi	43	4,07	0,44		
	30 kişi - 44 kişi	15	4,09	0,44		
	45 kişi - 59 kişi	5	4,28	0,21		
	60 kişi -74 kişi	9	4,18	0,41		
	75 kişi- 89 kişi	16	3,90	0,37		
	90 kişi ve üzeri	16	4,23	0,54		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	14 kişi ve altı	116	4,21	0,40	0,66	0,681
	15 kişi - 29 kişi	43	4,17	0,37		
	30 kişi - 44 kişi	15	4,17	0,58		
	45 kişi - 59 kişi	5	4,30	0,30		
	60 kişi -74 kişi	9	4,46	0,42		
	75 kişi- 89 kişi	16	4,23	0,32		
	90 kişi ve üzeri	16	4,19	0,54		
Sonuçları İzleme	14 kişi ve altı	115	4,21	0,51	0,65	0,691
	15 kişi - 29 kişi	43	4,17	0,48		
	30 kişi - 44 kişi	15	4,11	0,61		
	45 kişi - 59 kişi	5	4,20	0,38		
	60 kişi -74 kişi	9	4,44	0,33		
	75 kişi- 89 kişi	16	4,04	0,44		
	90 kişi ve üzeri	16	4,17	0,85		
Sonuçlara Ulaşma	14 kişi ve altı	114	3,77	0,65	0,68	0,667
	15 kişi - 29 kişi	43	3,61	0,67		
	30 kişi - 44 kişi	15	3,76	0,74		
	45 kişi - 59 kişi	5	3,73	0,92		
	60 kişi -74 kişi	9	4,04	0,45		
	75 kişi- 89 kişi	16	3,69	0,45		
	90 kişi ve üzeri	16	3,81	0,70		
Takım Çalışması	14 kişi ve altı	115	4,37	0,45	0,38	0,890
	15 kişi - 29 kişi	43	4,40	0,42		
	30 kişi - 44 kişi	15	4,33	0,36		
	45 kişi - 59 kişi	5	4,35	0,63		
	60 kişi -74 kişi	9	4,46	0,39		
	75 kişi- 89 kişi	16	4,41	0,40		
	90 kişi ve üzeri	16	4,52	0,49		

\*Liderlik boyutları arası farklılık ANOVA Analizi

**Tablo 4-18'e göre;** araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile yönetimlerindeki ast sayısı arasındaki ilişki incelendiğinde, liderlik davranışlarında, yönetimindeki ast sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Vizyon yaratma, Vizyonu uygulamaya koyma, izleyici kazanma, sonuçlara ulaşma liderlik davranışlarının demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiye bakıldığında yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev yaptığı kurum, kurumdaki görevi, mesleki deneyim , yöneticilik deneyimi ve yönetimdeki ast sayısı ile aralarında anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

## 5. TARTIŞMA

İstanbul ili Avrupa bölgesinde kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını belirlemek ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları aşağıda tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çoğu 26-35 yaş (%52) arasındadır (**Tablo 4-1**). Servis sorumlu hemşiresi (%77,6) sayısı diğer yönetici hemşirelere göre fazladır (**Tablo 4-5**). Hemşirelerin çoğu ön lisans (%32,3) mezunudur (**Tablo 4-3**). Sağlık meslek lisesi mezunu hemşire yönetici (%20,2) sayıca az olmakla birlikte hala yönetim kadrosunda yer almaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında araştırma sonuçları İpekçi 'nin araştırması ile benzerlik göstermektedir (İpekçi,2005). Hemşirelik eğitim sisteminde belli bir standart olmayışı geçmişten günümüze birden fazla eğitim seviyesine temellendirilmiş olmasından dolayı, her düzeyde eğitime sahip yönetici hemşire bulunmaktadır. Fakat, Hemşirelik Kanunu'nda 2007 yılında yapılan düzenlemelerde yönetici hemşire olmak için eğitim seviyesinin lisans düzeyine çıkarılması lisans ve yüksek lisans - doktora düzeyinde yönetici hemşire sayısının artmasına neden olmuştur, çalışmanın sonuçlarında bunu görmekteyiz. Günümüzde önem kazanan akreditasyon ve diğer kalite standartları gereği hizmet kalitesinin artması kurumlardaki yöneticilerin eğitim seviyesinin yüksek olmasında önemli derecede etkili olmuştur. Araştırma bu bulguları ile Kurt'un yapmış olduğu çalışma ile benzerlik taşımaktadır (Kurt,2009).

Yöneticilik deneyimine bakıldığında en çok 4 yıl ve altı yöneticilik deneyimine sahip yönetici (%43) sayısı fazladır (**Tablo 4-7**). Buradan anlaşıldığı üzere kurumlarda çalışan yönetici hemşireler daha yakın zamanda bu göreve tayin edilmişlerdir. Ama meslekteki deneyimlerine baktığımızda çoğunluğu 10- 14 yıl arası (%28,3) deneyime sahiptir (**Tablo 4-6**). Araştırma bu yönüyle Kahraman'ın yapmış olduğu araştırma bulguları ile benzerlik taşımaktadır (Kahraman ,2007).

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına ilişkin sonuçlara baktığımızda en çok sergiledikleri davranışın takım çalışması olduğunu görmekteyiz (**Tablo 4-9**). En az gösterdikleri liderlik davranışı ise sonuçlara ulaşmadır (**Tablo 4-9**). Yönetici hemşirelerin odaklandığı noktanın birlikte ve uyumlu çalışmak olduğunu söyleyebiliriz. Sonuçlara ulaşmak ise diğer liderlik davranışları kadar önemli bulunmamaktadır.

Halbuki, liderlikte sonuçlara ulaşmak en az amaçlara ulaşmak için diğerlerini yönlendirmek kadar önemlidir. Ekip işbirliğinin sağlanmasında, yönetici hemşirelere büyük görevler düşmektedir. Üretkenlik, iş doyumunu ve kaliteli bakım için personeli yönlendirmek, yönetici hemşirelerin sorumluluğudur (Tosun, 2002). Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerde bu sorumluluklarının bilincinde olarak takım çalışması davranışları yüksek çıkmıştır ( **Tablo 4-9**).

**Tablo 4-10'a** ait ifadelere bakıldığında; ortalama olarak en yüksek değere sahip ifadeler; **"Çalışmalarında, düzenli sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşımı benimserim."**, ifadesinin yönetici hemşire Ort=4,58 olmakla birlikte çoğunluğun hemen her zaman bu davranışı gösterdiği saptanmıştır. Kamu ve özel sektördeki hastanelerde, karmaşık yapıya sahip olan organizasyonlarda yönetici olarak çalışabilmek için böyle bir yaklaşımı benimsemek liderlik ve başarı açısından önemlidir. **"Karar alma süreçlerinde yetkili kişilerin fikirlerini alırım."** ifadesinin yönetici hemşire Ort=4,52 olmakla birlikte yönetici hemşireler fikirlerini uygularken, otorite sahibi kişilerin desteğini alarak, karar alma fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Buda mevcut sistemin öngördüğü, olması gereken bir sonuçtur. **"Kurumda çalışanların bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratırım."**ifadesine katılan yönetici hemşire Ort=4,49 olmakla birlikte yönetici hemşireler birlikte çalıştıkları kişilerin güvenini kazanarak güçlü bir lider olacaklarının bilincindedirler. **"Uzmanlık alanıyla ilgili bilgimi sürekli arttırmaya çalışırım."** ifadesinin yönetici hemşire Ort=4,47 olmakla birlikte yönetici hemşirelerin değişime ve gelişmeye açık olduklarını görmekteyiz. **"Karar alma süreçlerinde çalışanlarımın görüşlerini dikkate alırım."** ifadesinin yönetici hemşire Ort=4,45 olmakla birlikte, yöneticilik ve liderlik özelliklerinin önemli olduğu karar alma sürecinde, klasik anlayışın aksine sadece tek bir otoritenin değil aynı zamanda çalışanlarında fikir sahibi olması, yönetici hemşirelerin astlarına karşı tutuculuk anlayışının değil yenilikçi ve modern bir anlayışın egemen olduğunu göstermektedir. Yönetici hemşireler , astlarının düşüncelerini de dikkate almaktadırlar.

**Tablo 4-10'a** göre; ortalama olarak en düşük değere sahip ifadeler; **"Astlarımın hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin veririm"** görüşüne katılan yönetici hemşire Ort=2,43 şeklindedir. Bu bulguya göre; sağlık sektörünün insan hayatı ile ilgili olması nedeniyle, yönetici hemşirelerin liderlik

özelliklerinin, hata yapmak konusunda esneklik göstermediğini düşünebiliriz.”**Kurum çalışanları kişilerarası ilişkilerinde resmi olmayan bir tarzı benimseyebilirler.**” görüşüne ait yönetici hemşire Ort=2,99 şeklindedir. Bu bulguya göre; yönetici hemşireler kurum içi ilişkiler konusunda biçimsel tarzın benimsenmesinden taraftırlar. Kurum içi ilişkilerde biçimsel olmayan tarzın olmaması konusunda aynı fikirdedirler. “**Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalara bağlı kalarak yaparım.**” görüşüne katılan yönetici hemşire Ort=3,17 şeklindedir. Buna göre yönetici hemşireler sorun çözümlerinde geçmiş uygulamaları çok fazla önemsemekte olayla ilgili objektif ve soruna yönelik gerekli bir tavır sergilemektedir görüşüne ulaşabiliriz. “**Kurumla ilgili kararlarımda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih ederim**” görüşüne ait yönetici hemşire Ort=3,24 şeklindedir. Başka bir ifadeye göre; “**Kurumun vizyonuna yönelik kararlarımda bağımsız olmaya önem veririm.**” görüşüne ait yönetici hemşire Ort=3,17 şeklindedir. Bu bulgulara göre; yönetici hemşireler liderlik özelliklerinden biri olan risk alma konusunda tam bir otonomiye sahip değillerdir. Karagözoğlu ve Kangallı’ nın çalışmasında hemşirelerin otonomi düzeyleri ile ilgili yaptığı çalışmada, hemşirelerin genel otonomilerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır (Karagözoğlu ve Kangallı, 2009). Araştırma bu yönüyle, Karagözoğlu ve Kangallı’ nın otonomi konusunda saptamış olduğu görüşü desteklemektedir. Ayrıca yönetici hemşirelerin, vizyon ile ilgili alternatif görüş ve yaklaşımlar benimsemek konusunda çaba göstermek yerine, kurumun kabul ettiği geleneksel yapıyı tercih ettikleri sonucuna da ulaşabiliriz.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarından sonuçları izleme davranışı ile yönetici hemşirelerin yaşları arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçları izleme davranışı dışında kalan, vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması liderlik davranışları ile yönetici hemşirelerin yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ( $p > 0.05$ ). **(Tablo 4-11).**

Yapılan araştırmaların bir kısmında, yaşa bağlı olarak yöneticilerin işe yönelik, kişiye yönelik ve genel performansa yönelik yeteneklerinde ve buna bağlı olarak liderlik davranışlarında farklılıklar bulunmuştur. Bu nedenle yaş değişkeninin yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde etki yaratıp yaratmadığı araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Arıcı (2002) 'nın “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında liderlik davranışlarından vizyonu uygulamaya koyma ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki saptamıştır. Söz konusu araştırmada 45 yaş ve üzeri yöneticiler diğer yaş grubundaki yöneticilere göre vizyonu uygulamaya koyma davranışı istatistiksel olarak anlamlı ve daha yüksek bulunmuştur. İki araştırma arasında çıkan farklılığın nedeninin ise araştırma yapılan sektörün özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Liderlik davranış ölçeği alt boyutlarından sonuçları izleme ile yönetici hemşirelerin demografik özelliklerinden yaş dışında kalan medeni durum, eğitim durumu, görev yaptığı kurum, kurumdaki görev, mesleki deneyim, yönetimdeki ast sayısı ile diğer liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı, **sonuçları izleme ile yönetici hemşirelerin yaşları** arasında istatistiksel açıdan **p<0,05 düzeyinde anlamlı bir fark** bulunduğu sonucuna varılmıştır. 25 ve altı yaşlar ile 46-55 yaş arasındaki yönetici hemşirelerin sonuçları izleme davranışı diğer yaş gruplarında yer alan yönetici hemşirelere göre daha yüksektir (**Tablo 4-11**). Bu yaş gruplarındaki yönetici hemşirelerin hedefledikleri amacı gerçekleştirebilmeleri için çalışanların performanslarını diğer yaş gruplarında olduğundan daha çok takip ettiklerini, geribildirim sağladıklarını ve denetlediklerini düşünebiliriz. Sonuçları izleme liderlik davranışı, izleyenleri motive etmek ve organizasyonun düzgün ve sistematik bir şekilde işleme için bir liderde bulunması gereken liderlik davranış özelliğidir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile eğitim durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır (**Tablo 4-13**). Halbuki, yönetici hemşirelerin eğitim düzeylerine göre liderlik davranışlarında bir farklılık olmasını bekleriz. Araştırma bulgularına bakıldığında, eğitim düzeyi ön lisans düzeyinde sayıca daha fazla hemşire vardır. Bu bulgunun ortaya çıkmasında sağlık meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin açık öğretim lisans tamamlama programlarını bitirmelerinin etkisi vardır. Güncellenen “Hemşirelik Kanunu” ve hastanelerdeki kalite çalışmaları, hemşirelik mesleğinde yönetici pozisyonundaki hemşirelerin rol ve sorumluluklarını etkileyerek tek bir standarda ulaştırmada etkili olmuştur görüşünü savunabiliriz. Sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin de kalite standartları gereği kurumlardaki rekabet ortamında yönetici olarak var olabilmeleri için liderlik anlayışını güncelleştirdiklerini söylememiz

mümkündür. Yönetici hemşirelerin eğitim durumları farklı olsa da liderlik davranışları konusunda görüşleri birbiriyle örtüşmektedir. Araştırma, bu sonuca göre; Yiğit'in çalışmasıyla benzerlik taşımaktadır. Yiğit'in çalışmasında da eğitim düzeylerine göre sergilenen liderlik davranışının gruplar arasında anlamlı farklılık taşımadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin eğitim düzeylerine bakılmaksızın aynı davrandığı söylenebilir (Yiğit,2005). Araştırma sonuçları birbiriyle paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile görev yaptıkları kurum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır ( $p > 0.05$ ). ( **Tablo 4-14** ). Diğer bir ifade ile hemşirelerin görev yaptıkları hastaneler, ister kamuya ister özel sektöre ait olsun liderlik davranışları farklılık göstermemektedir. Buradan hemşirelerin liderlik davranışlarının görev yaptıkları kurumdan bağımsız olduğu söylenebilir. Ayrıca sektörel bir farklılık yoktur. Başka bir ifadeyle kamu ve özel hastaneler sağlık sektörünün bir parçasıdır. Hizmet kalitesinde farklılık olabilir ama sonuçta hizmet edilen kesim ve hizmet edenler aynı oldukları için liderlik davranışlarında, sektör açısından farklılık olmaması araştırma sonucuna göre anlamlıdır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile kurumdaki görevleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır (**Tablo 4-15**). Tengilimoğlu (2005)'in "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında ise çalışanların liderlik puan ortalamalarının da görev konumuna göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P<0.05$ ). Teknisyen kadrosunda çalışan işgörenlerin diğer kadrolarda çalışanlara göre liderlik puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonuçları birbiriyle örtüşmemektedir. Bunun nedeninin ise hemşirelik mesleğinde görev değişse de yapılan işin sonuçta insan sağlığını ilgilendiren daha hassas bir konu olması nedeniyle tüm görevlerdeki hemşirelerin birleştikleri noktanın insan sağlığı olması gösterilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile mesleki deneyimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır (**Tablo 4-16**).

Bu sonuç, Çelik (2006)'nın “Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmasında, öğretmenlerin cinsiyetinin, branşının ve yöneticilik deneyiminin, liderlik davranışlarını, etkililik düzeyinde etkilemediği, öğretmenler tarafından farklı algılanmadığı sonucuna varmıştır. İki araştırma sonuçları birbirleriyle paralellik göstermektedir. Aynı sektörde, sağlık sektöründe çalışan, mesleki deneyime sahip yönetici hemşirelerin, liderlik davranışlarını algılayış düzeyleri birbiriyle benzeşmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarından takım çalışması davranışı dışında kalan, vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme ve sonuçlara ulaşma ile hemşirelerin yöneticilik deneyimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı, **takım çalışması** davranışı ile yönetici hemşirelerin **yöneticilik deneyimi** arasında istatistiksel açıdan **p<0,05 düzeyinde anlamlı bir fark** bulunduğu sonucuna varılmıştır (**Tablo4-17**). Yöneticilik Deneyimi 10 yıl - 14 yıl arası olanların takım çalışması davranışı, 4 yıl ve altı ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olanlara göre, yöneticilik deneyimi 5 yıl - 9 yıl arası olanların takım çalışması davranışı, 20 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olanlara göre anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Takım çalışması liderlik davranışı, en çok yöneticilik deneyiminin başlarında ve sonlarında sergilenmektedir görüşüne ulaşabiliriz. Sonuçta, yönetici hemşirelerin başarılı olabilmek için birlikte çalıştıkları insanlarla koordine çalışmalarını önemlidir. Yöneticiliğin ilk yıllarında izleyenlerin güvenini kazanmak ve onları etkilemek önemlidir, son yıllarında ise bilgi, birikim ve tecrübelerin, karşılıklı güven ortamının oluşmuş olmasının, bu liderlik davranışını geliştirdiği sonucuna ulaşabiliriz. Buradan, yönetici olarak, fazla çalışma yılının hemşirelerde, tecrübeyle birlikte takım çalışması davranışını arttırdığı söylenebilir.

Sağlık sektöründe yer alan hastaneler multi-disipliner bir yaklaşımın izlenmesi gereken organizasyonlardır. Takım çalışması liderlik davranışının, yönetici hemşirelerde yüksek olması diğer sağlık ekibi üyeleri ve meslektaşları ile işbirlikçi tutum içerisinde olduklarının göstergesidir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile yönetimlerindeki ast sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır (p>0.05). (**Tablo 4-18**). Bu bulguya göre; ast sayısının liderlik davranışları üzerinde etkisi bulunmadığını söylemek mümkündür.

Liderlik davranışı ölçeği alt boyutlarından, vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma ve sonuçlara ulaşma ile yönetici hemşirelerin demografik özellikleri olan yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev yaptığı kurum, kurumdaki görev, mesleki deneyim, yöneticilik deneyimi, yönetimdeki ast sayısı arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).

### **Sonuçlar:**

İstanbul ili Avrupa bölgesinde kamu ve özel hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını belirlemeye ilişkin **araştırma sonucunda;**

\*Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin, çoğunun 26-35 yaş arasında (%52), evli (%68,6), ön lisans mezunu (%32,3) devlet hastanesinde görevli (%44,4), servis sorumlu hemşiresi oldukları (%77,6), mesleki deneyimlerinin 10-14 yıl arasında (%28,3), yöneticilik deneyiminin 4 yıl ve altı (%43) olduğu, yöneticilerin yönetimlerindeki ast sayısının ise çoğunlukla (%52,0) 14 kişi ve altında olduğu saptanmıştır.

\*Yönetici hemşirelerin, “Liderlik Davranışı Ölçeği” doğrultusunda liderlik davranışlarına bakıldığında, liderlik davranışı alt boyutunda en yüksek düzeyde “takım çalışması” (Ort= 4,39) davranışı gösterdikleri, bunu sırası ile “vizyonu uygulamaya koyma”(Ort=4,21), “sonuçları izleme”,(Ort=4,19) “izleyici kazanma”,(Ort=4,06) “vizyon yaratma”(Ort=3,82) ve “sonuçlara ulaşma”(Ort=3,75) liderlik davranışlarının izlediği saptanmıştır.

\*Yönetici hemşirelerin demografik özellikleri ile liderlik davranışları alt boyut ortalamalarının karşılaştırılmasında “yaş” ile “sonuçları izleme “yöneticilik deneyimi” ile “takım çalışması” liderlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu saptanmıştır, çalıştıkları kurum, ast sayıları, kurumdaki görevleri, mesleki deneyimleri, medeni durumları, eğitim durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır.

\*Kamu ve Özel hastanelerde çalışan yönetici hemşireler ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde; yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurum ile liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır.

**Öneriler:** Araştırmanın verileri doğrultusunda;

-Sağlık kuruluşları ve hastanelerde Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi'ne, Hemşirelik Kanunu'nda 2007 yılında yapılan değişiklikler doğrultusunda, öngörülen şekilde lisans ve lisansüstü mezunlara öncelik hakkının verilmesi;

- Yönetici hemşirelerin, kurumlarında yöneticilik işlevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için liderlik davranışlarından “sonuçları izleme” davranışında performanslarını arttırmaları ve böylece etkileme sürecinin devamlılığının sağlanması;

-Yönetici hemşirelerin, kurum içerisinde, çalışanların görevlerini yerine getirebilmesi için performans düzeylerini arttıracak hedefler göstermesi, motive etmesi, sonuçları takip etmesi ve geribildirim konusunda hassas davranmaları;

-Yönetici hemşirelerin, liderlik davranış özelliklerini geliştirmeleri, “sonuçlara ulaşma” liderlik davranışı konusunda kendilerini yetiştirmeleri için liderlik ile ilgili sertifika ve eğitim programlarına katılmaları, kendilerini bilgi, beceri, birikim ve anlayış olarak hem kendi sektörlerinde hem de diğer sektörlerdeki yöneticilerle, liderlik açısından rekabet edebilecek düzeye getirmeleri, eğitmeleri önerilmektedir.

-Kurumların , gerekli politika ve prosedürler ile yönetici hemşirelere, liderlik ile ilgili eğitim ve kariyer fırsatlarını tanıması bu konuda desteklemesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yasar University*, 4,(15), 2439-2450.
- Aktan, C. (1999). Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu. (15.12.2009).
- Arıcı, D. E. (2002) Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (3) 1-20
- Arıcı.D.E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Arasında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş B. (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. Ankara, Tarım ve Köyüşleri Bakanlığı.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul,Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki. *KMU İIBF Dergisi*, (14), 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Tisk Akademi Dergisi*, 4
- Baltaş. A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Barnum, B. S. and Kerfoot M.K. (1995). *The Nurse As Executive*, An Apsen Publication.
- Bass, B. (1997). *Stogdill's Handbook Of Leadership. A Survey Of Theory and Research*. Newyork, Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional To Transformational Leadership Learning Tos Hare The Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, Free Press.

- Bateman, T.S. (2002). *Management: Competing in The New Era*. Boston. Mcgraw- Hill Irwin.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Bennis, W. G. (1989). *On Becoming A Leader*, Addison-Wesley Publication
- Berber, A. 2000. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İ.Ü. İ.İ.E. Yönetim Dergisi*, 11(36): 33-50.
- Brown, C. J. (2009). Self renewal in Nursing Leadership: The Lived Experience of Caring for Self’ *Journal of Holistic Nursing*, SAGE Publishing, p:75
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınları.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20),1207-1213.
- Bondas, T. (2009). Preparing the air for nursing care:A grounded theory study of first line nurse managers, *Journal of Research in Nursing* ,SAGE publishing, 14:351-361
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. *21. Y.Y’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 1, 137-138.
- Caroselli, M. (2000). Leadership Skills for Managers. *The Mcgrow- Hill Companies Publishing*, Newyork, USA, 1-11.
- Carrol, T.L. (2005). Leadership Skills and Attributes Of Women and Nurse Executives: Challenges For The 21st Century. *Nursing Administration* , (29),146-153.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Cusins, P. (1997). *Orta Düzey Yöneticiler İçin Yönetim Teknikleri*. Çev.Günay, G., İstanbul. Rota Yayınları
- Clark, C. (2009). *Creative Nursing Leadership and Management*, Jones and Burlett Publishers İnternational, London, U.K ,16-17
- Çelik, B. (2006). Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (16), 423-442.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında. Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74-84.
- Davies, B. and Davies, B. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership and Management*, 24 (1), 29-38.
- Deniz, L. ve Hasançebiöglu, T. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (17). 57-58.
- Dessler, G. ( 2004). *Management: Principles and Practices For Tomorrow's Leaders*, Upper Saddle Riwer, New Jersey, Prentice Hall.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.baskı. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. 7. Baskı. İstanbul, AlfaYayıncılık.
- Drach-Zahavy, A. , Dagan, E. (2002). From Caring To Managing: An Examination Of The Head Nurse's Role. *Journal Of Administrator Nursing*, (38).19-28.
- Duygulu, S., Kublay, G. (2008) Yönetici Hemşirelerin ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri ve Yönetici Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi* , 1-15
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale. Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, (162), 24-25.
- Erçil, Y. (1997). Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli. *21. Y.Y' da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 2, 535.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 3-4.

- Erdem, O ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 199-213.
- Erdemir, F. (1998). Hemşirenin Rol ve İşlevleri ve Hemşirelik Eğitiminin Felsefesi. *C.Ü.Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2 (1), 59-63.
- Eren Gümüstekin, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 90-116.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Sekizinci Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 9. baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş. 4. Baskı. İstanbul, Beta Basım.
- Fired, M. A. (1994). *Etkili Liderliğin Sırları*. Ankara, K.H.O Yayınları.
- Friedman, Harshey H., Mitchell, Langbert and Kreindy Giladi (2000). *Transformational Leadership.*, Newyork, National Public Accountant.
- Gardner, J. W. (1995). *On Leadership*, New York, The Free Pres.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3-4 (17), 163-184.
- Hamedoğlu M. A. (2001). Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik). *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6 (6), 8-11.
- Hellriegel, D, Slocum, J W., Woodman, R (2003). *3.W (who-what-where) Management.*, 4th Ed, Addison-Wesley Publishing Company
- <http://www.hemsire.med.ege.edu.tr/> image/documents/t8.doc (15.12.2009).

İpekçi, İ.( 2005 ) . *Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma* , Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.10, S.1, s. 281-294

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160–177.

Kahraman, B. (2007) *.Yönetici Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Personelinin Yönetirken Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlara Karşı Alınan Önlemler*,Yüksek lisans Tezi, İ.Ü.Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Karagözoğlu, Ş., Kangallı, P. (2009) Hemşirelerin *Otonomi Düzeyleri:Otonomiye Etkileyen Bazı profesyonel ve Kurumsal Faktörler*, *Journal of Medical Sciences*, 29 (5)

<http://www.turkiyeklinikleri.com.tr/55996.htm> (3.12.2010)

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara

Karasar, N. (2002). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Kitapevi, Ankara

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (16), 443–465.

Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.

Kırel, Ç. (2004). Davranış Bilimlerine Giriş, Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Kurt, S. ( 2009 ). *Klinik sorumlu hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşireliğin iş doyumunu üzerine etkisi*, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.35-36

Kutlu, M. (2009). Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları. <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> , (03.12.2009).

Lelebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* 32 (1), 61-72

- Lussier, R.R., Achua, C.F. (2004) Leadership Theory, Application and Skill Development, South-Western Publication
- Mahoney, J. (2001) Leadership Skills For The 21st Century. *Journal of Nursing Management*, (9), 269-271
- Narinen, A and Kekki, P.(2003). The Content Of Nurse Manager's Work İn Finland. *Wond Nord Utredel Forsk* (67), 16-20.
- Owen, H., Vicky Hodgson, ve Nigel Gazzard. (2007). *Liderlik El Kitabı*, Çev: Münevver Çelik. İstanbul, Optimist Yayım Dağıtım
- Sayın, Ç. (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Sellgren, S., Ekvall, G., Thomson, G. (2006). Leadership Styles İn Nursing Management: Preferred and Perceived. *Journal Of Nursing Management*, (14).348-355.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yasar University*, 4 (15), 2385-2402
- Sütçü, O. (2008). Stratejik Liderlik. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Swansburg, Rusell C. and Swansburg, Richard J. (2002). *Intratuction To Management and Leadership for Nurse Managers*. Third Edition. USA Jones and Parlett Publishes.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Sitilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 135-143.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 532 -547.
- Şahin, A., Temizel H. ve Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, *3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, 660-661
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya,. Eğitim Akademi Yayınları

- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 1-12.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), 4 (14), 1-16
- Tosun,N. (2002), Sağlık Ekibinin Karar Verme Sürecinde Hemşirenin Rolü. *İç Hastalıklarında Karar Verme*. Ankara, Gata Basımevi
- Tuncer, D. Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D. (2008). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Turna, A. (2007). Stratejik Liderlik: Üç Farklı Tür Kurumda Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Upenieks , V. (2003). What Constitutes Effective Leadership? Perceptions of Magnet and Non-Magnet Nurse Managers. *Journal of Nursing Administration*, (32). 456-467.
- Uzun G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ünal Erzen, M. (2008). Siyasi Lider Seçimlerde Etkisi. *İletişim Fakültesi Dergisi*,65-81.
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behaviovr*. 2nd Ed. London, The Dreyden Press.
- Vries, M. K. (2007) Liderliğin Gizemi. *İşletmelerde Liderlik Davranışı*, İstanbul, MESS Yayın, No:525, İstanbul , Çeviren: Zülfü Dicleli, S.233-235,2007
- Vural, G. (1997). Liderlik ve Hemşirelik. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*,1(1), 15-22.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Çev: Vedat Üner. İstanbul,Rota Yayınları.
- Wieck, KL. Prydun, M, Walsh, T. (2002). What The Emerging Workforce Wants İn Its Managers, *Journal of Nursing Search*. (34).238-288.

- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8),
- Yiğit, R. (2000). Klinik Sorumlu Hemşirelerin Liderlik Davranışları. *Ç.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 4 (1), 21-32.
- Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt8, Sayı.3, s:17
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. 3.b. New York, Prentice Hall Inc
- Zaccaro, S. (1996). *Models and Theories of Executive Leadership*. U.S. Army Research Institute For The Behavioral and Social Sciences, Alexandria. Va.
- Zalzenik, A. (1989). *The Managenel Mystique: Restraring Keadership in Bussiness*, Newyork, Harper and Row Puldishers.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U., (2009). Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi. [www.ugurzel.com/./67-stratejik-liderlik-ve-yetenek-yoenetimi.html](http://www.ugurzel.com/./67-stratejik-liderlik-ve-yetenek-yoenetimi.html) (03.12.2009).

## **EKLER**

**Ek 1:** Anket Formları.

**Ek 2:** Araştırmanın yapıldığı kurumlardan alınan izin yazıları.

**Ek 1****ANKET: BÖLÜM-1****Sayın katılımcılar ;**

Bu araştırma, **liderlik davranış özelliklerinizi** belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Araştırmanın güvenilir olabilmesi için her soruya doğru ve içten yanıtlar vermenizi rica ederim. Cevaplarınız gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardım için çok teşekkür ederim. Çalışmanın sonuçları sizlere ulaştırılacaktır.

**Neşe Kerim**  
**İ.Ü Sağlık Bilimleri Enstitüsü**  
**Florence Nightingale**  
**Hemşirelik Yüksekokulu**  
**Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ:****1.Yaşınız:**

- 25 yaş - ↓  
 26 yaş -35 yaş  
 36 yaş -45 yaş  
 46 yaş -55 yaş  
 56 yaş - ↑

**2.Medeni Durumunuz :**

- Evli  
 Bekar  
 Diğer

**3.Eğitim Durumunuz:**

- Sağlık Meslek Lisesi  
 Ön Lisans Mezunu  
 Lisans Mezunu  
 Yüksek Lisans ve Doktora

**4.Görev Yaptığınız Kurum:**

- Üniversite Hastanesi  
 Özel Hastane  
 Devlet Hastanesi

**5.Kurumdaki Göreviniz :**

- Servis Sorumlu Hemşiresi  
 Baş Hemşire Yardımcısı  
 Baş Hemşire  
 Anabilim Dalı Baş Hemşiresi  
 Hemşirelik Hizmetleri Müdürü  
 Süpervisor Hemşire

**6.Mesleki Deneyiminiz:**

- ↓ - 4 yıl  
 5 yıl - 9 yıl  
 10 yıl - 14 yıl  
 15 yıl - 19 yıl  
 20 yıl - ↑

**7.Yöneticilik Deneyimiz :**

- ↓ - 4 yıl  
 5 yıl - 9 yıl  
 10 yıl - 14 yıl  
 15 yıl - 19 yıl  
 20 yıl - ↑

**8.Yönetiminizdeki Ast Sayısı:**

- 14 kişi ve ↓  
 15 kişi - 29 kişi  
 30 kişi - 44 kişi  
 45 kişi - 59 kişi  
 60 kişi -74 kişi  
 75 kişi- 89 kişi  
 90 kişi - ↑

<b>BÖLÜM- 2 : LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ</b> <b>Bir yönetici hemşire olarak aşağıdaki davranışları ne sıklıkta gösterdiğinizizi düşününüz?</b>	1.Hemen her zaman gösteriyorum	2.Çoğu zaman gösteriyorum	3.Ara sıra gösteriyorum	4.Seyrek olarak gösteriyorum	5.Hiç göstermiyorum
--	--------------------------------	---------------------------	-------------------------	------------------------------	---------------------

1. Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalara bağlı kalarak yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlarım ve bu ortamda kendimi rahat hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Astlarımla hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Uzmanlık alanım ile ilgili bilgimi araştırmada ve hedeflerime ulaşmada kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Uzmanlık alanımla ilgili bilgimi sürekli arttırmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Liderin vizyon yaratma rolüne inanırım ve bu inanca bağlı kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalışmalarında düzenli, sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşımı benimserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sonuçların hemen oluşmasını istiyorsam kolay uygulanabilir yöntemlere odaklanarak çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gerekli durumlarda pratik düşünerek anlık kararlar verebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Varolan bilgi akışını sürdürürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çatışma durumunda çözüm üretirken kişilere değil somut duruma yoğunlaşarak çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Astlarımla yeteneklerini geliştirebilmelerine ortam yaratırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Değişimi planlarken uzun döneme dayalı olması bakış açısı ile yaklaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İleriyi düşünmek, planlamak benim için önemlidir. Olaylara objektif yaklaşarak karar alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Davranışlarımda coşkulu,enerjik ve duygusal ifadeler kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Astlarımla işlerini yaparken istekli olmalarını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşlerin zamanında bitmesini sağlamak için bitiş tarihlerini belirlerim ve faaliyetleri sürekli kontrol ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışanların başarıya odaklanmalarını sağlamak için yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlayacak hedefler koyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Beraber çalıştığım insanların güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Karar alma süreçlerinde çalışanlarımla görüşmelerini dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Bir yönetici olarak kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması gerektiğini düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kurumsal karar ve uygulamalarda en az risk alacak şekilde hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kurumla ilgili karar ve uygulamalarda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Kurumsal karar ve uygulamalarda risk almaya hazırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Kurumun vizyonuna yönelik kararlarımda bağımsız olmaya önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Kurumsal çalışmaları kolaylaştıracak politika ve prosedür geliştirme çalışmalarına katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gereken bilgileri sunarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Kurumda çalışanların çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ,vizyon ve değerlerini ısrarlı bir şekilde vurgularım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Kurum çalışanlarının yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayacak önemli görevler veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Kurumsal karar ve uygulamalarda sonuçların kalıcı olmasına önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Kurumda çalışanların bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Kurum amaçlarına ,çalışanların bağlı kalması için ikna etme yolunu seçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Kurum çalışanları kişiler arası ilişkilerinde resmi olmayan bir tarzı benimseyebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Kurumda çalışanlarıma cana yakın ve arkadaşça davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Kurum içinde ,kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Kurumsal ilişkilerimde duygularımı kontrol ederim sakin ve rahat bir tarz benimserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Kurumda çalışanlarıma ,haklarında ne düşündüğümü açık-seçik ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Kurumda çalışanlarımin çabalarına yön verirken yetki ve sorumluluklarımı kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanlarıımı iddialı ve rekabetçi bir şekilde mücadeleye zorlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Kurumda çalışanlarıminin ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Kurumun organizasyon ilişkilerine uygun olarak davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Karar alma süreçlerinde yetkili kişilerinde fikirlerini alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Kurum çalışanlarından ne beklediğimi açıkça belirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Astlarıma performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Olaylara çalışanlarıminin / astlarıminin açısından da bakabilme yaklaşımına sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Astlarıminin özel sorunlarına duyarlılık gösteririm. Bu benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Teşekkürler..**

Ek 2



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ  
DEKANLIĞI



Sayı : 21920  
Konu :

İstanbul ..... / ..... / .....

15 Temmuz 2009

I.Ü. Florence Nightingale  
Hemşirelik Yüksekokulu Müdürlüğüne

İLGİ: 23.06.2009 tarihli, 1599 sayılı yazınıza:

Yüksekokulunuz Hemşirelik Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof.Dr.AYTOLAN YILDIRIM'ın danışmanlığında Yüksek Lisans Öğrencisi NEŞE KERİM'in yürütücülüğünde "İstanbul İli - Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesi" konulu Yüksek Lisans Tezi hakkında ilgi yazımız ve ekleri 07 Temmuz 2009 tarihinde toplanan Fakültemiz Etik Kurulunca müzakere edilmiş olup, etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi, durumun adı geçen anabilim dalı başkanlığına bildirilmesini saygılarımla rica ederim.

EKİ:  
1 dosya

18.08.2009  
*[Signature]*

Prof.Dr. Özgün ENVER  
Vekil Dekan ve Etik  
Kurul Başkanı  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK  
YÜKSEK OKULU MÜDÜRLÜĞÜ  
Gelen Kayıt No : 2064  
Gelen Tarihi : 19.8.2009  
*[Signature]*

Not: Yanıtlarda yazımızın gün sayısının belirtilmesi rica olunur. Tel:(0212)4143000



ÖZEL  
29 MAYIS HASTANESİ

ISO 9001  
ÖQS ÖNORM EN  
ISO 9001 : 2000

Sayı : 2912.İH/019-1663  
Konu : Tez Çalışması İzni Hk.

22/06/2009

T.C  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ RAKTÖRLÜĞÜ  
Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu  
Müdürlüğü'ne

İlgi : 10.06.2009 tarih ve B.30.2.İST.0.YA.71.00/ 1494 sayılı yazınız.

Prof.Dr. Aytolan YILDIRIM'ın danışmanlığında yüksek lisans eğitimine devam eden Neşe KERİM'in "İstanbul İli-Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasını hastanemizde yapması mesul müdürlüğümüz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Dr. M. Celal HATİBOĞLU  
Mesul Müdür

İznilen  
25.6.09  
P.A.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK  
YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ  
1500  
25.6.2009



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu  
Müdürlüğü

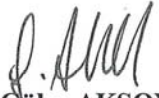


Sayı :B.30.2.İST.0.YA.71.00/ 1502  
Konu :

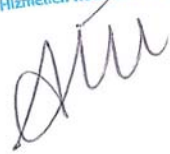
10.06.2009

**Memorial Hastanesi Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü'ne**

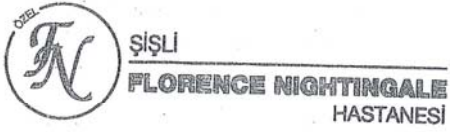
Yüksekokulumuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof.Dr. Aytolan YILDIRIM'ın danışmanlığında yüksek lisans eğitimine devam eden Neşe KERİM'in "İstanbul İli – Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasına ilişkin araştırma yapabilmesi için gerekli izin verilmesi hususunda gereğini saygılarımla rica ederim.

  
Prof.Dr. Güler AKSOY  
Müdür

Uyandır.  
Azime USLU  
Hemşirelik Hizmetleri Koordinatörü



Memorial Hastanesi / 12340211  
Uzm. Dr. Sema AKGÜN  
Dip. Tes. No: 38362  
Medikal Direktör  
Mesul Müdür / Başhekim



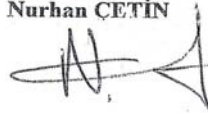
03.07.2009

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
FLORENCE NIGHTINGALE  
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ'ne

Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans öğrenciniz Neşe KERİM'in "*İstanbul İli – Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesi*" konulu tez çalışmasını; sonuçlarını tarafımıza bildirilmesi ricasıyla hastanemizde uygulaması uygundur.

Tıbbi Direktör Yrd.  
Dr. Fatma SAR

Hem. Hiz. Direktörü  
Nurhan CETİN



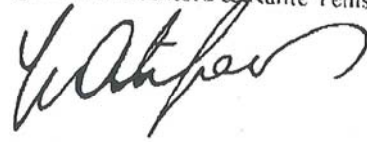
Sayı : HHD/18  
Konu : Tez Çalışması Hk.

29/06/2009

Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Müdürlüğü'ne

B.30.2.İST.0.YA.71.00 / 1500 sayılı yazınıza istinaden "İstanbul İli - Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasına ilişkin araştırmanın kurumumuz da uygulanması uygun görülmüştür.

Yıldız ATILGAN  
Hemşirelik Hizmetleri ve Yoğun Bak. Direktörü & Kalite Temsilcisi



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
FLORENCE NIGHTINGALE HEMŞİRELİK  
YÜKSEK OKULU MÜDÜRLÜĞÜ  
Gelen Kayıt No. : 1639  
Gelen Tarih : 2.7.2009

**Sonay CANBOLAT**

---

**Kimden:** Tugce Hedbe [tugce.hedbe@mobile.acibadem.com.tr]  
**Gönderme Tarihi:** Pazartesi 31 Ağustos 2009 08:41  
**Kime:** Ayşe Cengiz Bakırköy; Sonay Canbolat  
**Konu:** tez çalışması

Sayın İlgililer;

İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yüksek Lisans öğrencisi Neşe Kerim'in "İstanbul İli – Avrupa bölgesinde kamu ve özel hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranış özelliklerinin belirlenmesi " konulu tez çalışmasını Acibadem BAK VE INT hastanelerinde uygulaması için Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü'nce gerekli izin verilmiştir. Neşe Hanım sizlerle iletişime geçecektir.

Bilgilerinize sunarım.

Tuğçe HEDBE  
Acibadem Sağlık Grubu  
Yönetici Asistanı  
(0216) 544 39 05

09.10.2009

## PROTOKOL

### Taraflar:

Madde 1-

Bu protokol TC Sağlık Bakanlığı İstanbul Sağlık Müdürlüğü ile İstanbul Üniversitesi/Hastanesi Florence Nightingale Fakültesi/Kliniği arasında düzenlenmiştir.

**Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar:** BAĞCILAR EAH , BAKIRKÖY DR .SADI KONUK EAH , BAKIRKÖY KADIN DOĞUM EAH ,BAYRAMPAŞA DH ,EYÜP DH 'dir.

**Çalışmanın adı:** İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu Ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi

**Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler** .....Neşe KERİM dur.

### Konusu:

Madde 2-

a) Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.

b)Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında İken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.

c)Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.

d)Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.

### Sözleşme şartlarında aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tesbit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak Sağlık Müdürlüğünün onayı olursa olacaktır. Ya da protokol iptal edilecektir.

### Protokolün süresi:

a) Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda .....3 ay.....süre ile çalışmasını yürütecektir.

b) **Başlangıç**.....K.A.SİM.....2009./**Bitiş**.....A.S.AX.....2010.....

c) Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.

d)Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

### İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunlar tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir.

### Yürürlük:

a) Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğünün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.

b) Çalışma Üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası kitapçık halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğü Eğitim Şubesine teslim edilecektir.

c)Yürürlük bölümündeki a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tez ....vs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılamayacaktır.

d)Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.

e) Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.

f)Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.

g)Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.

### Ek Bilgi:

#### Taraflar:

5/11/2009

Adı-Soyadı

Neşe KERİM



OLUR

5/11/2009

Vali a.

Doç. Dr. Ali İhsan DOKUCU

Sağlık Müdürü



5/11/2009

Uz. Dr. İbrahim TOPÇU

Sağlık Müdür Yardımcısı





T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu  
Müdürlüğü




Sayı :B.30.2.İST.0.YA.71.00/ 1496  
Konu :

10.06.2009

**Surp Pirgiç Ermeni Hastanesi Başhemşireliği'ne**

Yüksekokulumuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof.Dr. Aytolan YILDIRIM'ın danışmanlığında yüksek lisans eğitimine devam eden Neşe KERİM'in "İstanbul İli – Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesi" konulu yüksek lisans tez çalışmasına ilişkin araştırma yapabilmesi için gerekli izin verilmesi hususunda gereğini saygılarımla rica ederim.

uygundur  
10.06.2009  
YEDİKÜLE SURP PIRGIÇ  
ERMENİ HASTANESİ VAKFI  
İKTİSADİ İŞLETİMİ  
Hastane Kodu: 0343154  
Dr. Terceci M. İ. AKINLI  
Diy. Tes. No: 18830  
BAŞHEKİM / HEMŞİRE MÜDÜR VEKİLİ

  
Prof.Dr. Güler AKSOY  
Müdür

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Neşe	<b>Soyadı</b>	Kerim
<b>Doğ.Yeri</b>	Beykoz	<b>Doğ.Tar.</b>	11.05.1981
<b>Uyruğu</b>	TC.	<b>TC Kim No</b>	65278223544
<b>Email</b>	nese2000@hotmail.com	<b>Tel</b>	05327786819

### Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
<b>Doktora</b>		
<b>Yük.Lis.</b>		
<b>Lisans</b>	Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu	2003
<b>Lise</b>	Haydarpaşa Anadolu lisesi	1999

### İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Yoğun bakım hemşire	Florence Nihgtingale Hastanesi	2003-2007
2.	Servis hemşire	Paşabahçe devlet Hastanesi	2007-2008
3.	Yoğun bakım hemşire	Paşabahçe Devlet Hastanesi	2008-2010

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	KPDS/ÜDS Puanı	(Diğer) Puanı
<b>İngilizce</b>	iyi	iyi	iyi	68	

\*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
<b>LES Puanı</b>		55	
<b>(Diğer) Puanı</b>			

### Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Word	iyi
Powerpoint	orta

### Yayınları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

**Özel İlgi Alanları (Hobileri):** Kitap ve sinema