



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
YÖNETİCİ HEMŞİRELERİ İLE İLGİLİ RUHSAL LİDERLİK
ALGILARININ BELİRLENMESİ**

SERAP ALPTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK

İSTANBUL – 2018



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
YÖNETİCİ HEMŞİRELERİ İLE İLGİLİ RUHSAL LİDERLİK
ALGILARININ BELİRLENMESİ**

SERAP ALPTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK

İSTANBUL – 2018

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Yüksek Lisans
Anabilim Dalı : Hemşirelik
Tez Sahibi : Serap ALPTEKİN
Tez Başlığı : Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri
İle İlgili Ruhsal Liderlik Algılarının Belirlenmesi
Sınav Yeri : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Toplantı Salonu
Sınav Tarihi : 24.07.2018

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof.Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK

Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)

Prof.Dr. Mehveş TARIM

Dr.Öğr.Üyesi Eylem PASLI GÜRDOĞAN

Kurumu

Marmara Üniversitesi

Marmara Üniversitesi

Trakya Üniversitesi

İmza

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..05/09/2018 tarih ve 33 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Göksel ŞENER
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

I. BEYAN

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



Serap Alptekin

II. TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bana her konuda destek olan, bilgisini ve deneyimlerini hiçbir koşulda esirgemeyen Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK’e,

Yardımları, güler yüzü ve varlığı ile bana destek olan ve güven veren Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Semanur Kumral ÖZÇELİK’e,

Minicik varlığı ile yaşamıma renk katan oğlum Deniz Renas ALPTEKİN ve hayatımın her döneminde varlığı ile bana güç veren Canım Eşim Uygur ALPTEKİN’e Sevgili Annem Fatma GÜNDOĞDU’ya, yardımlarını benden esirgemeyen Sevgili Kayınvalidem Neriman ALPTEKİN’e, Kız kardeşlerim Melek GÜNDOĞDU ve Arzu GÜNDOĞDU’ya teşekkür ederim.

Serap Alptekin

III. İÇİNDEKİLER

Sayfa No

I. BEYAN	i
II. TEŞEKKÜR.....	ii
III. İÇİNDEKİLER.....	iii
IV. TABLOLAR LİSTESİ	vi
V. ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4. GENEL BİLGİLER	6
4.1. Liderlik Kavramı.....	6
4.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	10
4.3. Liderlik Teorileri	13
4.3.1. Özellikler Teorisi	13
4.3.2. Davranışsal Teoriler.....	14
4.3.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	15
4.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
4.3.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	17
4.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	18
4.3.2.5. McGregor 'un X ve Y Teorileri.....	19
4.3.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	20

4.4. Durumsallık Teorileri.....	22
4.4.1. Fred Fieldler’in Etkin Liderlik Teorisi	22
4.4.2. Yol-Amaç Liderlik Teorisi	22
4.4.3. Olgunluk Modeli Teorisi	23
4.5. Modern Liderlik Teorileri	23
4.5.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel Liderlik).....	23
4.5.2. Etkileşimci Liderlik	24
4.5.3. Karizmatik Liderlik.....	24
4.5.4. Stratejik Liderlik	25
4.5.5. Etik Liderlik.....	26
4.5.6. Babacan Liderlik.....	26
4.5.7. Kuantum Liderlik.....	27
4.5.8. Hizmetkâr Liderlik.....	27
4.5.9. Toptan Kalite Yönetimi Yönelimli Liderlik	27
4.5.10. Otantik Liderlik	28
4.5.11. Vizyoner Liderlik	28
4.6. Ruhsal Liderlik	28
4.6.1. Ruh Kavramı.....	28
4.6.2. Ruhsallık	29
4.6.3. Ruhsal Liderlik Kavramı	31
4.6.4. Din ve Ruhsallık	38

4.6.5. Ruhsal Liderlik Teorisi	40
4.6.6. Ruhsal Liderlik ve Hemşirelik	41
5. GEREÇ VE YÖNTEM	44
5.1. Araştırmanın Amacı ve Türü	44
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman.....	44
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	44
5.4. Veri Toplama Araçları.....	44
5.5. Verilerin Toplanması	49
5.6. Araştırmanın Etik Yönü	49
5.7. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	50
5.8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	50
6. BULGULAR	51
6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı ve Mesleki Özellikleri ile İlgili Bulgular	52
6.2. Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği ile İlgili Bulgular	63
6.3. Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puan Ortalamaları İle Tanıtıcı ve Mesleki Özelliklerinin Karşılaştırılması	72
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	100
8. KAYNAKLAR.....	115
9. EKLER.....	125
10. ÖZGEÇMİŞ	136

IV. TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	52
Tablo 2. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı	55
Tablo 3. Mesleki Memnuniyet, Gelişmeleri İzleme ve Liderlik Eğitimi Özelliklerine İlişkin Dağılımı	60
Tablo 4. Ruhsal Liderlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı	63
Tablo 5. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Dağılımı ve İç Tutarlılığı	70
Tablo 6. Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	72
Tablo 7. Yaş gruplarına Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması	73
Tablo 8. Medeni Duruma Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	74
Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	75
Tablo 10. Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması	76
Tablo 11. Çalışılan Birime Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	77
Tablo 12. Çalışılan Birime Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması	78
Tablo 13. Çalışma Şekline Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	80

Tablo 14. Meslekte Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	81
Tablo 15. Meslekte Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması.....	82
Tablo 16. Kurumda Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	84
Tablo 17. Kurumda Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması.....	85
Tablo 18. Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	86
Tablo 19. Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması.....	87
Tablo 20. Yönetici Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	89
Tablo 21. Yönetici Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması.....	90
Tablo 22. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması.....	93
Tablo 23. Meslekten Memnun Olma Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması.....	95
Tablo 24. Meslek ile İlgili Gelişmeleri İzleme Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	97
Tablo 25. Liderlik ile İlgili Eğitimlere Katılma Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması	99

V. ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi	8
Şekil 2. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması	12
Şekil 3. Kişisel ve Fiziksel Liderlik Özellikleri	14
Şekil 4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Boyutları	17
Şekil 5. Yönetim Ölçeği Kuramı.....	18
Şekil 6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	20
Şekil 7. Likert'in Sistem 4 Modeli	21
Şekil 8. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranış Tarzları	25
Şekil 9. Ruhsallık Aşamaları.....	31
Şekil 10. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları	46
Şekil 11. Cinsiyet Dağılımı	53
Şekil 12. Yaş Düzeylerinin Dağılımı	53
Şekil 13. Medeni Durum Dağılımı.....	54
Şekil 14. Eğitim Durumu Dağılımı	54
Şekil 15. Çalışılan Birimlerin Dağılımı	57
Şekil 16. Çalışma Şekli Dağılımı	57
Şekil 17. Meslekte Çalışma Sürelerinin Dağılımı.....	58
Şekil 18. Kurumda Çalışma Sürelerinin Dağılımı	58
Şekil 19. Mevcut Yönetici İle Birlikte Çalışma Sürelerinin Dağılımı	59

Şekil 20. Birlikte Çalışılan Yöneticinin Eğitim Durumlarının Dağılımı	59
Şekil 21. Mesleği İsteyerek Seçme Durumunun Dağılımı.....	61
Şekil 22. Meslekten Memnun Olma Durumunun Dağılımı.....	61
Şekil 23. Meslek İle İlgili Gelişmeleri Takip Etme Durumunun Dağılımı.....	62
Şekil 24. Liderlik İle İlgili Eğitimlere Katılma Durumunun Dağılımı	62
Şekil 25. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ve Toplam Puanlarının Dağılımı	71

1. ÖZET

Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri İle İlgili Ruhsal Liderlik Algılarının Belirlenmesi

Öğrenci: Serap ALPTEKİN

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK

Anabilim Dalı: Hemşirelik

Amaç: Araştırma bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yönetici hemşireleri ile ilgili ruhsal liderlik algılarını belirlemek amacıyla yapıldı.

Gereç ve Yöntem: Tanımlayıcı nitelikteki araştırma İstanbul ilinde bulunan bir üniversite hastanesinde 01.06.2014- 01.06.2015 tarihleri arasında çalışan 379 hemşire ile gerçekleştirildi. Verilerin toplanmasında Bilgi Formu, Ruhsal liderlik ölçeği kullanıldı. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler, Student t test, Oneway Anova test ve Post-Hoc karşılaştırmalarında Bonferroni test kullanıldı.

Bulgular: Hemşirelerin yaş ortalamaları $34,16 \pm 7,27$ olup, %89,2'si kadın, %65,4'ü evli, %72,6'sı lisans mezunu olduğu ve % 29,6'sı 1-5 yıl meslek deneyimine sahip olduğu görüldü. Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği toplam puan ve anlam, ruhsal yaşam verimlilik, umut/çaba algısı, yaşamsal memnuniyet, vizyon algısı, üyelik/aitlik, özveri/fedakarlık sevgisi, kurumsal bağlılık alt puan ortalamaları sırasıyla $3,91 \pm 0,71$; $3,78 \pm 0,70$; $3,43 \pm 0,81$; $3,26 \pm 0,90$; $3,16 \pm 0,77$; $3,13 \pm 0,83$; $3,10 \pm 0,95$; $3,06 \pm 0,98$ olarak bulundu. Yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, çalışma şekli, meslekte çalışma süresi, yönetici ile çalışma süresi, liderlik ile ilgili eğitimlere katılma durumu ve ruhsal liderlik algısını anlamlı olarak etkilediği görüldü.

Sonuç: Araştırma sonucunda hemşirelerin yöneticilerini orta düzeyde ruhsal lider olarak algıladığı saptandı.

Anahtar kelimeler: Hemşire, Liderlik, Ruhsal Liderlik, Hastane.

2. SUMMARY

Determination of Spiritual Leadership Perceptions of Nurses Working at a University Hospital Towards Their Nurse Managers

Student: Serap ALPTEKİN

Supervisor: Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK

Department: Nursing

Objective: The study was conducted to determine spiritual leadership perceptions of nurses working at a university hospital towards their nurse managers.

Material and Method: This descriptive study was conducted on 379 nurses working at a university hospital in Istanbul from 01 June 2014 to 01 June 2015. A Questionnaire and the Spiritual Leadership Survey were used to collect data. While descriptive statistics, Student's t-test and One-way ANOVA were used to assess data, Bonferroni test was used for Post-hoc comparisons.

Results: Mean age of the nurses was 34.16 ± 7.27 years. Of the nurses in the study, 89.2% were women, 65.4% were married, 72.6% had a graduate degree and 29.6% had an occupational experience for 1-5 years. Total mean score obtained by the nurses from the Spiritual Leadership Survey and mean sub-scores obtained from meaning/calling, inner life, productivity, hope/faith, satisfaction with life, vision, membership, altruistic love and organization commitment sub-dimensions were 3.91 ± 0.71 ; 3.78 ± 0.70 ; 3.43 ± 0.81 ; 3.26 ± 0.90 ; 3.16 ± 0.77 ; 3.13 ± 0.83 ; 3.10 ± 0.95 ; 3.06 ± 0.98 , respectively. It was observed that age, marital status, level of education, unit worked, working system, term of employment in nursing, period of working with manager and participation in leadership training programs affected spiritual leadership perception significantly.

Conclusion: The study concluded that the nurses had a moderate level of spiritual leader perception towards their nurse managers.

Keywords: Nurse, Leadership, Spiritual Leadership, Hospital

3. GİRİŞ VE AMAÇ

“İlerlemeyen hiçbir sistem ayakta kalmaz. İlerliyor muyuz yoksa kendimizi mi tekrarlıyoruz? Hemşirelikte yapacak daha çok şeyimiz var.” 1893 yılında konuşan Hemşirelik mesleğinin kurucusu Florence Nightingale, bu sözleriyle tüm hemşirelik sistemini sorgulayarak hemşirelere liderliğin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulunun daha geniş bir vizyona sahip olunması gerekliliğini vurgulamıştır.

Günümüzde, bireysellik yavaş yavaş yayılırken, toplumsal ilişkiler de aynı oranda ortadan kalkma noktasına gelmiştir. İş yaşantısının yoğunluğu, iş yerlerini insanlar için sosyalleşmenin yaşanabileceği nadir yerlerden biri haline getirmiştir (Akar, 2010). Küresel savaşların sona ermesiyle birlikte (1950’lili yıllar) iş dünyasında meydana gelen bu büyük değişimler, rekabetin tüm kurumlarda çok önemli bir rol alması ve yeni yüzyılın bilgi çağı olarak şahısların, kurumların yaşam biçimini etkilemesi, kuruluşları ve bireyleri birbirine yakınlaştırdığı gibi işyeri bağımlılıklarını da zorunlu hale getirmiştir. İş dünyasında hızlı ve köklü dönüşümler, kaçınılmaz olarak kültürel ve sosyal alanlarda da değişimleri beraberinde getirmiş, bu ilerleyiş yeni liderlik tipleri üzerinde düşünülmesini, daha bilimsel temellere dayandırılmasını zorunlu kılmıştır (Kurtar, 2009).

İnsanlar bilgisayar çağı ile sosyal yaşamdan kendilerini dışlayarak adeta elektronik bir dünyaya kendilerini hapsedmiş bu da iş verimini, maksimum çıktı elde etme gerekliliğini, mutlu olabilme mutlu yaşayabilme güdüsünü tamamı ile olumsuz etkilemiştir. Geçen yüzyılda dünyanın çeşitli yerlerinde ekonomik krizler yaşanmış, yaşanan bu finansal çöküşler kısmi bir kargaşa ortamı yaratmıştır. İşte bu süreçte ayakta kalmayı başarabilen örgütler, yoğun iş yaşantısına ve değişik hiyerarşik gruplara sahip olmasına rağmen iletişim becerilerinin yüksek olduğu, çalışanlarının liderleri tarafından sürüklenmeyi kabul ettiği örgütler olmuştur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki çalışanları liderlerini takip etmeye gönülden bağlı ise o kurumlar yaşanacak kaoslardan en az zarar ile çıkmışlardır. Ayrıca bu süreç insanların artık yaptıkları bütün işlerde “anlam” aramaya yöneldiği fikri ortaya çıkmıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

İnsanlığın var oluş amacı ve yaşam koşullarının iyileşmesi için gerekli olan temel iletişim kurma becerileri mekanik bir asrın başlamasıyla son derece zorlu bir yola

girmiştir. Tarihin tozlu sayfalarından günümüzde değişim, değişmeyen tek unsur olmuş; sosyal yaşantımız, iş hayatımız, siyasal bakış açımızda bu durumdan fazlasıyla etkilenmiştir. İletişim çağımızın vazgeçilmez unsuru olan bilgisayarların hayatımızdaki önemini gün geçtikçe arttırmıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Çağın yeni tartışma konusu ise ‘insanlar mı bilgisayarların hizmetkârı bilgisayarlar mı insanların hizmetkârı? şeklini almıştır. Yaratılışı ve kullanım amacı açısından bakılınca bilgisayarlar, donanımlar, makineler bizlere hizmet etmesi amacı ile oluşturulmuştu ancak günümüzde bu durum sosyal hayatta giderek bir kopuşa, insanların birbirinden uzaklaşmasına, kişisel bir soyutlanmaya neden olmuştur. Kurumsal başarı, az ürünle çok çıktı elde etmek gibi temel birkaç iş yaşantısı kriterinden oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu oluşumu destekleyen liderlik mekanizmaları da bir süre destek görmüş bu liderlik tarzlarında formal, sert, otoriter tavırlar ile mesafeli bir iletişimi ağırlıklı olarak benimsemişlerdir. Ancak bu kurumlar yaşadıkları kayıplar ile zaman geçtikçe bu totaliter tavırdan uzaklaşmış daha sıcak, daha manevi daha anlaşmacı ben merkezli değil biz merkezli bir davranış biçimini benimsemeye başlamıştır (Kurtar, 2009).

Çalışanların beklentileri her geçen gün artmakta ve umut, kişisel gelişim, sadakat ve ruh gibi manevi değerler maddi değerlerle yer değişmektedir. Küresel ekonomide iktidarı elinde tutan gelişmiş toplumlarda bile, huzursuzluk ve kaosu azalmadığı dikkate alındığında, mutluluğa erişmek için mali gücün tek başına yeterli olmadığı sonucunun açık bir şekilde ortaya çıktığı görülecektir. Kurumsal olarak yükselme hırsı içerisindeki ezici rekabet ortamına kendini kaptıran çalışanlar, yaptıkları işleri sorgulama safhasına gelmişler ve manevi boyutta bu sorgulamayı yapmaya başlamışlardır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı çalışanların ihtiyaçları gelişen yüzyılda değişmiş, manevi doyum sağlanması için yeni liderlik tiplerinin ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Gelişen liderlik tiplerinin en önemlilerinden biri olan ruhsal liderlik kavramı da bu çerçevede literatür de kendine yer edinmiştir.

Ruhsal liderlik gelişen ve değişen yüzyılda derinlemesine incelenmesi ihtiyacı duyulmuştur. Mevcut liderlik modelleri çalışanları yeteri kadar beslemediğinden hedeflenen kurumsal çıktılara ulaşılamamakta, işte tamda bu noktada ruhsal liderlik hayat kurtarıcı bir öneme sahip olmaktadır. Farklı meslek gruplarında grubun

ihtiyaçlarına y6nelik olarak çeşitli liderlik modelleri bir arada ya da ayrı ayrı kullanılmaktadır. Hemşirelik mesleği kişiye b6t6nc6l olarak ele alırken kişilerin manevi ihtiyaçlarını g6z ardı etmeksizin b6t6nc6l bir bakım hizmeti sunar. Mesleki olarak bu b6t6nc6l bir bakım sunabilmesi için çalışma alanında da bu y6n6 yani manevi y6n6 tam anlamıyla doyuma ulaşmalıdır. 6zellikle sosyal ilişkilerin fazlaca kullanıldığı bu tip meslek gruplarında maneviyat liderlerin asla ihmal edemeyeceği bir kriter olmalıdır. Hemşirelik mesleği hasta ile bulunan ilişkilerinin tamamını maneviyat temelleri 6zerine kurulmuştur. Hemşire-hasta ilişkileri olması gerekenin aksine maddi ve tatmin edilemeyecek boyutlara ulaşır. Hemşirelik ruhsal boşluk, izolasyon, yalnızlık, anlamsızlık, belirsizlik, benmerkezcilik gibi duyguların fazlasıyla yaşandığı bir meslek gurubu olduğundan kurumsal olarak uygulanacak bir ruhsal lider anlayışı bu sorunların 6z6m6 olabilir.

Bu bilgilerden yola çıkarak araştırma “Bir 6niversite hastanesinde çalışan hemşirelerin y6netici hemşireleri ile ilgili ruhsal liderlik algılarının belirlenmesi” amacıyla gerçekleştirilmiştir.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar tarih boyunca düşüncelerine, istek ve amaçlarına tek başlarına ulaşamadıklarından dolayı, sosyalleşmek zorunda kalmışlardır. Zamanla, gruplar ve ardından toplumlar bu sürecin bir parçası olarak oluşmaya başlamıştır. Toplumsal yaşam içinde insanların birbirlerine yardım etmeleri, bilgi ve araçların karşılıklı alışverişi, onları birbirine yakınlaşmasına vesile olmuş, bu da gruplar halinde yaşamın doğmasına, bir arada yaşayan toplulukların birbirlerine olan güven duygusunun artmasına neden olmuştur. Doğal olarak grupların oluşması süreciyle beraber, yöneten – yönetilen süreci de vücut bulmaya başlamıştır (Cansüngü, 2016). Duygu ve düşüncede ortak olanlar, güçlerini artırmak için organize olmuşlardır. Bu organizasyonun hem daha güçlü olması hem de iç sorunlarının çözümü için kendi içlerinden bir kişiyi örgütü yönetmek için belirlemişlerdir (Güney, 2017).

Liderlik kelimesi Latince “lira” sözcüğünden türemiştir. Liderliğin, eski tarihlerden beri önemini koruması, bilim adamlarının dikkati çekmesine neden olmuştur. Çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyonlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle insanlar kolektif hayata yönelmiş ve bu yönde liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır (Arslanoğlu, 2016).

Liderlik; etkileme, motive etme ve diğerlerinin örgütsel başarı ve etkililiğe katkıda bulunmasını sağlama becerilerini kapsayan, bireysel bir yetenektir. Liderlik; bir grubun aktivitelerini, paylaşılan bir amaç ve hedefe doğru yönlendiren bir bireyin davranışdır (Akar, 2010).

“Lider” kelimesi terim ilk olarak 1300’lü yıllardan itibaren kullanılmasına rağmen “Liderlik” sözcüğü 19. yy’ın ilk yarısına kadar bilinmiyordu. Lider ve Liderlik etmek, liderlik ve lider kelimelerinin kökü, “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” dır. Liderlik “seyahat etmek” veya “gitmek” manasına gelen “laeden” fiilinden gelir. Pers ve Mısır dillerinde de insanların bu yolda ve yönde yaptıkları seyahatler olarak adlandırmışlardır. Yunanca’ da karşılığı “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi, “yol” ya da “seyahat” anlamına karşılık gelmektedir (Karadağ, 2009). TDK ise Lider kelimesini; “*Gücü, ünü ve toplumsal yeri*

dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef” şeklinde açıklamıştır (TDK, 2017). Cook ve arkadaşları (1997) liderlik kavramını; “Yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci” olarak ifade etmektedir. Başka bir çalışmada liderlik, grup hedeflerini belirlemek ve geliştirmek için grup etkinliklerini geliştirme sürecinin tamamını yönlendiren kişidir. Kavuncubaşı ve arkadaşları ise Liderliği “Hedef belirleme ve başarma yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme süreci” olarak tanımlamıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998). Belirli koşullar altında, bir kişinin belirli bir kişisel veya grup hedefine ulaşmak için başkalarının çalışmalarını yönlendirdiği ve etkilediği süreçtir. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile ilgilidir (Koçel, 2014). Liderlikle ilgili fikri sorulan her birey liderliği farklı şekillerde tanımlayabilmektedir. Liderliğin açıklanması konusunda farklı perspektiflerden birçok örnekle karşılaşılmaktadır. Kısacası, liderlerin şu ana kadar sahip oldukları ortak bir kişilik özelliğinden ya da nesnel tek bir tanımdan söz etmek mümkün değildir (Baloğlu, 2011)

Lider, kim olduğunu ve nereye gittiğini bilen kişidir. Bunu dile getirmek kolay, anlamak son derece zordur. Lider, güç ile otorite arasındaki farka duyarlı kişidir. Güç veya iktidar, insanlara bir şeyi yaptırabilme, onları denetim altında tutabilme kudretidir. Otorite ise, denetlenenlerin meşru kabul ettikleri güçtür. Gerçek liderlik, güç ile otorite arasındaki dengeyi sağlamaktır (Özel, 2016).

Liderlik kavramı, örgütsel değişimin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde gelişmektedir. Liderlik hakkında; *İnsan, Etki ve Hedefler* üç temel başlık olarak öne çıkmaktadır (Kılıç ve Çoban, 2015). “*Toplum hâlinde bir kültür çevresinde yaşayan, düşünme ve konuşma yeteneği olan, evreni bütün olarak kavrayabilen, bulguları sonucunda değiştirebilen ve biçimlendirebilen canlı. Etki; Bir kimse veya nesnenin başka bir kişi veya şey üzerindeki gücü, tesir, Bir kimse üzerinde bırakılan izlenim.*”dir. Hedef; “*Yapılması tasarlanan iş, amaç. Varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta.*”dır (TDK, 2017). Liderlik bir etkileme sanatıdır ve insanlar arasında oluşur. Etkileme, insanlar arasındaki pasif bağlantıyı, ilişkiyi ifade eder. Bu nedenle, liderliğin bir tanımı da hedeflere ulaşmak için insanları etkileyebilme anlamına gelmektedir (Kılıç ve Çoban, 2015). Lider, içinde bulunduğu örgütü tüm yönleriyle tanımalı ve

sahip olduğu kùltürü tam anlamıyla özümsemelidir. Etkili liderler, kùltürü okuma, izleme, hissetme, dinleme, yorumlama, beş duyuyu kullanma ve hatta gerekli olduğu anda altıncı ve yedincisini de kullanma gibi, ileri derecede iletişim kanallarına ihtiyaç duymaktadırlar (Akgüney, 2015).

Liderlik güzellik gibidir; tanımlanması zor, ancak gördüğünüzde bilebileceğiniz, anlayabileceğiniz bir şeydir (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Daha geniş bir bakış açısıyla geçmişten günümüze liderlik yazınına getirilen 350 'ye yakın tanım ve çok sayıda araştırmaya rağmen, liderlik kavramı, liderlik kavramının özünün dayandığı nokta tam olarak belirlenememiştir.

Şekil 1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi

Yıllar	Liderlik Tanımı
1902	Liderlik sosyalleşen hareketlerin merkezinde bulunmaktır. C.H.Cooley
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. F.W.Blackmar
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. E.L.Munson
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. C.M.Bundel
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. N.Copeland
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. R.M.Stogdil
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. R.Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. D.Katz ve R.L.Kahn
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. R.R.Krausz
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. R.Heifetz
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. K.Gallagher
2000	Toplumsal, örgütsel ve bireysel farklılıklar, içinde bulunulan zaman dilimi, bu dilimde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler ile geliştirilen yaklaşımlar ve bulgular, tanımları farklılaştırmıştır. S. Erçetin
2005	İzleyicilerin davranışlarını değiştirme ya da etkileme eylemidir. Thomas ve cheese
2006	Farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları aynı amaç etrafında toplayabilen, aynı hedefe yöneltebilen kişidir. Kongar
2007	Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme sürecidir. Şimşek
2008	Lider insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir. Bakan, İ.

Kaynak: Arslanoğlu, Ş. (2016). Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği). *Yüksekisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Birol Büyükdogan)*.

Şekil 1’den de anlaşılacağı üzere yapılan liderlik tanımları içerisinde kimileri liderin fiziksel özelliklerini kapsayıcı nitelikte iken kimileri ruhsal kimileri karakteristik özelliklerini kapsayıcı niteliktedir.

Gelişmekte olan ve değişen tüm sistemlerde de olduğu gibi sağlık yönetim sistemleri de sürekli değişim ve gelişme halindedir. Sağlık hizmetlerinin en büyük bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde kompleks teknolojinin ve akıcı sosyal ilişkilerinin varlığı, önemli idari problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yoğun iş gücü ve beklenti, hemşirelik hizmetlerinin sorumluluğunun ve etki alanının genişlemesine neden olmaktadır. Bu bağlamda sunulan hizmetlerde belirlenen hedeflere ulaşılması verimlilik ve etkinliğin sağlanması, benimsenen liderlik tutumları ile yakından ilgilidir (Velioğlu ve Vatan, 2002).

Son yıllarda liderlik rollerini, davranışlarını ve yetkinliklerini belirlemek için çeşitli araştırmalar yapılmış ve geleneksel teoriler yardımıyla liderlikle ilgili yaklaşımları yeniden tanımlamaya yönelik girişimlerde bulunulmuştur. Bu doğrultuda, başlangıcından bugüne kadar süre gelen bazı önemli liderlik biçimleri vardır. Bunlar; otokratik liderlik, süper liderlik destekleyici liderlik, sürdürümcü liderlik, liberal liderlik, dönüşümcü liderlik, takım liderliği, vizyoner liderlik, öğretim liderliği, demokratik liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, postmodern liderlik, moral liderlik, ruhsal liderlik, dağıtımcı liderliği ve psikodinamik liderlik olarak sıralanabilir (Dağlı ve Ardıç, 2015).

Bütün bunların ışığında liderin özellikleri aşağıdaki belirtilmiştir:

- Lider, insan sevgisine sahip olan kimsedir.
- Lider, insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
- En önemli özelliklerinden biri iş tutkunu olmasıdır.
- Lider, bir vizyoner olarak yön tayin eder.
- Lider, kişilere ve kuruma demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine katkı sağlar (Arıkan, 2001).
- Lider, bir değişimin aktörüdür.
- Lider, çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
- Lider mesaj oluşturan ve ileten kimselerdir.
- Lider, örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.

- Lider, sadece insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kişidir (Koçel, 2014).

Liderin benimsediği liderlik tarzına göre birçok lider özelliğinden bahsetmek mümkün olabilir. Ancak genel olarak kurum içerisinde çalışan müşteri memnuniyetini aynı oranda yüksek tutmaya çalışan, pozitif liderlik tarzlarını benimseyen liderlerde bu özellikler görülmektedir.

4.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik tanımları birbirine yakın kavramlar gibi görünse de eş anlamlı kavramlar değildir. Yönetici olmak için belirli bir işletme, kurum olma şartı varken, liderlikte herhangi bir biçimsel örgüt olma şartı yoktur, yani bir örgüt olmaksızın kitleleri liderlik özelliklerinin etkililiği sürüklenebilir. Hatta günümüzde biçimsel yönden herhangi bir örgüt yapısına sahip olmadığı halde kompleks kitlelerin ardından gelmesini sağlayan birçok lider vardır. Yöneticinin liderlik özellikleri taşımasının zorunlu olmadığı gibi her liderin de yönetici özellikleri taşıma gerekliliği yoktur. Ancak günümüzde yöneticilerde liderlik özelliklerinin olması arzulanmaktadır ve bu yönetici seçimlerinde tercih sebebi haline gelmiştir (Ertürk, 2017).

İlk insanların; doğal güçlere, vahşi hayvanlara ve zorbalığa karşı savaşmak için bir araya geldiği düşünüldüğünde, yönetim etkinliğinin insanlık tarihi kadar eski olduğu da iddia edilebilir. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için, insan gruplarının önce bir iş biriminde birlikte çalıştıkları ve daha sonra kendi aralarında iş bölümü yaparak yöneten-yönetilen veya lider-izleyici şeklinde yönetim grupları olagelmıştır (Çelik ve Şimşek, 2017).

Yöneticilik, bir örgütün teknik donanımı dâhil tüm alanlarını kapsarken; liderlik, insan ve insan davranışlarıyla temelden ilgilidir. Bu iki kavram arasındaki ilk fark, yöneticiliğin maddi, liderliğin ise manevi öncelikleri dayanmasıyla temellendirilebilir (Arkan, 2001).

Yöneticilik; insanları belirli amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaştırmak için yönlendirmektir ve insanları yönetmektir. Yöneticilik hem bilgiyi hem de bireysel becerileri ve yetenekleri de gerektiren bir kavramdır (Kaptanoğlu, 2013).

Yöneticiler de etkililiği yükseltecek üç yetenek; teknik yetenek, insancıl ilişkiler kurma, geliştirme ve fikri yetenektir.

Teknik yetenek; yöneticilerin doğrudan yönetmekle sorumlu olduğu alanla ilgili gerekli bilgiye sahip olmasıdır.

İnsancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneği; İnsanları, gerçek bir irade ile çalışmaya ve bir grup olarak hedeflerin gerçekleştirilmesinde iş birliği yapmalarını sağlamak için ikna etme yeteneğidir.

Fikri yetenek; Gerekli bilgileri toplayarak, politikaları tanımlamak ve planlanan eylemlerin uzun vadeli olası sonuçlarını tahmin ederek bir bütün olarak kuruluş için yeni planlar hazırlayabilme becerisidir (Çelik ve Şimşek, 2017).

Liderlik kavramı özel sektörde çoğu kez “yönetim” ile karşılaştırılmaz ancak kimi zaman bu iki kavram birbiri ile kamu sektöründe ve uluslararası kurumlarda ise liderlik, güç ve otorite ile karıştırılmaktadır. Birleşmiş Milletlerin düzenlemiş olduğu Liderlik Konferanslarında da liderlik tanımları yapılmıştır ve bu iki kavram birbirlerinden keskin çizgilerle ayrılmıştır (Ergeneli, 2006). Yöneticilikte resmi yollardan güç elde edilirken, sosyal etkilenme süreci liderlikte gerçekleşir (Özkalp ve Kirel, 2004).

Yöneticilerin başarılı olmak için kaynaklarını, özellikle insan kaynaklarını en etkili şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Çeşitli çalışmalarda, benzer sonuçlar tespit edilmiş, çalışanların en verimli ve etkili biçimde yönetilmesi için yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ya da lider olmaları gerektiği vurgulanmıştır (Polat ve Tülübaş, 2013).

Şekil 2. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması

Yönetici	Lider
Yönetici sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır.	Lider ise yapı üzerinde yoğunlaşır.
Yönetici "nasıl" ve "ne zaman" diye sorar.	Lider ise "ne ve "niçin" diye sorar.
Yöneticiler mütevazı hedefler belirlerlerken, başkalarını pasifize etme eğilimindedirler.	Liderler daha güçlü hedefler belirlerken, diğerlerini daha aktif kılarak dinamik bir çevre yaratırlar.
Yöneticiler genellikle yönetimde olanlara çalışanlar gözüyle bakar.	Lider yönetici ekip üyesi olarak görür.
İyi bir yönetici mütevazı riskler alma eğilimindedir.	Lider-yönetici anlamlı sonuçlar yaratacağına inandığında daha büyük riskler alır.
Yönetici düzeni kabullenir.	Lider ona meydan okur.
Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır.	Lider doğru işleri yapmaya çalışır.
İyi bir yönetici, yukarıdan gelen emir ve önerileri izleme eğilimindedir.	İyi bir lider- yönetici geleceği düşünme ve gerekli olan eylem planı konuşulmadan önce konuları, problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder.
Birbiriyle konuşurlar, muhataptırlar.	Herkesle konuşurlar.
Mesafelidirler. Mesafeli olmanın ayarı sabittir. Bu açıdan "seçkin " bir görüntü çizerler.	Şartlar gerektiğinde mesafeli olurlar. Bu açıdan "demokrat" tırlar.
Kurulu olanı en iyi biçimde geliştirmeye çalışırlar.	Kurmak için yıkarlar.
Organizasyon içinde "etkilenme" güçleri baskındır.	Organizasyon içinde "etkileme" güçleri baskındır.
Hedefler içindeki en yüksek amaçları gerçekleştirmeyi düşünürler.	Hedef koyucudurlar.
Tavır ve duruşlarında olaylar belirleyicidir.	Tavır ve duruşlarında olayları belirlerler.
Yönetici muhafaza eder.	Lider geliştirir.
Yönetici taklit eder.	Lider yaratır.
Yönetici insanları çalıştırır.	Lider insanlara ilham verir.
Yönetici 'ben' der.	Lider 'biz' der.
Yönetici kimin hatalı olduğunu bulur.	Lider neyin hata olduğunu bulur.
Yönetici sadece iletir.	Lider iletişim kurar.
Yönetici saygı görmek ister.	Lider saygıyı hak eder.
Yönetici durumu kabul eder.	Lider durumu geliştirir.

Kaynak: Arslanoğlu, Ş. (2016). Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği). *Yükseklisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Birol Büyükdogan).*

Liderler ile yöneticiler arasında kişisel özellikleri, benlik anlayışları, çalışma anlayışları, güç kaynakları, olaylara bakış açıları, risk almaya karşı tutum ve davranışları, çözüm anlayışları gibi değişik açılardan birçok farklılıklar mevcuttur (Koçel, 2014).

Zamanla, bilim adamları ve uzmanlar, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki ince ayrım için farklı yorumlar getirmişlerdir. Yukarıda ki şekil de yöneticilik, görevi uygulamak, iş yüklenmek ve işleri sürdürmek amacıyla yukarıdaki özellikleri kazanmaya çalışırken, lider ise yönlendirmek, öncülük yapmak ve fiziksel olarak insanları etkilemek gibi temel hedefler için kişisel özelliklerini geliştirir.

4.3. Liderlik Teorileri

Liderlik, insanları belirli hedefler etrafında harekete geçirme bilgi ve becerisinin toplamıdır. Çalışanların paylaşılan hedef ve istekler uğruna çabalamaya ve uğraş vermeye istekli olmalarını sağlama noktasında, onları harekete geçirme sanatıdır (Akar, 2010).

Liderlik teorileri ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Temel olarak liderlik yaklaşımları dört ana başlığa ayrılmaktadır. Bunlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlardır (Tabak ve Sığrı 2013).

4.3.1. Özellikler Teorisi

Tarihsel bakımdan, liderlik gelişimi konusundaki ilk yaklaşımdır. Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmaların başlangıç noktasıdır. Bu görüşü savunan yönetim bilimi uzmanlarına göre; lider olmak için, doğuştan bazı kişisel özelliklere sahip olunması gerekir. Liderler, fiziksel, entelektüel, duygusal, sosyal ve kişilik özellikleri açısından diğerlerinden farklı olmalıdır.

Bu teori, 1800'lerin sonu ile 1940'lar arasındaki dönemde egemen olmuş bir yaklaşımdır. Özellikler teorisine göre, etkili liderleri içgüdü, yönetim isteği, dürüst olma, özgüven, zekâ düzeyi, geniş bilgi birikimi, dinamik ve aktif olma, cesur olma, geleceği görme gibi özellikleri olduğu belirtilmiştir. Ayrıca liderin yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık ya da güzellik inisiyatif sahibi olma, güzel konuşma yeteneği, nazik,

etkileşimci, sağduyulu olma, açık sözlülük, disiplinli olma, yaratıcı olma gibi kişisel ve fiziksel özelliklerinin de olmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Liderin kişisel ve fiziksel özellikleri Şekil 3’te gösterilmiştir. Bu özellikler liderde diğer kişilerden daha fazla görülür (Bahçecik, 2017).

Şekil 3. Kişisel ve Fiziksel Liderlik Özellikleri

Yaş	Zekâ	Doğruluk
Boy	Bilgi	Açık Sözlülük
Cinsiyet	İnisiyatif Sahibi Olma	Kendine Güven Duyma
İrk	Samimiyet	Kararlılık
Yakışıklılık	Hissel Olgunluk	İş Başarma Yeteneği
Başkalarına Güven Verme	Dürüstlük	
Güzel Konuşma Yeteneği	Kişiler Arasındaki İlişki Kurma Yeteneği	

Kaynak: Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), *Yükseklisans Tezi, Hitit Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. İrfan Çağlar)*.

Yapılan çalışmalar sonucunda lider için belirlenecek özellikler konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmaların yetersiz kalması, bütün durumlarda geçerli olabilecek bir evrensel nitelikte liderliği tanımlayamaması ve liderliği anlamak ile beraber liderliği etki edebilecek diğer faktörler değerlendirildiğinde özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı görülmüştür (Bulut, 2016).

Bir organizasyon içerisinde liderlik teorisinin varsaydığı özelliklerinin çoğunun, bir kişide bulunamaması, izleyicilerin bir veya daha fazlasının liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olması ve çoğu zaman bu değişkenleri ölçmenin imkânsız olduğu gerçeği, liderlik için yeni teorik arayışları zorunlu kılmıştır. Gelişen bu gibi durumların üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyenlerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş, böylece ortaya davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır (Şahin, 2012).

4.3.2. Davranışsal Teoriler

Kişisel özelliklerin liderliği açıklamak konusunda yetersiz kalışıyla beraber, araştırmacılar ilgisini etkili liderliğe dair çalışmalar bağlamında liderin davranışlarına çevirmişlerdir. Yani bireyin belirli durumlardaki davranışlarının etkili lideri

tanımlamak konusunda daha iyi bir yol olduğunu düşünmüşlerdir. Konuyla ilgili çalışmalar 1950 ile 1970 arasındaki liderlik araştırmalarında egemenliğini göstermiştir (Batır, 2016).

Liderlik teorileri incelenip, geliştirilmeye çalışıldıkça liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade yaptıklarına odaklanılmıştır. Bu yaklaşım liderlikle ilgili süreci bütüncül olarak incelemiş, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlara ve takipçileri ile olan ilişkilerine yönelmiştir (Yalçın, 2016).

Liderin astları ile olan ilişkileri, yetkilerini devredip devretmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vs gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen ana unsurlar olmuştur (Koçel, 2014)

Farklı liderlik yaklaşımları üzerinde çalışmalar yapan Lewin, White ve Lippitt çeşitli liderlik tarzlarıyla ilgili atılımlarda bulunmuş ve bu liderlik tiplerini; otokratik, demokratik -katılımcı ve tam serbestçi- özgür bırakıcı olmak üzere üç ana başlıkta toplamıştır (Bahçecik, 2017).

4.3.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışmalar, Iowa Üniversitesi'nde Ronald Lippitt ve Ralph White tarafından, Kurt Lewin yönetiminde yürütülmüştür. İlk çalışmalar on yaşındaki erkek çocukların gittiği çocuk kulüplerinde gerçekleştirilmiştir. Her kulüp, otokratik, demokratik ve liberal liderlik tarzının uygulandığı üç sınıfa bölünmüştür. Otokratik lider kararları kendisi alır ve grubunun kararlara katılmasına izin vermez. Demokratik lider, kendi grubunu kararlara katılmaya teşvik eder. Serbest bırakıcı (Liberal) lider ise, grubunun herhangi bir faaliyetine müdahale etmez. Iowa çalışmaları, bilimsel yöntemler kullanılarak yapılan ilk liderlik çalışması olduğundan önem arz etmektedir (Çeyiz, 2007).

Yapılan çalışmada mevcut liderlik türünün üretkenlik üzerine etkisi saptanmamıştır. Deney planlandığı süreçte agresif davranış türünün ortaya çıkması amacıyla tasarlanmıştır. Bu nedenle yapılan bu çalışmayı temel alarak genele yaymak hatalı olacaktır. Günümüzün bir kulüpte maske üreten çocukların davranışları ile kompleks modern işletmelerinde çalışan yetişkin bireyler ile kıyaslama yapmak doğru olmayacaktır, çünkü büyük farklılıklar vardır. Ayrıca, çalışmada pek çok değişkeni

irdeleme fırsatı bulunamamıştır. Ancak durum ne olursa olsun bu çalışma tarihsel bir öneme sahiptir. Gruplar üzerinde yapılmış ilk deneysel çalışma olma niteliğine sahiptir. Farklı gruplar üzerinde liderliğin çeşitli etkilerini araştırmaya çalıştığı için önemlidir (Par, 2017).

4.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Robert Fost ve arkadaşlarının 1953'te Ohio State Üniversitesinde yaptığı çalışmalar ile gelişmiş bir teoridir. Liderlik ile ilgili çalışmalarda iki bağımsız değişkenin önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Bu iki önemli faktör yapıyı kurma ve anlayış göstermedir (Bahçecik, 2017). Davranışsal yaklaşımın gelişiminde önemli katkısı olan bir çalışma ise yine Ohio Üniversitesi'nde 1945 yılında E.A. Fleishman ve arkadaşları tarafından yapılan liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmada geliştirmiş oldukları 'Liderlik Davranışları Tanımlama Anketi'ni askeri ve birçok farklı kurumlarda uygulamışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda iki temel bağımsız faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar "kişiyi dikkate alma" ve "yapıyı harekete geçirme" olarak tanımlanmıştır (Bulut, 2016).

Anlayış gösterme: Kurumdaki kişilerle iş ilişkilerinde karşılıklı güven ve duyguları dikkate alan liderlik davranışlarıdır. Bu olguyu benimseyen liderler astlara danışma, saygı gösterme, iletişim kurma, destek verme, saygı ve onlara dostça davranma gibi özellikler taşırlar.

Yapıyı kurma: Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için, liderlerin kendilerinin ve çalışanlarının rollerini şekillendirmesi ve tanımlamasıdır. İş planlama, koordine etme, yönetme, problem çözme, astlarının rolünü belirleme ve astlara gerekli hallerde baskı uygulamadır (Bahçecik, 2017).

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara alternatif olarak, Blake ve Mouton tarafından yönetim tarzı matrisi geliştirilmiştir. Liderlik davranışı: insan odaklılık ve üretim odaklılığı olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır. Bu iki boyut 9 puanlı iki başlı bir puanlanmakta sistemi ile incelenip puanlanıyor ve puan aralığına göre liderlik tarzı isimlendirilmektedir (Tabak ve Sığrı, 2013).

Şekil 4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Boyutları

İnisiyatif	Anlayış
Planlama ve Örgütlenme	İş Tatminine Önem Verme
Karar verme	Arkadaşça davranma
Koordine etme	Duygu düşünceleri anlama
Problem çözme	Danışarak karar verme
İletişim sürecini belirleme	Destek olma
Yönelme, talimat verme	İletişim kurma
Baskıcı davranma	

Kaynak: Tabak, A., Sıgır, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 67, 213-246.

4.3.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Yapılan bu çalışmalarda temel hedef, grup üyelerinin iş tatminine ve grubun verimine katkıda bulunmasını sağlayan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu faktörler de verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, maliyet, motivasyon olarak belirlenmiştir. Çalışmada kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere görev odaklı iki faktör üzerinde durulmuştur.

Görev odaklı liderlik davranışları: Liderler, çalışanlarını önceden belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere göre kontrol eder ve çalışanlarını ödül-ceza sistemine göre değerlendirir. Güç olarak da liderin mevkiinin vermiş olduğu otoritesini kullanmaktadır. İşe yönelik davranışlar yönetimden kaynaklanan tüm gücü kullanarak bir etkinlik sağlamayı hedef ederler.

Birey odaklı liderlik davranışları: Çalışanlarının refahı ve gelişimine yönelik, karşılıklı iletişime önem veren, çalışanlarını cezalandırmak yerine destekleyici ve yetki devrini esas alan bir davranış gösterilmesi olarak tanımlanmıştır (Bulut, 2016). Kişiye yönelik davranışlar ise, grup üyelerinin tatmini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için uğraşan yetki devrini esas alan izleyicilerin kişisel gelişim ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen liderlerdir (Koçel, 2014).

4.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda varsayımlar ve ulaşılan sonuçlar tablo haline getirilerek Yönetim Tarzı Matriksi adı verilmiştir. Yönetim Tarzı Matriksi, yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline gelmiştir (Koçel, 2014).

Şekil 5. Yönetim Ölçeği Kuramı

Yüksek		YÖNETİM ÖLÇEĞİ KURAMI								
İnsana Dönüklük	1	1.9 Yönetim insan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götüren ilişkiler						9.9 yönetim iş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma		
	2									
	3									
	4				5.5 yönetim çalışanların moralini tatminkâr bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme					
	5									
	6									
	7									
	8	1.1 yönetim sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak						9.1 yönetim iş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma		
	9									
Düşük		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Üretime Dönüklük								
		Yüksek								

Kaynak: Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği. Ankara: Beta Basım, s.682.

Uzlaşmacı: Şekil 5'te belirtilen 1.9 koordinatlarındaki insan merkezli yönetim için kullanılmaktadır. Bu yönetim biçiminde yöneticiler, ürün veya sonuçlardan ziyade konfor veya güvenlik gibi konularla ilgilenirler. İnsanların performansının bu şekilde artacağına inanmaktadırlar.

Diktatör yönetimi: Şekil 5'te belirtilen 9.1 koordinatlarındaki yaklaşım için kullanılmaktadır. Burada yönetici, çalışanlarının tam olarak ne yapacağını belirler. Bu yaklaşım ayrıca Max Weber'in bürokratik yönetimine çok benzemektedir.

Statükocu yaklaşım: Şekil 5'teki 5.5 koordinatlar gösterilebilir. Yönetici burada dengeyi korumaya çalışır ve aslında hem çalışanın hem de işverenin çıkarlarını korur. Ancak olaya tersinden bakmak da mümkündür. Buna göre, çalışanın da işletmenin de talepleri tam olarak yerine getirilememektedir.

Fırsatçı yönetim: Şekil 5 üzerinde belirli bir pozisyona sahip olmayan, ancak durumu ve ilgilerine göre konumunu sürekli olarak değiştiren bir yaklaşımdır.

Babacan yönetim: Şekil 5'te 1.9 ve 9.1 alternatifleri arasında hareket eden yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yer alan yöneticiler çalışanlarını ve yönetimini desteklemektedir ancak değişmezler.

4.3.2.5. Mcgregor 'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından formüle edilen bu teoride liderin etkin liderlik davranışlarının açıklanması hedeflenmiştir. McGregor örgütte çalışanların muhtemel insan davranışlarını X ve Y olarak Şekil 6'da sınıflandırmıştır (Koçel, 2014).

X teorisi, insan çalışmayı sevmez, sorumluluk almayı istemez şeklinde varsayımda bulunmaktadır. Bu ve buna benzer özelliklerinden dolayı çalışanlar çalışmak için zorlanmalı, yakından kontrol edilmeli ve amaçlara ulaşmak için gerektiğinde cezalandırılmalıdır. Y teorisi de sayılan varsayımların tam aksine iş görenleri olumlamıştır. X teorisini varsayan yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci iken, Y teorisini varsayan yöneticiler ise daha çok demokratik ve katılımcı bir tavır sergilemektedir (Koçel, 2014).

Şekil 6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

X KURAMLARI	Y KURAMLARI
Ortalama (vasat) insanlar işten hoşlanmaz ve işten olabildiğince uzaklaşmanın yollarını ararlar.	Ortalama insan işten nefret etmez, iş onun için bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
İnsanlar yönetilmeyi ve sorumluluktan kaçmayı tercih eder.	İnsanlar örgüt sadakatini tadını çıkarır ve örgüde faydalı olmaya çalışırlar.
Bencildir, kendi hedeflerini örgüt amaçlarına tercih eder.	Örgüt amaçlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. Bu insanlar hem manevi hem de manevi olarak ödüllendirilmeli.
İnovasyonu ve değişimi sevmez ve bu tür girişimlere karşı isyan eder.	Uygun koşullar sağlanırsa, normal insanlar sorumluluk kabul etmekten çekinmeyecek ve hatta sorumluluk almaya çalışacaktır.
Ortalama bir kişi, örgütsel sorunların çözümüne katkıda bulunacak çok az girişimde bulunur.	Örgütsel problemleri çözmede yaratıcı icatları ve düşünceleri ifade etmekten hoşlanır.
İnsanlar genellikle parlak zekalı değildir. Kolaylıkla aldatılıp, kandırılabilir. Harekete geçmeleri için maddi bakımdan ödüllendirilmeleri gerekir.	Örgütlenme hedeflerini gerçekleştirmek için kendi bilgi ve becerilerini kullanır, ancak daha yüksek bir mevkiye gelmek için değil, manevi anlamda tatmin olmak için yaparlar

Kaynak: Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), *Yükseklisans Tezi, Hitit Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. İrfan Çağlar)*.

4.3.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rennis Likert tarafından geliştirilmiştir. Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir. Yöneticilerin davranışlarını dört başlık altında toplamıştır (Canbolat, 2016).

Şekil 7. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik değişkeni	Sistem 1 (Sömürücü Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Köle efendi arasındaki gibi bir güven ilişkisine sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbestlik	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). Yüksekisans Tezi, Hitit Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. İrfan Çağlar).

Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik): Yöneticiler genellikle astlarına güvenmemektedir. Genellikle kararlar üst yönetim tarafından alınır ve örgütsel iletişim kanalları ile astlara iletilir. Güven duygusunun az olması dolayısıyla astlarda korku düşüncesi fazladır. Ceza sistemi etkin olarak kullanılır (Bulut, 2016).

Sistem 2 (Yardımsever-Otokratik): Önemli kararlar ve stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınmakla birlikte, bazı karar alınma süreçlerinde belirli kısıtlar konarak ast yöneticilere bırakılır. Astları çalıştırmada ceza ve ödül sistemi etkin olarak kullanılır (Canbolat, 2016).

Sistem 3 (Katılımcı): Örgütte alınan kararların birçoğu üst yönetim tarafından alınır. Alt düzeyde ve özellikle teknik bilgi gereksinimi gereken konularda alınacak kararlar ast yöneticilere bırakılır. Üst yönetim ile astları arasında hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya olacak şekilde çift yönlü iletişim vardır. Astları çalıştırmada ödüller etkin bir şekilde verilirken, ceza verme durumları düşüktür (Bahçecik, 2017).

Sistem 4 (Demokratik): Astlara güven tamdır ve astlar karar alma süreçlerine katılırlar, katılmaları konusunda teşvik edilirler. Karar alma grupları oluşturulur. İletişim çift yönlü olduğu gibi, yatay iletişim de aktif olarak işler. Ödül sistemi daha etkin kullanılır. Ceza sistemi az kullanılır ve astlara belirli konularda yetki devri yapılır (Özmen, 2016).

4.4. Durumsallık Teorileri

Liderlerin organizasyonlar içerisindeki davranışlarını temel sorunsal haline getiren bu anlayış lider doğulur önermesine karşı çıkmış lider olunabileceğini savunmuştur. “Davranışsal liderlik kuramını, özellikler kuramına göre değerli kılan ve geçerliliğini arttıran en önemli nokta; bu kuramın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmalarıdır” (İsaoğulları, 2016).

Yer ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır. Durumsal liderlik kuramı tek tip liderlik şeklinin her durum için uygulanamayacağını ve liderlik tarzlarının mevcut duruma göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmektedir. Buna göre etkili liderlik için liderlik tarzının mevcut durumun gerekliliklerine uyum göstermesi gerekmektedir. Etkili liderlik için başlıca durumsal değişkenler ise takipçilerin özellikleri, örgütün tipi, yapılan işin özellikleri ve dış çevrenin özellikleri olarak sıralanabilir (Batır, 2016).

4.4.1. Fred Fieldler’in Etkin Liderlik Teorisi

Fred Fieldler tarafından geliştirilen bu teorinin temelinde, örgüt performansının liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi vardır. Bu teoriye göre örgütlerin “Liderin izleyicileri ile olan ilişkisi”, “Görevin yapılandırma derecesi”, “Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi” olmak üzere üç boyutta değerlendirilir. Bu üç boyut örgüt içerisinde değerlendirilerek, liderin liderlik özelliklerinin olumlu ya da olumsuz olduğuna karar verilir (Mirze, 2010).

4.4.2. Yol-Amaç Liderlik Teorisi

Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Liderin göstermiş olduğu davranışın astların motivasyonu ve başarıları üzerindeki etkilerini açıklamayı hedef alır. En çok bilinen liderlik teorilerinden biridir. Bu teoride yer alan:

izleyicilerin beklentilerini, amaç ise izleyicilerin davranışlarını etkileme derecelerini belirler. Bu teoride Lider astların durumuna göre dört liderlik davranışından birini uygulayabilir:

- *Yönlendirici Liderlik*: Lider başarı hedeflerini belirleyerek astlarına teknik bilgi verir. Belirli standartlara uyulması en net amaçtır.
- *Destekleyici Liderlik*: Astların gereksinim ve isteklerine önem verip, çalışanların birbirleriyle ve kendisiyle sosyal ilişkiler kurmasını sağlar ve bunu destekler.
- *Katılımcı Liderlik*: Örgütsel olarak gelişen tüm süreçlerde lider, çalışanlarıyla sürecin gelişimi için gereken bilgileri ve gücü paylaşır.
- *Başarıya Yönelik Liderlik*: Astlarına en üst düzeyde güven verir ve onların da en yüksek düzeyde performans göstermesini bekler.

4.4.3. Olgunluk Modeli Teorisi

Bu teori diğerlerinden farklı olarak liderin kendisi ile doğrudan değil ancak dolaylı olarak ilişkilidir. Lideri, lider yapan temel değişkenlerin, izleyicilerin olgunluk düzeyi ile ilişkili olduğunu savunan görüşlerdir. Yaşantı, uzmanlık, makam, kişilik özellikleri, isteklilik, lideri algılama biçimleri, liderden beklentiler gibi faktörler izleyicilerin olgunluk düzeyini gösteren öğelerdir (Barutçugil, 2014).

4.5. Modern Liderlik Teorileri

4.5.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel Liderlik)

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi yüksek idealler ve ahlaki değerler konusunda bilinçlenmelerini sağlamaya çalışırlar. Korku, kin, ihtiras ve kıskançlık gibi duyguları ise yok etmeyi hedefler.

Dönüşümcü liderlik krizlerin varlığı, geleceğin belirsizliği, değişimin yoğunluğu, rekabetin yenilik ile var olması gibi olgular örgütlerde yeni liderlik biçimlerinin etkili olmasına neden olmaktadır. Örgütlerinde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek; üstün performansa ulaştıran kişilerdir (Uyer ve Kocaman, 2016).

Transformasyonel liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçileri üzerindeki etkisi ve bu etkiyi elde

etmeyi başarabilecek lider davranışlarını ifade eder. Dönüşümcü liderlik astların motive edilmesi ve ilgilerinin örgütsel amaçlara yönlendirilerek daha üstün performans göstermelerinin sağlanması olarak da ifade edilebilir (Batır, 2016).

4.5.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik lider ile takipçi arasında karşılıklı bir değişimi ifade eder. Takipçi, liderin istediği yönde hareket ederse belirli faydalar sağlar (ücret ya da saygınlık gibi). Etkileşimci lider astlarını olması gerekeni yapması ve beklenen standart performansı göstermesi için teşvik eder. Etkileşimci liderlikle ilgili faktörler ise koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimdir (Batır, 2016).

Etkileşimci liderlik, sadece işlerin yerine getirilmesi amacı ile benimsenen liderlik biçimidir. Buradaki güç bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanır. Amaçların gerçekleştirilmesinde görev odaklı olan bu liderler, sürekli iş standartlarını ve düzenlemeleri vurgular. Cezalandırma ve örgütsel ödül şeklindeki çıktılarına önem verirler. Örgütün geçmişindeki olumlu ve yararlı gelenekleri gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar ve bunun için özel bir çaba sarf ederler (Tabak ve Sığı, 2013).

4.5.3. Karizmatik Liderlik

Karizma liderlere ilah“i bir güç tarafından bağışlanan bir hediyedir. Takipçilerin lidere bağlılığı ve itaati liderde bulunan karizmaya olan inancıyla ilgilidir.

İlahi ilham yeteneği anlamına gelen karizmatik teriminden türemiştir. Karizma, liderin kişisel özellikleri, ortamın o anki koşulları, örgüttekilerin istekliliği ve bağlılığın bir fonksiyonudur. İnsanların üzerinde yüksek bir etki yaratabilen ve onları üstün bir performansa sürükleyebilen kişilere ‘Karizmatik Lider’ denir (Bahçecik, 2017).

Araştırmalar karizmatik liderler takipçilerini etkileme sürecin dört aşamada gerçekleştirirler. İlk aşama örgütün geleceği ile bugününü birbirine bağlayan uzun dönemli bir strateji olan vizyon oluşturmaktır. İstenen vizyonlar duruma ve zamana uygun ve örgütün kendine özgü olmasını vurgular. İkinci olarak vizyonun ifadesi yazılı hale getirilmelidir. Karizmatik liderler vizyon ifadelerini takipçilerine yol göstermek amacıyla kullanabilir. Bir sonraki aşamada liderler sözleri ve davranışları ile yeni

değerler kümesi yaratırlar ve takipçilerine örnek olurlar. Son olarak da karizmatik liderler duygulara hitap eder ve vizyon hakkında takipçilerini ikna etmek ve cesaretlendirmek için alışılmadık davranışlar sergilerler (Bilgen, 2016).

Şekil 8. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranış Tarzları

İLİŞKİ	KARİZMATİK OLMAYAN LİDER	KARİZMATİK LİDER
Statüko (Var olan durum)	Statüko ile uyum içindedir ve statükoyu sürdürmeye çalışır.	Statükoya karşıdır ve statükoyu değiştirmeye çalışır.
Gelecekteki amaç	Amaçlar statükodan farklı değildir	Statükodan oldukça farklı bir vizyona sahiptir.
Beğenilme	Ortak anlayış içerisinde hareket etme lideri beğenilir kılar.	Ortak anlayış ve vizyon lideri kendisi ile özdeşleşmeye ve taklit etmeye değer bir kahraman kılar
Uzmanlık	Mevcut durum içinde eldeki araçları kullanarak amaçlara ulaşmayı bilir.	Mevcut durum ötesine geçmede alışılmamış yolları kullanmayı bilir.
Davranış	Geleneksel, mevcut normlara uygun	Geleneksel olmayan, mevcut normlara ters.
Çevreye Duyarlılık	Statükoyu devam ettirmek için çevreye karşı çok az duyarlı.	Statükoyu değiştirmek için çevreye karşı fazlaca duyarlı
Söylem	Amaç ve motivasyonun çok zayıf ifade edilmesi.	Geleceğe dair vizyonun ve motivasyonun güçlü bir şekilde dile getirilmesi.
Güç Tabanı	Makamdan aldığı ve ödül verme, uzmanlık vb. Dayanan şahsi güç.	Liderlerin uzmanlığına, saygı duyulan bir kahraman olduğu ilişkin hayranlığa dayanan şahsi güç.
Lider – İzleyici İlişkisi	Egalitariyen, uzlaşma arayan yönlendirici. İnsanları kendi fikirlerini benimseye zorlar.	Elitist, girişimci, örnek. Desteklediği radikal değişimi paylaşımları için insanları dönüştürür.

Kaynak: Bilgen, M. (2016). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü. *Yükseklisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, (Danışman: Doç. Dr. Halis Demir).*

4.5.4. Stratejik Liderlik

Öngörü becerisine sahip olan, benzersiz bir hedef belirleyebilen bir vizyon yaratabilen, diğer kişilerin kanaatlerini etkileyebilme yeteneğine sahip olan ortakları ile iletişime geçebilen, kendini geliştirebilen, cesur olabilen, izleyenlerini şaşırtabilen bir görüşe sahip ve bu becerileri ile değişimleri gerçekleştiren lider olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderin sahip olduğu özellikler aynı olup tek farkın kurumun rekabet üstünlüğünü daha fazla önemsemesidir. Takım Çalışması makro

manada belli sayıda iş görenin, belirlenmiş zaman aralıklarında toplanıp grubun hedef ve amaçlarının hayata geçirilmesi, problemlerin sonlandırılması, grupta inovasyon ve dönüşümün olması ve bu çalışmalar doğrultusunda çalışanların yaptıkları faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir (Yalçın, 2016).

4.5.5. Etik Liderlik

Etik sözcüğünün kökeni Yunanca'daki ethos sözcüğünden gelmektedir. Ethos sözcüğü temelde, bir insanın, bir kişinin karakterini, huyunu ifade eden bir anlam taşımaktadır. Etik: insanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran felsefe dalıdır. "Ahlak"ı konu edinen bir disiplin ya da bireylerin ve grupların davranışlarını yöneten standart ve ilkelerin bir biçimidir (Akgün, 2007).

Etik Liderlik; kavramı ilk kez House (1977), Bass (1985), Kouzes ve Posner (1987) tarafından ortaya konmuştur. Liderin temel rolü, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı artırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek, çalışanlara birbirleriyle çatışma halinde bulunan değerleri analiz etme konusunda yardımcı olmaktır (Kurtar, 2009). Etik değerler, yöneticilerin en temel eylem kaynakları olarak işlev görürler. Çelik'in Sergiovanni' den aktardığına göre etik liderlik, moral güce (ahlaki ya da etik) dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir. Etik liderliğin altı önemli kavramı şöyledir: Karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, Toplum ve uyum, Motivasyon, Cesaret ve yetkilendirme, Etik Sorumluluk Yönetimidir. Liderin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğrarlar ve olumsuz yaklaşımlar sergilerler. Liderin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekir (Arıkan, 2001).

4.5.6. Babacan Liderlik

Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir. Babacan liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında da onlara kişisel ilgi göstererek onların refahını artırmaya yönelik davranışlar sergilemektedirler. Paternalist bir ilişkide, çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında rehberlik etme, çalışanların özel/iş yaşamlarında koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma önemlidir (Soylu, 2010).

Babacan lider, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dahil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir. Çalışanlarla yönetici ya da lider arasındaki paternalist ilişkide çalışanlar, işletme ortamını aile ortamı gibi algılamakta, liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004). Paternalist örgütlerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı kalmadığından informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004). Ayrıca, babacan lider için çalışan birçok kişinin, örgütlerini, daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri varsayılmaktadır (Bilici, 2017).

4.5.7. Kuantum Liderlik

1990'lı yılların ortalarında ortaya çıkan bu liderlik tipi dönüşümsel Liderlik teorisini temel alarak, örgüt için ortak hedefler belirlemek, olanaklardan maksimum derecede yararlanmak ve örgütsel verimlilik için çalışana karar alma süreçlerin de sıklıkla yetki devri sağlamak gibi işlevleri içeren bir teoridir. Bu süreç özellikle hızlı değişim ve geçiş süreçlerinde etkilidir. Liderliği izleyicilerin katkısı ile tamamlanan bir süreç olarak görür (Erçetin, 2010).

4.5.8. Hizmetkâr Liderlik

1977'de Greenleaf tarafından geliştirilmiş ve günümüzde hala destek görmeye devam etmektedir. Öncelikli olarak çalışanlarına sonrasında ise müşterilere ve topluma hizmet etmektedir. İyi bir lider olmak için öncelikle hizmet etmeyi sevmesi gerekmektedir. Güven vermek ve almak, karşılıklı saygı ve geribildirim ilişkilerin gelişmesinde gerekli birincil öğelerdir.

4.5.9. Toptan Kalite Yönetimi Yönelimli Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede mal veya hizmet kalitesinin artırılması, dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artması verimliliğin artması, pazardaki beklentilerin karşılanmasıyla kolaylaştırılması, süreçlerin kısılması, iyi işçi-işveren ilişkilerinin sağlanması gibi faydalar sağlamaktadır (Doğan, 2017). Toplam kalite

yönetim felsefesi bu terimin baş harfleri kullanılarak katılım, kalite, liderlik etmek gibi faktörleri içine alan bir liderlik tasarımıdır (Kıraç, 2016).

4.5.10. Otantik Liderlik

Çağdaş otantiklik kavramı 1930'lu yıllarda tartışılmaya başlanmıştır. Pozitif psikoloji yazınına göre otantiklik "kişinin kişisel tercihlerini sahiplenerek, duygu, düşünce, istek, ihtiyaç ve tercihlerinin ya da inançlarının, ne yaptığını bilme uyarısı kapsamında 56 ele alınması" olarak tanımlanabilir. Bu sebeple otantiklik bireyin duygu, düşünce, inanç ve değerlerini sahiplenerek, kişinin öz benliğiyle uyumlu davranmasını içermektedir. Yani kişinin, gerçekten ne düşünüyorsa ya da neye inanıyorsa ona uygun davranmasıdır (Akıncı, 2016).

Otantik, " taklit olmayan, orijinal " anlamına gelir ve bu doğrultuda otantik lider Avolio vd. (2004) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir : "Kendi düşünceleri, davranışları ve başka insanlar tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulundukları, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler "dir (Karatürk, 2015).

4.5.11. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, girişimcidir, yeni fırsatları yakalar, yeni fikirler oluşturur ve bunları problem çözümünde kullanır, yeni, farklı yollar yaratır ve ikna edicidir. Vizyoner liderlik, başkalarını etkileme taktikleri üretebilmek şeklinde tanımlanabilir (Tanrıbil, 2015).

4.6. Ruhsal Liderlik

4.6.1. Ruh Kavramı

Ruh, insan ürünü olmayan, gözle görünmeyen bir kavramdır. Anderson'a (2000) göre spirit, yani ruh, Latince nefes anlamına gelen spiritus kelimesinden türemiştir ve canlıların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan güç olarak tanımlanır. Yani insanın temel doğasıdır. Fairholm'a (1997) göre ise ruh, bir kişiyi ve aynı zamanda tüm insanları hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut güçtür. Kendi içimizle (gözle göremediğimiz ancak hissettiğimiz) kurduğumuz derin ilişki ve insan doğasındaki

gerçekliklerin farkına varma durumudur (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Ruh, kişinin benliğini algılamasına yardım eden ve onu kuvvetlendiren içsel bir enerjidir (Doğan ve Şahin, 2009).

Ruh, insanda aklın erdiği bilgileri anlayan, his (duyu) organlarından beynine gelen duyguları alan, bedendeki bütün kuvvetleri, hareketleri idare eden, kullanan bir cevher, varlıktır. Ruh, din ve felsefede, insan varlığının maddi olmayan tarafı yani maneviyat olarak adlandırdığımız kısmı ya da özü olarak tanımlanır ve genellikle bireysellikte eşanlamlı olarak ele alınır. Teolojide ruh kişinin ilahiliğe iştirak eden kısmı olarak tanımlanır ve genellikle beden ölümünden sonra kişinin varlığını sürdüren kısmı olarak ele alınır yani ruh süreklidir (Gündüz, 2014).

4.6.2. Ruhsallık

Ruhsallığı tanımlarken bu kavramın açıklanmasının zorluğu karşısında aslında bu kavramın ne anlama gelmediğini belirtmenin daha yararlı olacağı ifade edilmektedir. (Doğan ve Şahin, 2009). Ruhsallık (spiritualizm) başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlamak amacıyla içten gelen yardım isteği; sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve insanlarla bir bütün olma, ortak bir amaçta ya da anlamda buluşma ihtiyacı olarak nitelendirilebilir (Fry, 2003). İşletmelerde önemli bir araştırma konusu haline gelen ruhsallık kavramı hem akademisyenlerin hem de iş yaşamındaki diğer bireylerin her geçen gün daha fazla dikkatlerini çekmektedir (Tourish ve Tourish, 2010). Ruhsallık kavramının tam olarak tanımlanmasında birçok güçlükle karşılaşmaktadır. Ruhsallıkta da ruh kavramında olduğu gibi ayrımlara, bütünlüğü bozacak unsurlara yer yoktur. Tüm insanlar farklı değerler, farklı amaçlar yerine ortak bir değerler sisteminde birleşmek temel hedeftir ve bu bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde açığa çıkar (Polat ve Tülübaş, 2013). Ruhsallık, psikolojide bireyin “kendisi” ne yöneldiği, içten gelen istek ve uyarıların ifadesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu görüş, bireye yaşamında ona anlam kazandıran düşünce, eylem ve yaklaşımları keşfetmesine yardım eden ruhani müdahaleleri açıklar. Ayrıca, insanların yaşamlarını nasıl sürdürebileceklerine kendilerinin karar vermesi ve seçimlerini yapabilmesinin sağlanması anlamında kullanılmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

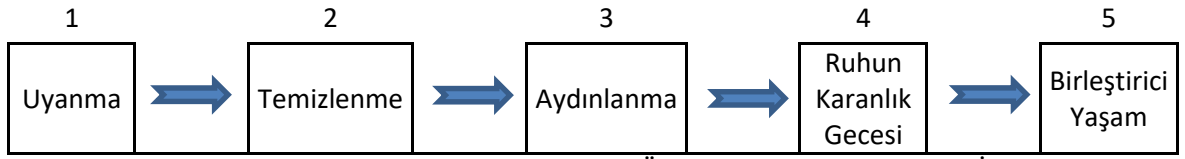
Ruhsallık, insandan bir parçadır. Aynı zamanda kişinin insancıl yönünü ve samimi tarafını inanışlarını ve aralarındaki ilişkileri ifade eder. Ruhsallık, kültürleri birleştiren, doğa ve evrene anlam yükleyen ve insanları bir araya getiren bir yoldur. Bu yolu tercih edenlerin daha üst seviyede ve daha güçlü bir uyum içinde hayatını devam ettirmesi hedeflenir. Manevi açıdan doyuma ulaşmış insan, hayatta kendini güçlü hisseder. Bundan dolayı ruhsallığın bileşenleri, yaşamın anlamı, yaşamın amacı ve misyon şeklinde ifade edilir (Tan, 2015).

Ruhsallık insanların hangi aşırı farklılıkların olabileceğine bakmaksızın toplum ahlakını, ortak değerlerin çekirdeğini paylaştıkları sezgisel bir anlayış/farkındalıktır. Bu değerler insanın kararlarını ve ilişkilerini etkiler. Chaleff'e göre 'vizyon ve enerji kutsal değerler tarafından oluşturulduğunda ruhsallık ortaya çıkar' (Akar, 2010).

Ruhsallık, bireyin kendisini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşması iken başka bir tanıma göre; insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir (Ashish ve Rajen, 2008). Ruhsallık, merhamet ve bilgelik ifadelerini uyumlaştırmanın kaynağıdır (Aydın ve Ceylan, 2009).

Ruhsal liderlik ile ilgili birçok araştırma yapan Benefiel Ruhsal liderliği bireysel ruhsal bir yolculuk olarak görmüştür (Şekil 9). Ona göre bireysel ruhsal yolculuk ile örgütsel yolculuk paralellik göstermektedir. Örgütsel yolculuk, örgütün hedeflerine ulaşmada izleyeceği tüm yolları ifade eden bir metafordur. Burada en büyük görev lidere düşer ve lider de bu özelliklerini ruhsallıkları ile desteklemeyi hedefler. Yolculuk ilk olarak içinde ruhsallık barındırmayan bir yaşamdan memnun olmama durumu ile başlar ve bu uyanış aşamasıdır. Yolculuğa başlayan artık durmak istemez ve geçiş aşamasında artık yolculuğun ikinci aşamasına geçme gerçeği ile yüz yüze kalır. İyileşme aşaması en doğal süreçtir. Bu çaba esnasında birey yine umutsuzluğa kapılır ve karanlık gece başlar. Şafak vakti ise bireyin artık tamamen egosuna hizmet beklediği, liderin bu aşamada kendilerini çalışanların ihtiyacına daha çok cevap verme zorunluluğu hissettiği bir aşamadır (Gündüz, 2014).

Şekil 9. Ruhsallık Aşamaları



Kaynak: Gündüz, Ş. (2014). Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, (Danışman: Prof. Dr. Refika Bakoğlu).

Hizmet sektöründe önemli çalışmalarıyla önde gelen uzmanlardan birisi olan Peter Burwash da (1998) liderlerle yaptığı görüşmelerde, ruhsallığın günlük hayatın önemli bir parçası olduğu sonucuna ulaşmıştır. Maneviyatın kişilerde ki negatif duyguları iyileştirdiğini, insanları sevmek, özen göstermek, anlamak, ince düşünmek, insanlara değer vermek gibi elle tutulamayan şeyleri içerdiğini belirtmiştir (Akar, 2010).

Yaşanan tüm değişimlerin iş yaşantısına kazandırdığı ivme ile işyerinde daha çok vakit geçirmesi gereken insanlar işlerini daha anlamlı kılmak yönünde bir eğilim göstermektedir. Ruhsallık, işyerine gelirken evde bırakamadıkları, beraberlerinde getirdikleri içsel yaşantılarını besleyen bir kavramdır (Fry, 2008). Literatürde bulunan tanımlar genel olarak incelendiğinde, ruhsallığı oluşturan esas faktörler; içten gelen yaşama gücü, ortak hedeflere bağlılık ve bütün olma gereksinimi, umudun, iyimserliğin, takım ruhunun geliştirilmesi, sevgiye olan bağlılık, hayatta bir amaca ve anlama ulaşma isteği ve içsel motivasyondur (Tan, 2015).

4.6.3. Ruhsal Liderlik Kavramı

Günümüz liderlerinden beklenenler, geçmişteki liderlerden beklenenlerden çok daha farklıdır. Son yıllarda, birçok kamu, özel sektör ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda etik olmayan ve toplumsal sorumluluktan uzak davranışların giderek artmakta olduğu, bu tür uygulama ve davranışların gerek kuruluşları gerekse liderleri başarısız kıldığı görülmektedir. Etik seçimlerin yapılmasında, kuruluş ve çalışanlarının toplumsal sorumluluklarında, liderlerin önemli bir rol oynadığı yadsınamaz. Küreselleşmenin her alanda olduğu bir ortamda, her toplum gibi Türkiye toplumunun da başarılı olabilmesi, bireylerin, kuruluşların ve toplumun çağdaş yasa, etik, ahlâk ve toplumsal sorumluluk standartlarına uyum sağlamalarını

gerektirmektedir. Bunları gerçekleştirmede liderlere kuşkusuz çok önemli görevler düşmektedir (Kurtar, 2009). Günümüz toplumu, yaşamındaki anlamlandıramadığı koşturmaların, huzur yerine huzursuzluk verdiğini; gerilim, çatışma ve ruhsal boşluğa yol açtığını kavramaya başlamıştır. Ruhsal liderlik, liderliğin gerçek temelinin, insanların mutluluğuna katkıda bulunmanın temel alındığı görüştür. Ruhsal liderliği tanımlamak bu bakımdan çok önemlidir (Karadağ, 2009).

Ruhsal liderliğe duyulan ilgi 1990lü yılları bulsa da işyerinde ruhsallık kavramı 1980lerde popüler olmuştur. 1980lerde Amerikan iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler iş güvencesini azaltmış, çalışanlar kariyer başarılarının yanı sıra kişisel tatmin arayışına başlamışlardır. İşyerinde ruhsallık kavramının 1980lerden günümüze popüler olduğunu belirtsek te, literatür de bu kavram çok farklı şekillerde yer aldığından ilk konuşulduğu tarihi söylemek mümkün değildir. "İşyerinde ruhsallık", "ruhsal işyeri", "örgütsel ruhsallık", "işyeri ruhsallığı", bu kavramlardan sadece birkaçıdır (Gündüz, 2014).

Fairholm, liderlik ile ruhsallık arasında bir bağ olduğunu belirterek, ruhsallığın liderlikte yeni araştırıldığını belirtmektedir. Yazara göre bir liderin kalbinin ve ruhunun doğrudan doğruya bireysel inançlarına, özlemlerine ve değerlerine bağlı olduğunu bu nedenle liderliğin ruhsallıkla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Fairholm liderliği yönetimin tersi olarak "başkalarını kontrol etmek değil, onların ruhuna dokunmak" olarak tanımlamaktadır. Liderin sahip olduğu vizyonun kaynağını ruhsallığın bireysel algılaması olduğunu belirten Fairholm, yaptığı çalışmalarla bir ruhsal liderlik modeli geliştirerek bu model ile liderliğin etkililiğini göstermiştir (Doğan ve Şahin, 2009).

Ruhsal liderliği kavramsal düzeyden teoriyi düzeyine taşıyan Fry'a göre 21. yy'ın gelişile toplumda ve örgütlerde yaşanan küresel çaplı hızlı değişim, insanın varoluş sebebini açıklayan vücut, beyin, kalp ve ruh olmak üzere dört önemli olgu üzerinde yoğunlaşma ihtiyacı doğurmuştur. -Varoluş felsefesine göre vücut (fiziksel), zihin (mantık ve rasyonel düşünce), kalp (duygu ve hisler) ve ruh bir masanın dört köşesi gibidir ve bir tanesi eksik olursa masa devrilebilir. Bu dengeyi sağlayacak liderlik türünün geleneksel liderlik olmadığı ortadadır (Gündüz, 2014).

Liderin asıl görevi güven vermek, değişime öncülük etmek ve belli bir amaç etrafında var olma hissi uyandırmaktır. İş yerinde anlam yaratmak (metafor veya hikayeler yoluyla) bir takım inanç ve değerler sistemi oluşturmak liderin görevleri arasındadır, bu görevi de ancak duyguları harekete geçirerek oluşabilmektedir. Ruhsal liderlik kavramıda bu bağlamda etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları ile yavaş yavaş şekillenmeye başlamıştır. Dönüşümsel liderliğin özellikle ilham verici motivasyon boyutu “spirit” yani ruh kökünden türemesi bakımından ruhsal liderlik ile benzerlik göstermektedir (Gündüz, 2010). Bu liderlik tiplerinde ortak özellik değer temelli bir yönetim anlayışı oluşturmaktır. Organizasyon üyeleri kendi sorumluluklarını bildikçe, organizasyonda değer temelli bir liderlik meydana gelecektir. Bu ortak değer örgüt üyelerinin bir araya gelmesini sağlayacak ve bu da örgütsel görevlerin isteyerek yapılmasına yardımcı olacaktır (Aydın ve Ceylan, 2009).

Bolman ve Deal (2001), insanın bir bütün olarak ele alınmasının ruhsal liderlik yaklaşımıyla mümkün olabileceğini vurgularken, “ruhsal başarısızlığın eş zamanlı olarak ekonomik başarısızlığa sebep olacağını” belirtmişlerdir. Fakat, liderlik ve ruhu birleştirebilen kurumlar için bu anlamda umutsuzluk yoktur. Çalışanlar, ruhsal sağlıklarının önemsendiğini görürlerse kurum için ellerinden gelen her şeyi yapacaklardır. “İş, çalışanlara anlam ve amaç sağlayabilir ve kurumlar kazanç elde ederken, aynı zamanda çalışanlarını da tatmin edebilirler” (Moxley, 2000) (Akar, 2015).

Ruhsallığı oluşturan boyutların ve değerlerin liderlik etkililiği ile olan ilişkisini araştıran Laura Reave, 150’den fazla çalışmayı inceleyerek etkili liderlik davranışları sergileyen bireylerin ruhsal değerlere sahip olduğu sonucuna varmıştır. Liderlik ve ruhsallıkla ilgili literatür taraması yapan Dent, 1990’lı yıllardan sonra bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalarda artış olduğunu belirtmektedir. Mevcut literatür ruhsallığın iş yaşamında önemli olduğunu ve liderlik etkinliğinde olumlu katkıları bulunduğunu göstermektedir (Doğan ve Şahin, 2009).

Sanders, Hopkins ve Geroy (2004)’ a göre ruhsal liderlik, çalışanlar arasında bağlılık ve anlamlılığı geliştiren, onlara bir amaca yönelik çalışma duygusunu aşıl原因 ve örgütsel ruhsallık kanalıyla iş verimliliğini arttırmaya çalışan bir liderlik çeşididir. Buna ek olarak ruhsal liderlik, çalışanların örgütsel ruhsallığı hissetmeleri,

adanmışlıkla iş yerinde birlik duygusu oluşturmaları ve bu şekilde iş yerinde işlerini anlamlandırmalarını kapsayan gayretlerin tümüdür (Tan, 2015).

Blanchard'a (1999) göre ruhsal liderlik günümüzün hızlı gelişen kurumlarındaki daha sevecen ve daha kapsamlı bir liderlik şeklidir. Liderlik ortaklığı konusunda yorum yaparken Blanchard "liderlik sizin diğer insanlara yaptığınız bir şey değildir. O sizin insanlarla beraber yaptığınız bir şeydir" demiştir. Ruhsal liderler kurumların gerçek mal varlığının insan gücü olduğunu keşfetmişlerdir. İnsan gücünün farkına varmış olan liderler, rakamsal veriler doğru olsa da kararların yanlış olabileceği sonucuna daha kolay varır. Başka bir deyişle konunun çözümü insanları yönetmekle değil onları yetkilendirmekle ilgili olduğunu düşünürler. Ruhsal lider takipçilerinin kalplerini canlandırarak yaratıcılıklarını ve enerjilerini arttırır (Akar, 2010).

Bir organizasyonda liderler, çalışanlarına kendilerini geliştirme, ifade etme ve olgunlaşmaları için ortam hazırlayıcı tarzda liderlik becerileri sergilediklerinde çalışanlar daha başarılı olacaklardır. İçinde bulunduğumuz çağda, bireyler arası ilişkilerin önemi ve aynı şekilde lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler büyük ölçüde değişmiştir. Bu değişim paradigması, liderler için bütün insan düşüncesini (beden, zihin, kalp ve ruh) organizasyonlar ile ilişkilendirme ihtiyacını oluşturmuştur (Doğan ve Şahin, 2009).

Ruhsal liderlik nedensel bir teori olup vizyon, umut / inanç ve fedakarlık, sevgi ortamı ve manevi yaşamını birleştiren bir içsel motivasyon modeli çerçevesinde geliştirilmiştir. Ruhsal liderliğin amacı, örgütsel bağlılık ve verimliliği yüksek düzeyde teşvik etmek ve bunun sonucunda vizyon ve değer yaratan bir çalışma ortamı sağlamaktır (Korkut, 2012). Ruhsal liderlik, kişiye var oluş felsefesini aşılamaaktır. Ruhsal liderlik, lidere görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, çalışanlarının içsel motivasyonu için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek, kişilerin ruhsal kurtuluşunu da sağlayan liderlik biçimidir (Kurtar, 2009). Daha yüksek bir verimlilik ve örgütsel bağlılık için, liderlerin hem kendileri hem de çalışanlarının ruhsal ihtiyaçlarını birbirine bağlayan bir liderlik türüdür. Ruhsal liderler, hem kendileri ve hem de çalışanları için "ait olma" duygusu içeren bir vizyon yaratarak bu ihtiyacın karşılanmasını sağlamaktadır (Korkut, 2012). Ruhsal liderler, çeşitli istihdam alanlarında kurumsal olarak beklenen dirençleri aşmak için yenilikçi bir yaklaşımla pozitif etki yaratırlar (Zaidman ve Nehemya, 2009). Ruhsal liderler örgütsel ortamda

üyelerin görev, çağrı, amaç ve anlam duygusu yaşayabildiği bir kültür oluşturan ve böyle bir iş çevresinde hem kendisini hem de örgüt üyelerini değerli kılan kişilerdir (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Ruhsal liderlikte insanlar; ruhunun gücünü ortak bir ilgi noktası haline getirerek sosyal hayatın dönüşüm ve iyileştirmesini bu yolla sağlamaya çalışmıştır (Korkut, 2012). Ruhsal liderlikte bireyin ihtiyaç duyduğu ruhsal gereksinimler: güven, umut, sevgi, doğruluk, anlam, amaç, samimi ilişkiler, bağışlayıcılık' tır (Kurtar, 2009).

Ruhsal Lider Davranışı;

- Çalışanları dinler,
- Kapsamlıdır, geniş bir çerçeveden bakarlar,
- Karşısındaki kişiyi anlayarak dinler,
- Çalışanlara otantik olabilecekleri çalışma ortamı yaratır,
- Kendini öncelikli olarak düşünmez,
- Her bir bireyin içsel yaşamının eşsizliğine saygı duyar,
- İlişkideki kişilerin saygınlığını düşünür,
- Diğer kişilere hizmet eder,
- Dürüsttür,
- İnsanların ruhuna hitap eder,
- İşyerinde inandığı şeyi saygınlıkla uygular,
- Her bir çalışan için işi anlamlı kılar,
- Her şeyin kendisiyle ilgili olmadığını anlar,
- Çalışanların müşterilerine, topluma ne denli yardımcı olduklarını görmelerini sağlar,
- Kendisine verdiği önemi başkalarına da verir,
- Herkese fayda sağlayacak kararlar alır,
- Çalışanların kişisel gelişimleriyle ilgilenir,
- Bağışlayıcılık ve uzlaştırıcılık sağlar,
- Kendisini bağışlar,
- Ruhsal yolculuğa açıktır,
- İnsanların hatalarını bağışlar,
- Ruhsal değer ve inançları doğrultusunda kararlar alır,
- Açık ve nettir,

- Vicdanının sesini dinler,
- Eylem-söylem birliği vardır,
- Ruhsal değerlerden faydalanır,
- Çabalara, isteklere öncülük eder,
- Çalışanları kişisel olarak tanımaya zaman ayırır,
- Rol modeldir,
- Topluluk bilinci uyandırmak için ortam yaratır,
- Otantiktir,
- Çalışanı güçlendirir,
- Kibarlık ve anlayış gösterir,
- İnandığı şeyi uygular,
- Empati ile dinler,
- Çalışanların işe gelmekten mutlu oldukları bir ortam yaratır,
- Kişinin bireyselliğine önem verir (Gündüz, 2014).

Belirtilen özellikler ile ruhsal liderlik değerleri, tutumları ve davranışları ile özünde kişinin kendini motive etmek için gerekli ortamı oluşturur. Bunlar, arama-üyelik ile manevi iyilik duygusunun oluşması için çalışanların hayatlarında anlam, deneyim, fark yaratma duygusu oluşturmaz (Fry ve Matherly, 2006).

Ruhsal liderliğin sürekli vurgulanan ana unsurlarını aşağıda belirtilmiştir:

Ortak değerler oluşturma: Ruhsallık, bir toplulukta ortak değerler üzerinde faaliyet göstermeyi gerektirir (Fairholm, 1996).

Vizyon: Liderler, ortak bir vizyon etrafında uzlaşa sağlayıp bunu sürdürülmesinden sorumludurlar (Fairholm, 1996).

Anlam: Liderler, başkaları için hayata dair bir anlam oluşturlar ve bunun için kalbi devreye sokarlar.

Yetkilendirme: Liderler, takipçilerini eğitip yetiştirirler, motive ederler, kararlara katarlar ve daha sonra da verimliliği sağlamak için gelişim ve dönüşümü engelleyen sınırlardan kurtarırlar.

Etki ve güç: Ruhsal liderlikte başkalarını yönlendirmeye yer yoktur; çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri sağlanır ve kendi kendilerine çalışmaları hedeflenir.

Sezgi: Ruhsal liderler insanlara, risklere aldırmadan, önemli ihtiyaçlarını karşılayacak gerçek bir değişim için öncülük ederler.

Hizmet: Ruhsal liderler hizmetkârdırlar.

Dönüşüm: Ruhsal liderler kendilerini, etrafındakileri ve kurumlarını dönüştürürler (Fairholm, 1996).

Ruhsal Liderlerin özelliklerine ilişkin ortak noktalar aşağıda belirtilmiştir:

- Ortak ‘anlam’ ve ‘değer’ yaratma,
- Sevgi duyma,
- Vizyon oluşturma,
- Yetki verme,
- Eğitim ve gelişim olanakları sağlama,
- Önsözilere verilen önem ve risk alma,
- Çalışanlarına ve kuruma hizmet etmek için derin bir istek duyma,
- Dönüşüme sürekli açık olmak hatta buna ihtiyaç duymak,
- Hizmetkâr lider özellikleri göstermektir (Fry, 2003).

Amerikalı yöneticilerin ve liderlerin, para ve boş zamandan çok, işyerlerinde daha derin anlam ifade eden ve aynı zamanda tatmin edici bir değer peşinde olduklarını belirtmiştir. Zaman geçtikçe lider daha çok, ruhsallık ve çalışan- iş arasında bir bütünleşme kurmaktadır. Birçok lider bu bütünleşme sayesinde hem diğer bireyler ile olan ilişkilerinde, hem kurumsal hedeflerinde olumlu değişimlerin ve gelişmelerin olduğunu ifade etmektedirler. Fry, ruhsallığın yüksek boyutta yaşandığı iş yerlerinde çalışanların daha verimli çalıştıklarını, bunda daha az baskı ve korkudan kaynaklandığını, ayrıca daha etik bir havanın bulunduğu yerlerde insanın çalışmaya daha çok istekli olduğunu ve bu isteğin de içten geldiğini yani doğal olduğunu savunmaktadır (Fry, 2005).

Pfeffer, işyeri ruhsallığı ve yönetim uygulamaları ile ilgili yaptığı çalışmada, insanların hayat için arayışının dört temel boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

- İnsanın öğrenmeyi geliştirmesini, yeterlilik ve ustalık duygusunu ona veren anlamlı iş,
- Amaç duygusunu içeren anlamlı iş,
- Birlikte çalıştıkları insanlarla, olumlu sosyal ilişki ve bağlantı duygusu,
- İç içe geçmiş bir yaşam sürme yetisidir.

Bu dört temel anlayış boyutunu içselleştiren insan hem bir insan olarak hem de esas doğası gereği, çalışmada ki rolü ve hayattaki diğer rolleriyle uyum içinde bulunabilir (Korkut, 2012).

Ruhsal Liderlerin Yetenek Döngüsü

- Başkalarının değerlerine saygılı olmak,
- Herkese adil davranmak,
- İlgi göstermek,
- Konuşanı dikkatle dinlemek,
- İşlere katkıda bulunanları takdir etmek
- Kendi ruhsal gelişimi için çalışmalar yapmaktır (Korkut, 2012).

4.6.4. Din ve Ruhsallık

Ruhsal liderlik ile ilgili çalışmalar neticesinde, ruhsallık ve dindarlık kavramlarının karıştırılıyor olması ve dindarlık konusunun da özellikle örgütlerde irdelenmesinin hassasiyetinden doğan sakıncalardır çünkü din ve ruhsallık kişilerin konuşmaktan çekinebileceği mahrem konular arasında yer almaktadır. Ruhsal liderlik ile ilgili çalışmaların bir kısmı ruhsallık ve dindarlığı iç içe kavramlar olarak ele alırken, bir kısmı da tam tersine, bu iki kavramı birbirinden keskin sınırlar ile ayırmışlardır (Gündüz, 2014). (Hardsfield, 2003), ruhsallık tanımlarının iki kategori altında a) kader/din temelli b) laik temelli toplandığını belirterek ruhsallığın içinde din çağrışımının da yer aldığına değinmektedir (Gündüz, 2014).

Phipps “örgütsel ruhsallık” kavramının ele alınmasının çalışanları istemeyecekleri bir konuda zorlama riskini taşıdığını, bu sebepten ötürü literatürün özenle din ve ruhsallık farkını vurguladığını, ancak yine de bazı ruhsal olarak görünen değerlerin kimileri için dini değerler olabileceğini ve bu sınırların son derece hassas olduğunu belirtmektedir. Ayrıca örgütte ruhsal ve dini değerlerin gündeme

getirilmesinin yasal, etik ve kültürel sınırlılıkları vardır ve bu üç sınırlama da bir örgüt için önemli dinamiklerdir (Gündüz, 2014).

Din, güven, inanç ile bağlantılı olarak tanımlanabilecek Latince bir kelime olan Religio' dan gelmektedir. Geçmişten günümüze yegâne tanımı görülmeyen güç ile bağlantı kurmada en eski yoldur. Din için geçerli olan Ruhsallık herhangi bir dinin gereklerine uyup mutluluğa ereceği cenneti kazanmak için dinsel öğretiler, ibadetler ve diğer ritüellere başvurmayla ilgilidir (Kurtar, 2009).

Lama'ya göre din, mevcut olan inandığı dinin kurallarını yerine getirip, cenneti kazanma yolunda ibadetler, öğretiler ve diğer uygulamalar alakalıdır. Ruhsallık ise insanın kendini ve çevresindekileri mutlu eden sevgi, hoşgörü, merhamet, sorumluluk duygusu, uyumluluk, affetme, memnuniyet ve sabır gibi insan ruhunun özellikleriyle ilgilidir. Buradan hareketle ruhsallık dinin bir gereğidir. Ancak ruhsallık için, din gerekli değildir (Tan, 2015). Ruhsallık evrensel bir konu olduğu kadar, son derece bireysel ve yoğun bir şekilde kişisel bir kavramdır.

Zinnbauer, Pargament, Scott dindarlık ve ruhsallıkla ilgili yaptıkları araştırmalarda şu üç sonuca varmışlardır. Birinci sonuç, dindarlık ve ruhsallık kavramlarının birbirinden farklı olmasıdır. Dindarlık otoriterlikle, ruhsallık mistisizmle özdeşleştirilmiştir. İkincisi, bu iki kavramın birbirinden farklı kavramlar olmakla beraber tamamen ayrı düşünülmemeyeceğidir. Dindarlık ve ruhsallık arasında az da olsa bir bağlantı bulunmaktadır. Üçüncü olarak da dindarlığın daha dar ve kurumsal, ruhsallığın ise kişisel olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaya göre ruhsallıkla dindarlık tamamen ayrı kavramlar değildir. Aralarında bir ilişki bulunmakla birlikte farklı kavramlardır (Tan, 2015).

Dinlerin kendi özünde, prensipleri doktrinleri ve dogmaları vardır. Halbuki ruhsallık daha kapsamlı bir anlamda kullanılır. Ruhsallık, yoga, meditasyon ve doğa gibi örneklerde olduğu gibi insanın kendi ruhsal kurtuluşuna kaynak teşkil eder. Burada asıl olan, hayatı anlamlandırma, hayatın anlamını arama ve diğer kavramlarla ilişkilendirme duygusu geliştirerek bu duyguya sahiplenmedir (Zinnbauer, 1999). Dinin ortaya koyduğu kurallar gelenekler vardır ancak ruhsallıkta böyle bir durum söz konusu değildir (Tan, 2015).

Türkiye’ deki üst kademe yöneticilere yönelik bir araştırma yapmış, bu araştırmada dindarlık, ruhsallık ve ruhsal liderlik kavramlarını ele almışlardır. Yöneticilerin, ruhsallık ve dindarlık kavramlarını farklı kavramlar olarak algıladıklarını gözlemlemişlerdir. Ruhsal liderliğin, dindarlık ve ruhsallıktan farklı olarak algılandığını, yalnızca bazı yönlerden aralarında ilişki bulunduğunu, fakat aralarındaki bu ilişkinin zayıf olarak nitelenebileceğini ifade etmişlerdir. Ruhsal liderliği oluşturan dindarlık ve ruhsallığın zayıf bir bağlantılarının olması dikkate değer bir durumdur (Ayrancı ve Semerciöz, 2011).

4.6.5. Ruhsal Liderlik Teorisi

Fry, Ruhsal Liderlik Teorisi öğrenen organizasyon yaratmak için, içsel motivasyonlu bir kurumu hedef alarak oluşturulmuştur. Ruhsal Liderlik Teorisi vizyon, adanmışlık, umut/inanç, işyeri ruhsallığı teorileri ve ruhsal kurtuluşu içeren bir içsel motivasyon modeli kullanılarak geliştirilmiştir. Bu teoride ruhsal liderliğin amacı hem liderin hem de çalışanların istek ve ait olma yoluyla ruhsal kurtuluşa erişmeleri konusunda ihtiyaçlarını karşılamaktır. Böylece kurumsal bağlılık ve verimlilik artmış olacaktır. Fry’a göre kurumsal bağımlılık ve verimlilik için şu özellikler gerekmektedir:

- Liderin ve izleyicilerinin gönüllü olarak paylaştığı ortak bir vizyonu yaratmak ve böylece hayatın bir anlamı ve amacı olduğunu hissetmek ve hissettirmek.
- Liderin ve izleyicilerinin; ait olma, anlaşılma, kabul görme, kendi ve diğerleri tarafından beğenilme duygularının yaşandığı, fedakârlığa dayalı sosyal/kurumsal ortak bir kültür yaratmasıdır (Fry, 2003).

Fry vizyon, umut\inanç ve adanmışlık ile işyeri ruhsallığı teorileri ve ruhsallığın sürdürülmesi gibi kavramların birleştirilip-bütünleştirildiği bir içsel motivasyon model ile oluşturmak amacıyla geliştirmiştir. Bu modelde bireysel seviyede, güçlendirilmiş takım seviyesinde ve örgütsel seviyede değer uyumu ve vizyon oluşturabilmek amacıyla, anlam katma ve aidiyet vasıtasıyla hem lider hem de takipçilerinin ruhsallığını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlara odaklanır ve böylece örgütsel bağlılığın ve verimliliğin artması sağlanır (Akgüney, 2015).

Fry, ruhsal liderlik teorisini üç ana özellik üzerinde şekillendirmiştir. Fry'a göre üç özelliğin eksikliği insanların hayatlarını anlamsız görmelerine sebep olur. Bu üç temel özellik aşağıda belirtilmiştir;

Vizyon: İnsanların kendi ideallerindeki geleceğin, bireylerin bu geleceği niçin yaratacağının doğrudan veya dolaylı olarak yorumlanması olarak tanımlanmıştır. Vizyon, organizasyonun yakın veya uzak gelecekte nerede olacağını gösteren fotoğraftır. Kurum için en önemli öge örgütün yakın gelecekte uzak geleceğe nerede olmak istediğini gösteren zorlayıcı ve açık bir vizyonunun olmasıdır. Fry'a (2003) göre vizyonun da üç temel özelliği vardır. Bunlar;

- Evreni ve kendini okuma,
- Evrendeki amacını bulma,
- Kim olduğumuzun ve ne yaptığımızın anlamıdır.

Adanmışlık: (Schein, 1990), adanmışlığı, kişinin kendi içinde bir bütünlük arz etmesi hem kendisi hem de çevresi ile uyumlu olması; ilgi, alaka, özen, takdir etme ve edilme hissi; karşılıksız\koşulsuz ve paylaşılan sevgi olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalarda karşılıksız ve koşulsuz sevginin, paylaşılan değerlerin, başkalarına karşı gösterilen ilgi ve özenin duygusal ve psikolojik faydalar kazandırdığı ortaya çıkmıştır (Kurtar, 2009).

Umut ve İnanç: Vizyon olarak tanımlanan ve bir geleceği ifade eden çaba, madde dünyası dışında, görünmeyen ve kanıtlanmayan ödül ve cezalara ait bir beklenti, umut ve inanç olarak da tanımlanabilmektedir (Fry, 2003). Fry'a (2003) göre, yeteneği fazla olmasa da karakteri sağlam olan bir insanı işe almak ve eğitmeye çalışmak, çok yetenekli ama karakteri zayıf bir insanı işe alıp onun karakteri ile ilgili sorunlarının kuruma zarar vermemesini beklemekten daha iyidir (Ardıç, 2013).

4.6.6. Ruhsal Liderlik ve Hemşirelik

Dünya sağlık örgütüne göre; "Sağlık sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruhça ve sosyal yönden tam bir iyilik halinin olmasıdır." Amerikan Holistik Hemşireler Birliği "iyi sağlığı", vücut, beyin ve ruh arasındaki uyum düzeyi olarak belirlemiştir, bu bağlamda beden ile ruh arasında uyumda temel öğelerden birisi maneviyat ve manevi bütünlüktür. Maneviyatı, her bireyin içerisinde hissettiği ruh

olarak tanımlamış ve insanın yaşamına anlam katan ve kişinin yaşamını etkileyen inanç ve değerler düzenini yaratmasında ona yardım eden dengeleyici bir güç olarak ifade etmiştir. Bu güç dini bir anlamı ifade etmez hayatın anlam ve amacını kavramayı sağlayan hislerin bütününe içerir (Tucker ve Jones, 1999).

Ruhsal Liderlik “yapıcı ve etik olarak hasta, aile ve diğerlerini etkileyerek ortak amaç ve vizyonu gerçekleştirmeyi sağlayacak kişisel güç ve eğilimin kullanılması” şeklinde tanımlanmıştır. Hemşirelik hizmetleri yönetiminden sorumlu olan klinik liderler bu potansiyellerini en iyi şekilde kullanabilecek kişilerden oluşturulmalıdır (Sullivan ve Decker, 1998).

Hemşirelik yönetiminde ön planda olan kavramlar katılım teşviki, çalışanları cesaretlendirme, bilgi ve yetki paylaşımı, çalışanları en zor koşullarda bile desteklemek şeklinde sıralanabilir. Rekabet etmekten ziyade iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı hedeflenmektedir. Tüm hatlarıyla açık bir iletişim ve ortak bağlılıkların mevcut olduğu bir ortam söz konusudur. Takım çalışmasının yanı sıra dikkatini sürece vererek kaliteyi yükseltir (Serinkan ve İpekçi, 2005). Ruhsal liderlerin, değerleri, tutumları ve davranışları kişinin kendini motive etmesi için gerekli ortamı sağlaması gerekmektedir. Bu noktada, üyelik ile manevi iyilik duygusunun oluşması için çalışanların hayatlarında anlam, deneyim, fark yaratma duygusu oluşturma hedeflenmektedir. Lider ve çalışanları, bu anlamın kurulmasında manevi liderlik etkisi ile manevi refahı stratejik olarak yaratır (Fry ve Matherly, 2006).

Hemşirelerin başarısı için çalışanın zekâsıyla beraber onun kalbine, inançlarına ve hislerine de odaklanılması gerektiği şeklindeki görüş kabul görüp yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu ve benzeri sebeplerle son yıllarda ruhsallık gittikçe önemi artan bir konu haline gelmiştir (Akar, 2010). Ruhsallık konusu hemşirelik mesleği ile bağdaştırılabilecek ve ciddi katkılar sunabilecek bir alandır. Hem yöneticinin hem de çalışanın iş tatmini organizasyonel verimlilik açısından çok önemlidir. Liderler yaptıkları işten memnun değillerse, bu durum bütün bir ağ üzerinden tüm örgüte yayılabilir (Tourish ve Tourish, 2010).

Duchon ve Plowman, benzer olanaklara sahip altı hastanede görev yapan çalışanlar üzerinde, “işyeri ruhsallığının performans üzerindeki etkisi ile işyeri ruhsallığı ve liderlik arasındaki ilişkiler” konulu araştırmada, sağlık çalışanlarının

kendi içsel yaşamları, yaptıkları işin anlamlılığı ve kuruma bağlılık düzeylerini ölçmeyi hedeflemişlerdir. Araştırma kapsamında, işin anlamı ve amacı başlığıyla uygulanan açık uçlu bir soru ile çalışanlardan işyeri performansını tanımlamaları istenmiştir. Bulguların analiz edilmesiyle iyi performansın, hasta memnuniyeti ile eşdeğer olduğu saptanmıştır. Hastaların memnuniyetine ilişkin bilgilerin toplandığı çalışmada iki farklı hasta memnuniyeti ölçümü yapılmıştır. Bunların birinde hastaların çalışanların hasta bakım kalitesini genel olarak değerlendirmeleri, diğerinde ise hastaların bakımı sağlayan çalışanların genel hassasiyetini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, yüksek performansa sahip sağlık çalışanlarının ruhsallık değerlerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, liderin ruhsal enerjisi ile işyerindeki ruhsal iklim arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Yine bu araştırmada, çalışanları için işi anlamlı kılan liderler, ruh dostu liderler olarak adlandırılmaktadır (Duchon ve Plowman, 2005). Hastane çalışanlarının ekip içinde ki tüm üyelerinin kurumsal motivasyon ve iş tatmininin yüksek olması beklenir. Bu kavramlar kurumun üretkenlik ile ilgili beklentilerinin oluşmasına zemin hazırlar. Yapılan çalışmalar da Ruhsal Liderlik ile ilgili sağlanan destek çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye neden olmuştur. Motivasyon, hasta memnuniyeti, çalışan memnuniyeti artmıştır. Dolayısıyla hemşirelerin ruhsal liderlik özellikleri desteklenmeli ve her hemşire liderlerin ruh dostu lider olması gerektiği vurgulanmalıdır.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Türü

Araştırma bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yönetici hemşireleri ile ilgili ruhsal liderlik algılarının belirlemesi amacı ile tanımlayıcı olarak yapıldı.

Araştırmanın Soruları

- Hemşirelerin yönetici hemşirelerinin ruhsal liderliklerine ilişkin algı düzeyleri nedir?
- Hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklere göre ruhsal liderlik düzeyleri farklılık göstermekte midir?

5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma, İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan bir üniversite hastanesinde 01.10.2014 – 01.08.2015 tarihleri arasında yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul Avrupa yakasında bulunan bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerden oluşan 800 hemşireden oluştu. Örneklem seçimine gidilmeden tüm evrene ulaşılması hedeflendi. Ancak, araştırma araştırmaya katılmaya gönüllü olan 379 hemşire ile gerçekleştirildi.

5.4. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında,

- Tanıtıcı Bilgi Formu (Ek-1)
- Ruhsal Liderlik Ölçeği (Ek-2) kullanılmıştır.

Tanıtıcı Bilgi Formu

Tanıtıcı bilgi formu araştırmacı tarafından yapılan literatür değerlendirmesi sonucu (Gündüz, 2014) hazırlanmıştır. Tanıtıcı Bilgi Formu; katılımcı hemşirelerin, yaş, medeni durumu, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı birim, çalıştığı birimdeki süre,

kurumda çalışma süresi, meslekteki toplam çalışma süresi, yöneticisiyle toplam çalışma süresi, yöneticinin eğitim durumu, mesleğinde memnun olma durumu, liderlikle ilgili bir eğitim alıp almama durumunu belirlemeye yönelik 16 sorudan oluşmaktadır.

Ruhsal Liderlik Ölçeği

Fry (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirliği Kurtar (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçek Vizyon, Umut/Çaba, Özveri/Fedakârlık, Anlam, Ait olma, Ruhsal yaşam, Örgütsel bağlılık verimlilik, Yaşamsal memnuniyet olmak üzere 9 alt boyut ve 40 maddeden oluşmaktadır. Kurtar (2009) çalışmasında ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayılarının 0,80 ve 0,97 arasında değişmekte olduğu, ölçek toplamında ise 0,93 olduğunu bildirmiştir. Ölçek beşli likert tipinde olup, beşli dereceleme 1: 'Kesinlikle Katılmıyorum', 2: 'Katılmıyorum', 3: 'Fikrim Yok', 4: 'Katılıyorum', 5: 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklindedir. Ölçekten alınabilecek puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, alınan puanın yüksek olması Ruhsal Liderlik algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir (Kurtar, 2009).

Bu çalışma da ise Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyutların Cronbach's Alpha iç tutarlılık değerleri; vizyon algısı için 0,815; umut/çaba için 0,865; özveri/fedakarlık sevgisi için 0,899; anlam için 0,789; üyelik/aitlik için 0,858; ruhsal yaşam için 0,730; kurumsal bağlılık için 0,883; verimlilik 0,778 ve yaşamsal memnuniyet 0,787 bulunmuş olup; toplam Ruhsal Liderlik Ölçeği Cronbach's Alpha katsayısının ise 0,963' olup yüksek derecede güvenirliliğe sahip olduğu bulunmuştur.

Ölçek alt boyutları ve ölçeğin geneli için gözlenen bu değerlerin kabul edilebilir seviyede olduğu ve gerçekleştirilen ölçümün güvenilir olduğu bulunmuştur (Büyüköztürk, 2014).

Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları

Ruhsal Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarının göre dağılımı tablo halinde verilmiştir.

Şekil 10. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Madde Numaraları
1 Vizyon	4	18-26-28-30
2 Umut/Çaba	4	8-15-16-36
3 Özveri/Fedakarlık	5	1-10-12-22-31
4 Anlam	4	2-14-17-23
5 Üyelik- Aitlik	4	3-9-21-32
6 Ruhsal Yaşam	5	5-13-25-34-38
7 Kurumsal Bağlılık	5	4-7-11-37-39
8 Verimlilik	4	19-20-29-33
9 Yaşamsal Memnuniyet	5	6-24-27-35-40

Vizyon Alt Boyutu

Vizyon, kelime anlamıyla görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü anlamlarına gelmektedir. Çok sayıda insanın ortak bir amaç etrafında toplamak ve idare etmeyi kolaylaştırmak olarak da düşünülebilir. Fry'a göre vizyonun temel özellikleri: kendini ve çevresini iyi tanıma, evrendeki amacını bulma, kim olduğunu devamlı hatırlama ve ne yapılacağına farkında olmaktır (Kurtar,2009).

Vizyonun en önemli görevleri, değişimin genel gidişatını göstermesi, ayrıntıları basitleştirmesi, çok fazla ve farklı kişilerin aktivitelerini çabuk ve etkili bir biçimde organize etmeye yardımcı olmasıdır (Kurtar,2009).

Vizyonun üç önemli fonksiyonu vardır:

- 1) Değişimin genel yönelimini açıklar.
- 2) Alınması gereken yüzlerce detaylı kararı basitleştirir.
- 3) Hızlı ve etkili bir şekilde harekete geçmeye yardımcı olur

Umut ve Çaba Alt Boyutu

Çaba, manevi olan, görünmeyen, ispat edilemeyen ödül ve cezalara ait bir beklentiye girme ve inanç olarak da tanımlanır. Fry'a göre umut-çabanın özellikleri şöyle sıralanabilir; dayanıklılık, istediğini başarmak, inanma, ödül/zafer beklentisi ve esnek amaçlardır. Fry 'a göre umut ve inanç varlığı somut olan insanın iç dinamikleri, iç motivasyonu sağlaması için varlığına inanılan bir olgudur. Umutlu ve inançlı insanlar, nereye gittiklerine ve istediklerini nasıl elde edebileceklerine dair bir vizyona sahiptirler; amaçlarına ulaşabilmek için acılara ve zorluklara dayanabilirler. Sonuç olarak, inançlı yeteneksiz biri yetenekli ama inançsız birine tercih edilir. Umut ve inanç, bireyleri dinç kalmasını ve iç motivasyonunun yüksek tutulmasını sağlayan bir kavramdır (Kurtar,2009).

Özveri/Fedakârlık Alt Boyutu

Fedakârlık, kişinin mensubu olduğu kurumun amaç ve çıkarlarını kendi kişisel amaç ve çıkarlarının önünde tutması halidir. Kurumun çıkarlarına özümlediği bir inançla bağlı olmak yine o kurumun amaçlarına ulaşılabilmesi için kendi hedeflerini kurumun hedeflerine yönlendirmesidir. Özveri, başkalarının faydası için hareket etmek anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle kurumsal amacı kendi bireysel çıkarlarının ve amaçlarının önüne alması olarak ifade edilebilir. Kurumsal çıkarlara içselleştirilmiş bir inançla bağlı olmak, örgütsel amaç ve hedeflerin başarılması için hedeflerini o doğrultuya yönlendirmektir (Kurtar,2009).

Anlam Alt Boyutu

Hayatın anlamının olduğuna dair farkındalık halidir. Fry'ın, geliştirdiği ölçeğe göre, yapılan veya yapılacak işlerin öneminin anlaşılması, her işin belirli bir amaç doğrultusunda yapıldığının anlaşılması ve her işin bireylerin hayatında farklılık ortaya çıkarması beklenmektedir (Kurtar, 2009).

Ruhsal liderler ve izleyenleri kendilerine ve geçmiş hayatlarına saygı duyarak diğer insanlarla iyi ilişkilere sahip olmalıdırlar. Bunun sonucunda yaşamın bir amacı ve anlamının var olduğunu fark edecek, çevresini kuşatan dünyayla başa çıkabileceğini düşünecek, ruhsal inanışlarını izleme kabiliyetine sahip olacak, kendini tanımak suretiyle devamlı bir gelişim içinde olacaktır (Kurtar,2009).

Ait Olma Alt Boyutu

Bir grupta aidiyet temelini oluşturan bireyler, beraberinde bağlanma ve bütünleşmeyi getirir. Fry, aynı fikri ifade ederken ‘çalışılan kurumun bireyi anlaması, değerli olduğunu hissettirmesi ve saygı duyulmasının önemini belirtmiştir (Kurtar,2009). Ruhsal liderlerin görevlerinden en önemli görevlerinden biri de izleyenlerinde aidiyet hissini oluşturmaktır. Araştırmalar göstermiştir ki çalıştığı kurumunu benimseyen insanlar, daha içten çalışmakta, daha fazla çaba göstermekte dolayısıyla beklenen kurumsal çıktılar da pozitif olarak sonuçlara yansımaktadırlar (Kurtar,2009).

Ruhsal Yaşam Alt Boyutu

Ruhsal liderlik kuramında iki farklı düşünce ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, Fry’ın da aralarında bulunduğu, ruhsallığın dini ve evrensel değerleri de içine alacak şekilde çok geniş bir yelpazede olduğu fikridir. İkinci akımda ise ruhsallık dini motiflerden ayrılamayacağı fikri hâkimdir. Fry yaptığı çalışma da Ruhsal Liderlik Ruhsal yaşam alt boyutunu laik temeller çerçevesinde ele alarak dini değerlerden ayırarak ele almıştır (Kurtar,2009).

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu

Kurumla yapılan psikolojik sözleşme gibidir. Yazılı olmasa bile kurumsal amaçlara adanmışlığı gösterir. Çalışanlar kurumun amaç ve hedeflerini kabul etmiş, bağlı bulunduğu örgüt için her şeyini ortaya koymaya gönüllü ve örgüte bağlılık noktasında son derece güçlü bir iradeye sahip olmaktır. İş yeri ruhsallığı için hem izleyenler hem de liderler için uygulanması gereken dört esas uygulama mevcuttur. Bunlardan biri de ruhsal anlamda rahatlatıcı uygulamalar (dua etmek, yoga, edebi metinler okumak, derin düşünme, doğada zaman geçirme) yapmaktır. Kurumlarının başarısının artmasını ve yaşanan sorunların minimuma inmesini isteyen liderler, söz edilen etkinliklere teşvik edebilir çalışanlarını. Ruhsal açıdan rahatlayan kişilerin kurumsal olarak daha faydalı olmaları beklenir (Kurtar,2009).

Verimlilik Alt Boyutu

Çalışılan alan veya birimde, bireylerin ellerinden geleni yapması, herkesin iş kalitesine çok önem vermesi, çalışma grubunun var olan kaynakları en iyi şekilde

değerlendirilmesi halidir. Ruhsal liderliğin esas amacı, örgütsel bağlılık ve verimlilik seviyelerini en yükseğe çıkarmak olduğunu söylemektedirler. Ruhsallığın hâkim olduğu iş yerlerinde çalışanların daha verimli çalıştıklarını, bunun sebebinin de daha az baskı korku olduğunu, bunu yanında etik bir ortamın olduğu yerlerde insanların çalışmaya daha arzulu olduğu ve bu arzunun da kişinin içinden geldiğini, yani samimi olduğunu ifade etmektedir. Ruhsal Liderlik Örgütsel bağlılık ve verimlilik seviyesini en yükseğe çıkarmayı hedefler. Bu alt boyut çalışanların verimliliklerini değerlendirmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır (Kurtar,2009).

Yaşamsal Memnuniyet Alt Boyutu

Kişinin manevi değerleri bütünü olarak tanımlamadır. Bireylerin yaşantılarından manevi değerlere sahip olmasıdır. Ruhsal liderler, izleyenlerine güven telkin eder, onların içsel motivasyonlarını sağlar ve kuruma olan bağlılıkların artırır. Bununla birlikte hem kurumun performansı artar hem de bireysel gereksinimler karşılanmış olur. Kurum çalışanlara güven telkin etmeli, onları, karşılaştıkları zorluklar karşısında motive etmelidir. Bu durum çalışanların işine yansiyacak ve yaşamsal memnuniyetlerini de doğru orantılı olarak olumlu yönde etkileyecektir. Kişini yaşamdan duyduğu memnuniyetin değerlendirilmesine ilişkin ifadeleri içermektedir (Kurtar,2009).

5.5. Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından hemşirelere araştırma ile ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra, çalışmaya katılmaya gönüllü olarak katılmaya kabul eden hemşirelere veri toplama araçları elden dağıtılmış ve toplanmıştır.

5.6. Araştırmanın Etik Yönü

- Araştırmanın yapılabilmesi için gerekli 27.06.2014 – 10 tarih ve sayılı Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu’ndan (Ek-3) ve 13.12.2014- 244147 tarih ve sayılı İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı’ndan (Ek-4) onay alındı.
- Çalışma öncesi hemşireler araştırma ile ilgili bilgilendirerek onamları alınmıştır (Ek- 5). Ayrıca çalışmada kullanılan veri toplama araçlarıyla ilgili izinler alınmıştır (Ek- 6).

5.7. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Veriler, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15,0 programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken yüzdelik, ortalama, ikili değişkenlerde bağımsız grup t-testi, üç veya daha fazla değişkenin karşılaştırılmasında oneway anova (tek yönlü varyans analizi) ve üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlenmesinde Bonferroni Testi kullanılmıştır. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık düzeyi $p<0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadan elde edilen veriler çalışmaya katılan İstanbul'daki bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin görüşleri ile sınırlıdır.

6. BULGULAR

Araştırmada bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yönetici hemşireleri ile ilgili ruhsal liderlik algılarını belirlemek amacıyla İstanbul İlinde bulunan bir üniversite hastanesinde çalışan 379 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın bulguları;

6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı ve Mesleki Özellikleri ile İlgili Bulgular

6.2. Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği ile İlgili Bulgular

6.3. Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puan Ortalamaları İle Tanıtıcı Ve Mesleki Özelliklerinin Karşılaştırılması başlıkları altında verilmiştir.

6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı ve Mesleki Özellikleri ile İlgili Bulgular

Tablo 1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı (N=379)

Demografik Özellikler		n (%)
Yaş (yıl)	<i>Min-Mak (Medyan)</i>	23-61 (33)
	<i>Ort±Ss</i>	34,16±7,27
	23-28 yaş	105 (27,7)
	29-34 yaş	110 (29,0)
	35-40 yaş	95 (25,1)
	≥41 yaş	69 (18,2)
Cinsiyet	Kadın	338 (89,2)
	Erkek	41 (10,8)
Medeni durum	Evli	248 (65,4)
	Bekâr	131 (34,6)
Eğitim durumu	Lise	29 (7,7)
	Ön lisans	26 (6,8)
	Lisans	275 (72,6)
	Yüksek lisans	49 (12,9)

Çalışmamıza katılan hemşirelerin; yaşları 23 ile 61 yıl arasında değişmektedir. Hemşirelerin yaş ortalamaları 34,16±7,27 yıl olarak saptanmıştır. Hemşirelerin yaş grupları incelendiğinde %27,7'si (n=105) 23-28 yaş, %29,0'u (n=110) 29-34 yaş, %25,1'i (n=95) 35-40 yaş, %18,2'si (n=69) 41 yaş ve üzeri olduğu görülmüştür.

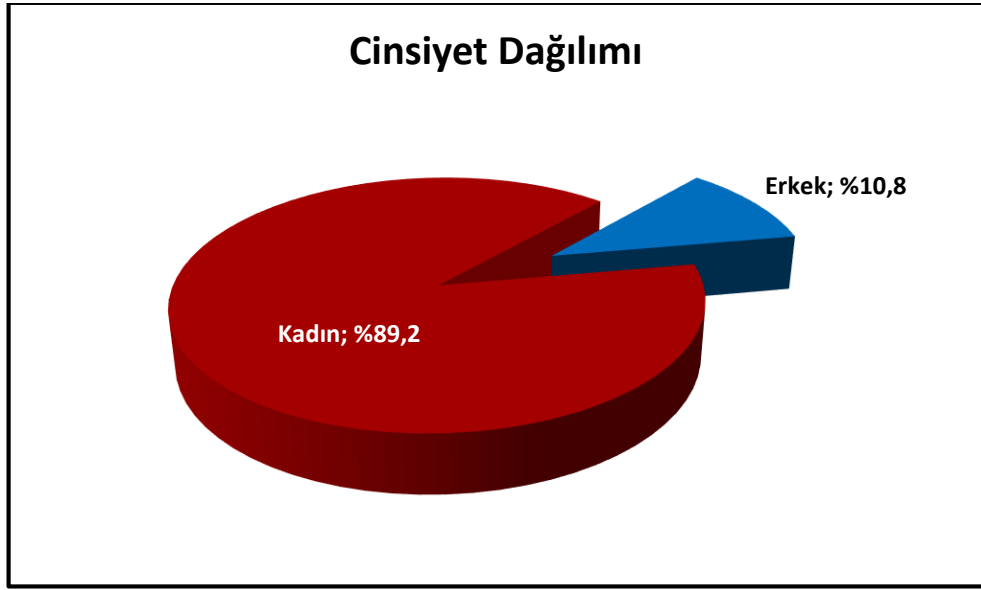
Hemşirelerin cinsiyeti incelendiğinde; %89,2'si (n=338) kadın, %10,8'i (n=41) erkektir.

Hemşirelerin medeni durumu incelendiğinde, %65,4'ü (n=248) evli, %34,6'sı (n=131) bekâr olduğu görülmüştür.

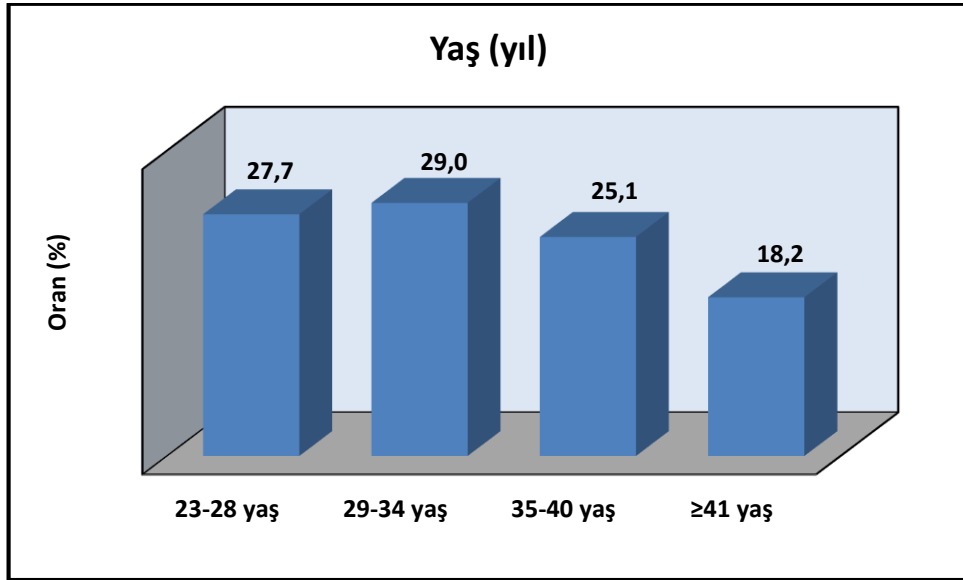
Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde; %7,7 (n=29) ' sinin Sağlık meslek lise mezunu, %6,8 (n=26) ' sinin ön lisans mezunu, %72,6 (n=275) ' sinin lisans mezunu ve %12,9 (n=49) ' sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür

Hemşirelerin tanıtıcı özelliklerinin dağılımları Tablo 1'de gösterilmiştir.

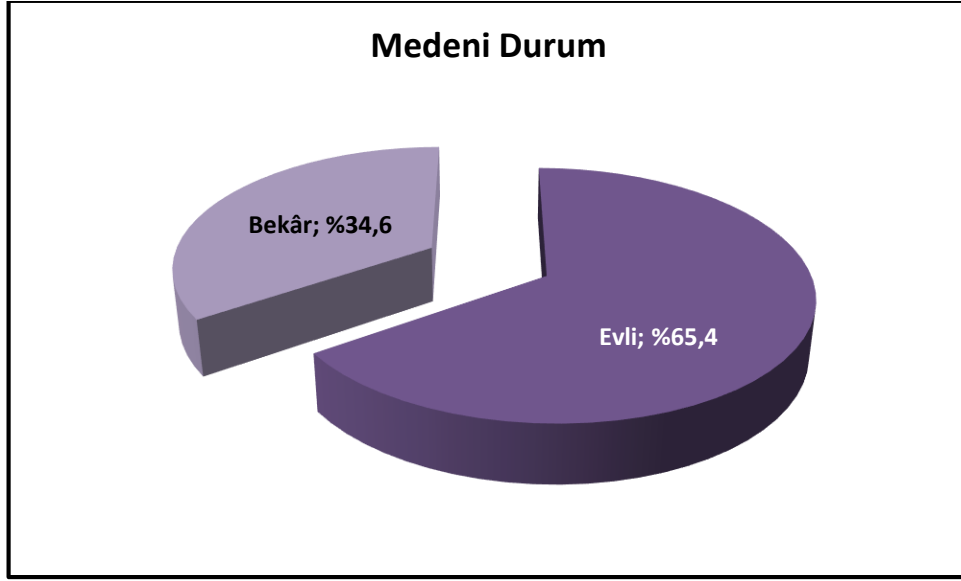
Şekil 11. Cinsiyet Dağılımı



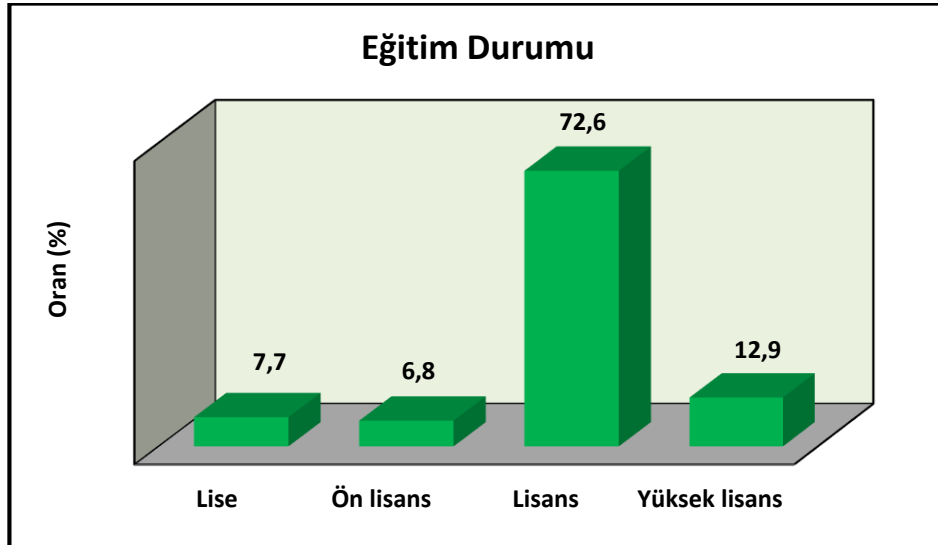
Şekil 12. Yaş Düzeylerinin Dağılımı



Şekil 13. Medeni Durum Dağılımı



Şekil 14. Eğitim Durumu Dağılımı



Tablo 2. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (N=379)

<i>Çalışma Özellikleri</i>	<i>n (%)</i>
Çalışılan birim	Dâhili birimler 131 (34,6)
	Yoğun bakım birimleri 89 (23,4)
	Cerrahi birimler 128 (33,8)
	Acil birimler 31 (8,2)
Çalışma şekli	Sürekli gündüz 112 (29,6)
	Vardiyalı 267 (70,4)
Meslekte çalışma süresi (yıl)	<i>Min-Mak (Medyan)</i> 1-41 (10)
	<i>Ort±Ss</i> 12,04±8,64
	1-5 yıl 112 (29,6)
	6-10 yıl 103 (27,2)
	11-15 yıl 38 (10,0)
	16-20 yıl 66 (17,4)
	≥21 yıl 60 (15,8)
Kurumda çalışma süresi (yıl)	<i>Min-Mak (Medyan)</i> 1-34 (7)
	<i>Ort±Ss</i> 9,97±7,84
	1-4 yıl 106 (28,0)
	5-8 yıl 111 (29,3)
	9-12 yıl 42 (11,0)
	≥13 yıl 120 (31,7)
Mevcut Yönetici ile birlikte çalışma süresi (yıl)	<i>Min-Mak (Medyan)</i> 1-30 (5)
	<i>Ort±Ss</i> 5,99±5,09
	1-3 yıl 127 (33,5)
	4-6 yıl 143 (37,7)
	≥7 yıl 109 (28,8)
Yönetici eğitim durumu	Lise 7 (1,8)
	Ön lisans - Lisans 289 (76,3)
	Yüksek lisans ve üzeri 83 (21,9)

Hemşirelerin çalıştıkları birimler incelendiğinde %34,6'sı (n=131) dâhili birimlerde, %23,4'ü (n=89) yoğun bakım birimlerinde, %33,8'i (n=128) cerrahi birimlerde, %8,2'si (n=31) acil biriminde çalıştığı görülmektedir.

Hemşirelerin çalışma şekli incelendiğinde %29,6 (n=112) hemşire sürekli gündüz, %70,4 (n=267) hemşire vardiyalı nöbetler şeklinde çalıştığı görülmüştür.

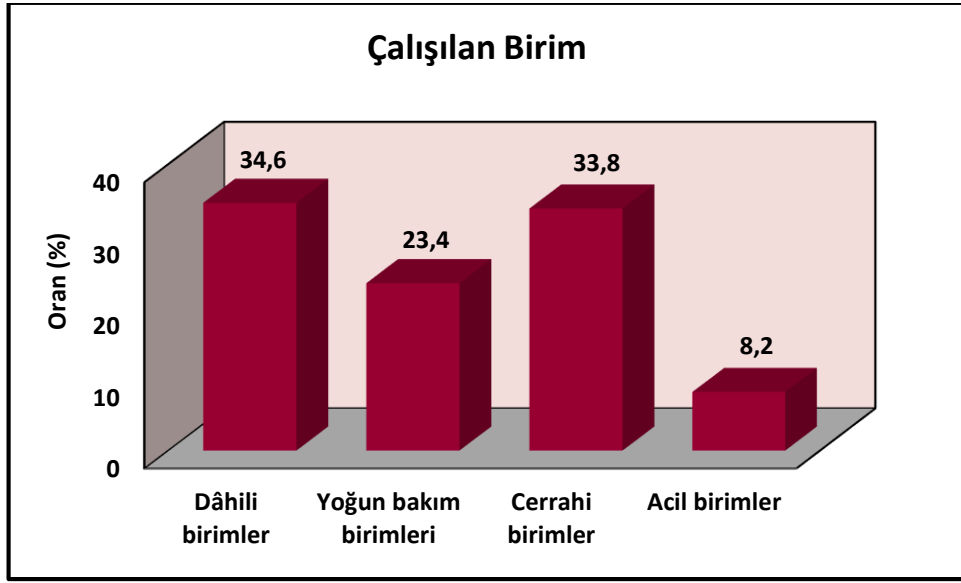
Hemşirelerin meslekte çalışma süreleri incelendiğinde %29,6'sinin (n=112) 1-5 yıldır, %27,2'sinin (n=103) 6-10 yıl arasında, %10,0'unun (n=38) 11-15 yıl arasında, %17,4'ünün (n=66) 16-20 yıl arasında, %15,8'inin (n=60) 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalıştığı görülmektedir. Hemşirelerin meslekte çalışma süreleri 1 ile 41 yıl arasında değişmekte olup ortalama $12,04 \pm 8,64$ yıl olduğu görülmektedir.

Hemşirelerin kurumda çalışma süreleri incelendiğinde %28,0'inin (n=106) 1-4 yıl arasında, %29,3'ünün (n=111) 5-8 yıl arasında, %11,0'inin (n=42) 9-12 yıl arasında, %31,7'sinin (n=120) 13 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalıştığı görülmektedir. Hemşirelerin kurumda çalışma süresi değişkeninin 1 ile 34 yıl arasında değişmekte olduğu ortalama $9,97 \pm 7,84$ yıl olduğu görülmektedir.

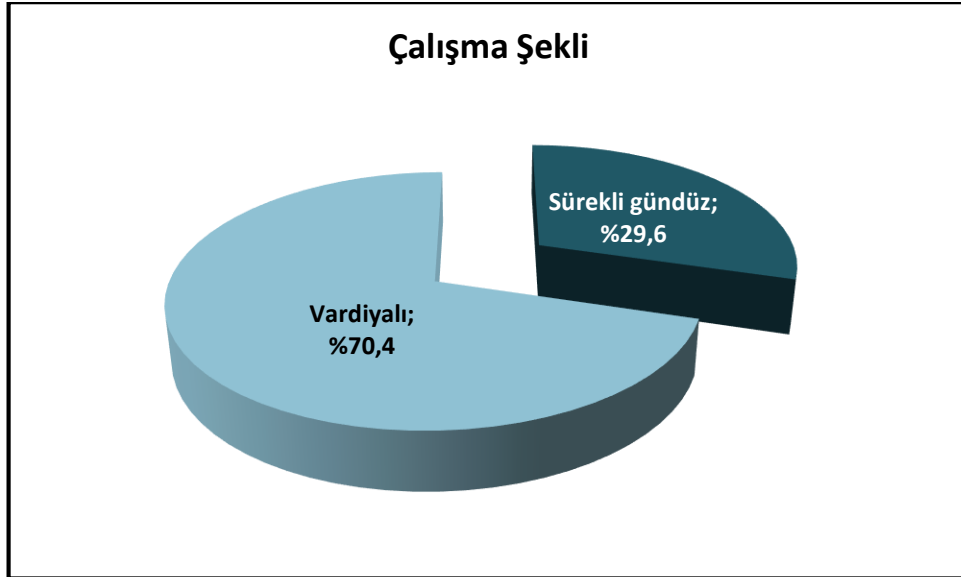
Hemşirelerin mevcut yönetici ile birlikte çalışma süreleri incelendiğinde %33,5'inin (n=127) 1-3 yılları arasında, %37,7'sinin (n=143) 4-6 yılları arasında, %28,8'inin (n=109) 7 yıl ve daha uzun süredir yöneticisi ile çalıştığı görülmektedir. Hemşirelerin mevcut yöneticileri ile birlikte çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, bu sürenin 1 ile 30 yıl arasında değiştiği, ortalama $5,99 \pm 5,09$ yıl olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin birlikte çalıştıkları yöneticilerinin eğitim durumu incelendiğinde %1,8'inin (n=7) lise mezunu, %76'nın (n=289) ön lisans/lisans mezunu, %21,9'unun (n=83) yüksek lisans ve üzeri mezunu olduğu görülmüştür.

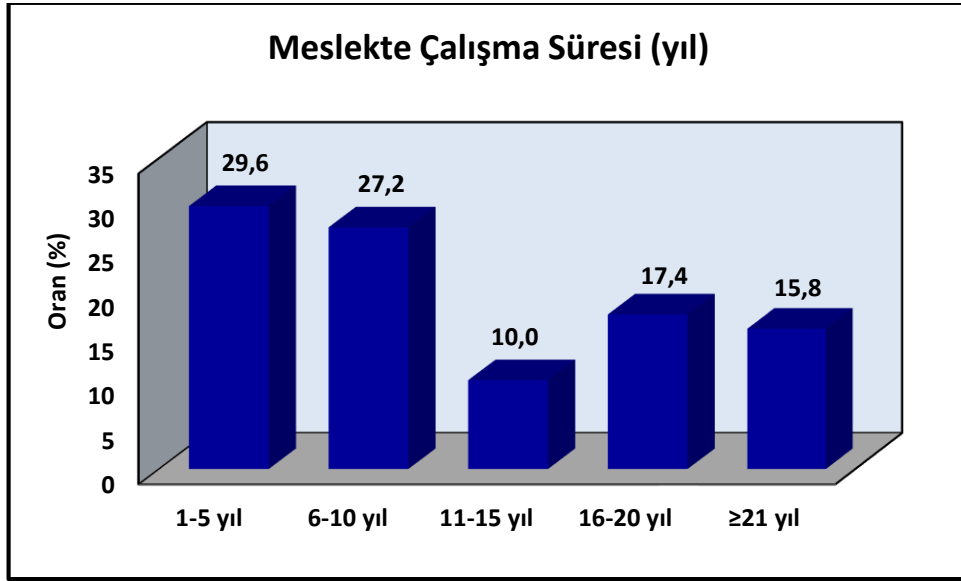
Şekil 15. Çalışılan Birimlerin Dağılımı



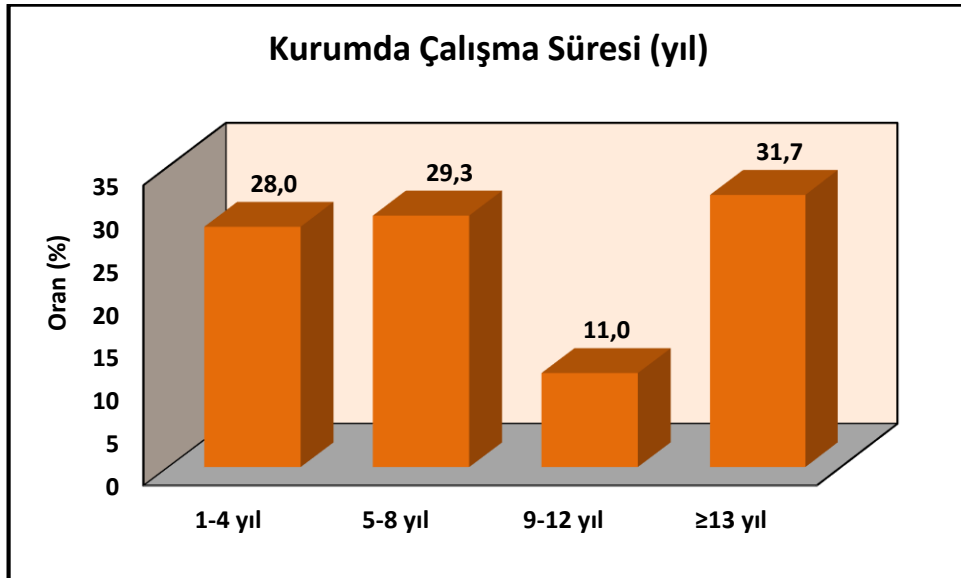
Şekil 16. Çalışma Şekli Dağılımı



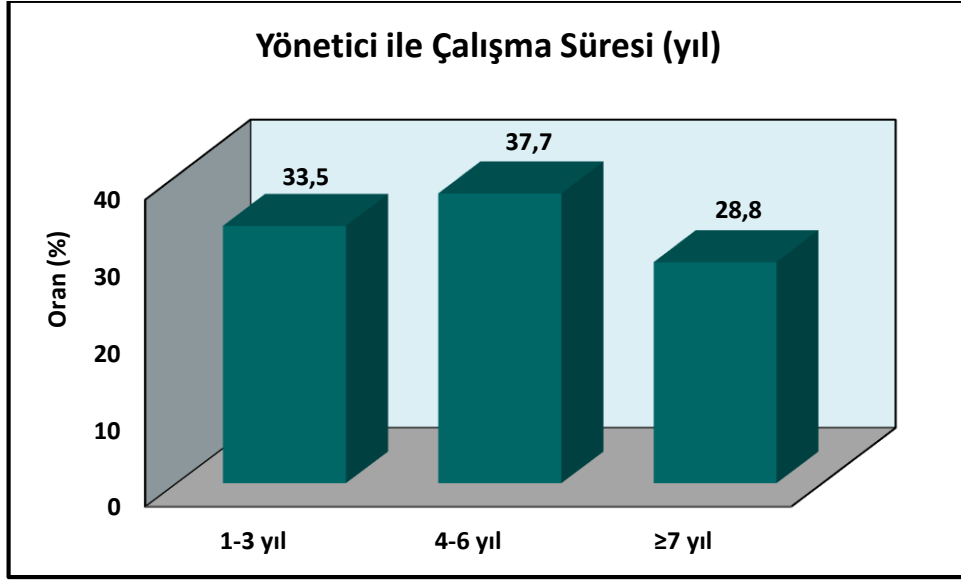
Şekil 17. Meslekte Çalışma Sürelerinin Dağılımı



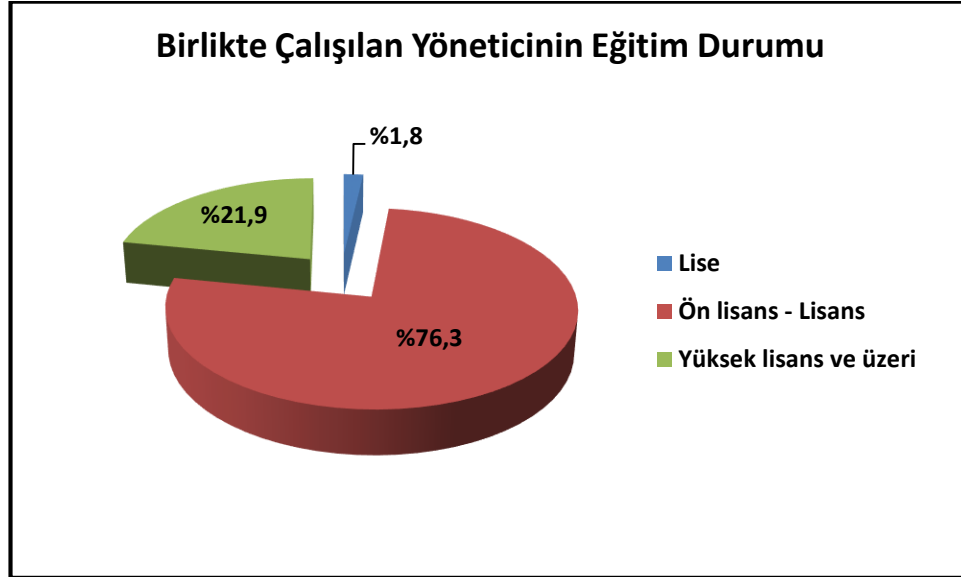
Şekil 18. Kurumda Çalışma Sürelerinin Dağılımı



Şekil 19. Mevcut Yönetici İle Birlikte Çalışma Sürelerinin Dağılımı



Şekil 20. Birlikte Çalışılan Yöneticinin Eğitim Durumlarının Dağılımı



Tablo 3. Mesleki Memnuniyet, Gelişmeleri İzleme ve Liderlik Eğitimi Özelliklerine İlişkin Dağılımı (N=379)

Mesleki Memnuniyet ve Eğitim Özellikleri		n (%)
Mesleği isteyerek seçme durumu	Evet	303 (79,9)
	Hayır	76 (20,1)
Meslekten memnun olma durumu	Evet	288 (76,0)
	Hayır	91 (24,0)
Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumu	Evet	300 (79,2)
	Hayır	79 (20,8)
•Gelişmeleri izleme (n=300)	Kongre - Sempozyum	131 (43,7)
	Konferans - Seminer	97 (32,3)
	Mesleki yayın	88 (29,3)
	İnternet	237 (79,0)
	Hizmet içi eğitim	138 (46,0)
Yapılan görevden memnun olma durumu	Evet	301 (79,4)
	Hayır	78 (20,6)
Liderlik ile ilgili eğitimlere katılma durumu	Evet	124 (32,7)
	Hayır	255 (67,3)
•Liderlik ile ilgili eğitim alınan yer (n=124)	Eğitim sırasında	90 (72,6)
	Kurs- Seminer	41 (33,1)
	Kongre- Sempozyum	15 (12,1)
	Hizmet içi eğitim	35 (28,2)

*Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

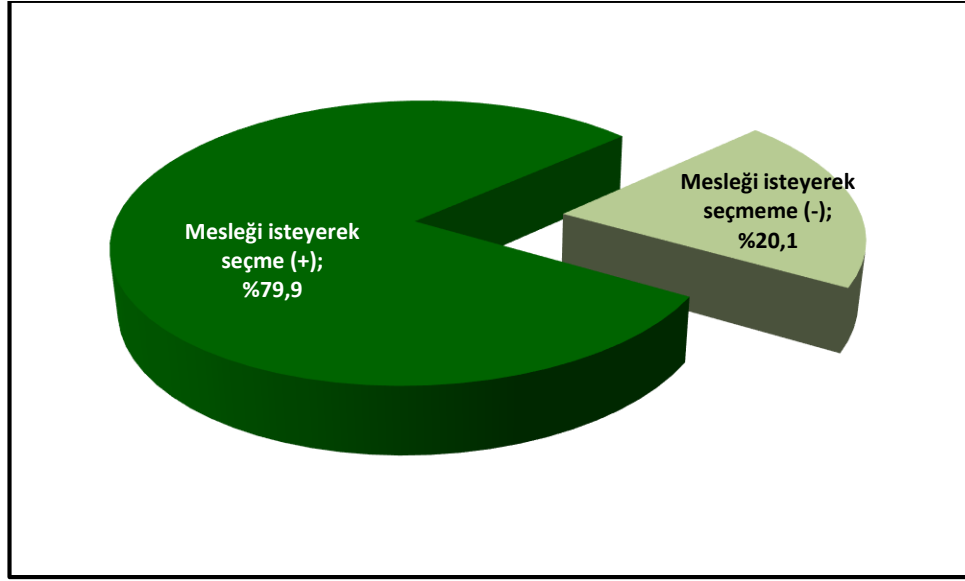
Hemşirelerin %79,9'unun mesleği isteyerek seçtiği, %76'sının mesleğinden memnun olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin meslekleri ile ilgili gelişmeleri izleme durumu incelendiğinde %79,2'unun (n=300) mesleki gelişmeleri izlediği, gelişmeleri izleme yöntemleri incelendiğinde; %43,72' sinin (n=131) kongre-sempozyum, %32,3' inin (n=97) konferans-seminer, %29,3 (n=88) mesleki yayın, %79,0'unun (n=237) internet, %46,0'sının (n=138) hizmet içi eğitim şeklinde takip ettiği görülmüştür.

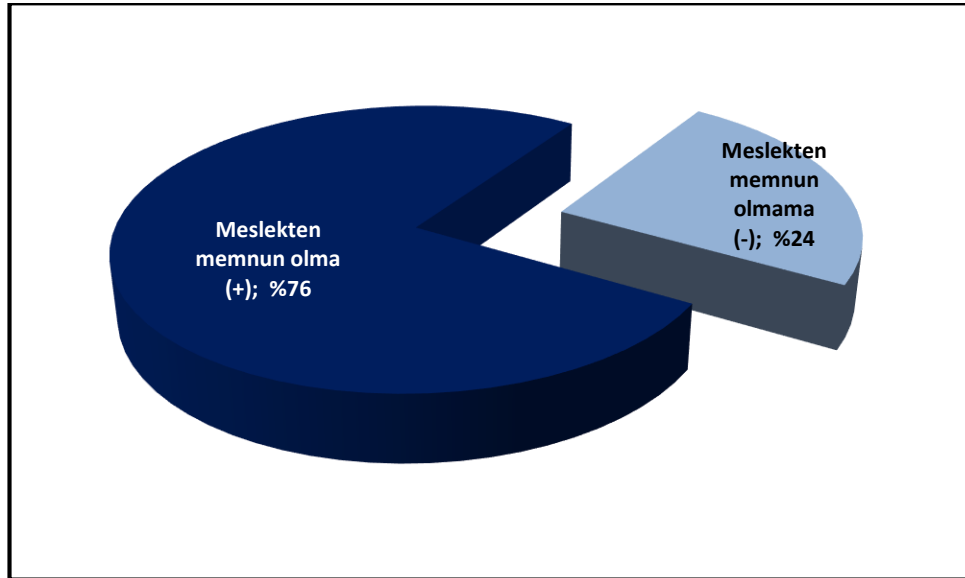
Hemşirelerin %79,4'ü (n=301) yaptığı görevden memnun olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin %32,7'sinin (n=124) liderlik ile ilgili eğitimlere katıldığını belirtmiştir. Liderlik ile ilgili eğitimlere katıldığını belirten hemşirelerin %72,6'sının (n=90) okuldaki eğitimler sırasında, %33,1'inin (n=41) kurs-seminerlerde, %12,1'inin (n=15) kongre-sempozyum ve %28,2'sinin (n=35) hizmet içi eğitimlerde liderlik ile ilgili eğitimler aldığını belirtmiştir.

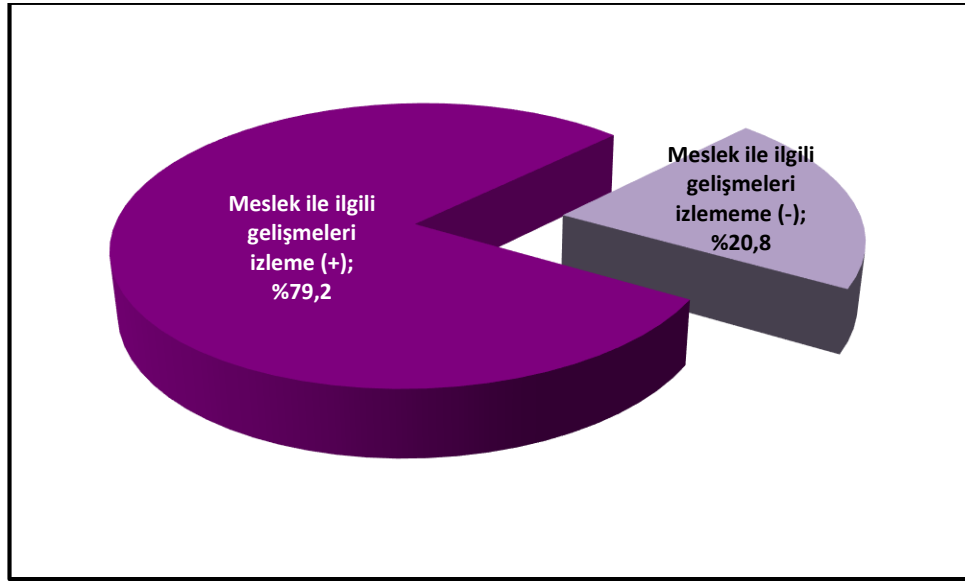
Şekil 21. Mesleği İsteyerek Seçme Durumunun Dağılımı



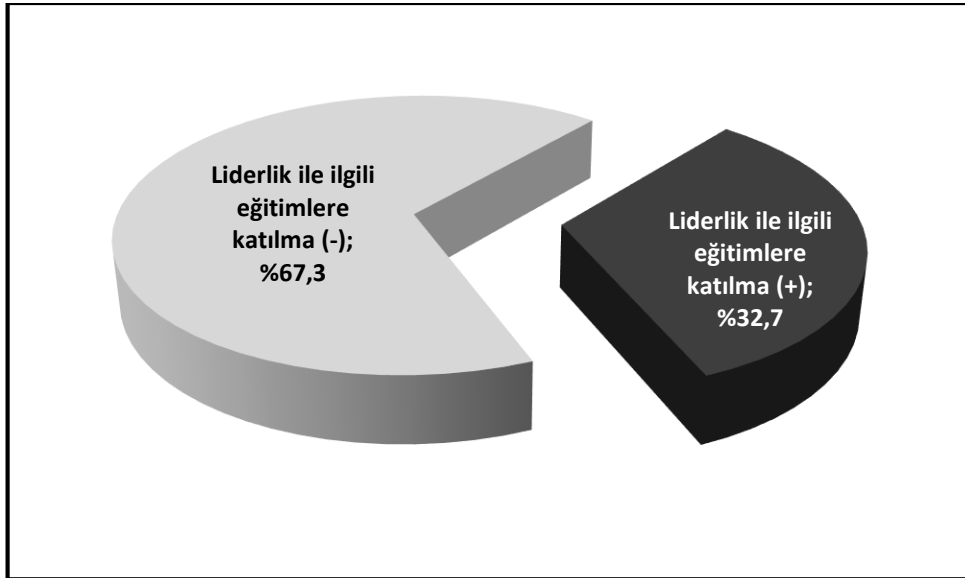
Şekil 22. Meslekten Memnun Olma Durumunun Dağılımı



Şekil 23. Meslek İle İlgili Gelişmeleri Takip Etme Durumunun Dağılımı



Şekil 24. Liderlik İle İlgili Eğitime Katılma Durumunun Dağılımı



6.2. Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği ile İlgili Bulgular

Tablo 4. Ruhsal Liderlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort±Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.	36	9,5	82	21,6	58	15,3	157	41,4	46	12,1	3,25±1,20
Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	4	1,1	43	11,3	43	11,3	187	49,3	102	26,9	3,90±0,96
Kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissedirim	42	11,1	90	23,7	93	24,5	128	33,8	26	6,9	3,02±1,14
Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	26	6,9	97	25,6	80	21,1	143	37,7	33	8,7	3,16±1,11
Yaşam için umut doluyum.	19	5	42	11,1	47	12,4	197	52	74	19,5	3,70±1,06
Hayat şartlarım mükemmeldir.	57	15	146	38,5	60	15,8	98	25,9	18	4,7	2,67±1,15
Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissedirim.	33	8,7	71	18,7	67	17,7	185	48,8	23	6,1	3,25±1,10
Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.	37	9,8	72	19	87	23	149	39,3	34	9	3,19±1,14
Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim.	50	13,2	92	24,3	80	21,1	128	33,8	29	7,7	2,98±1,19
Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	41	10,8	76	20,1	84	22,2	149	39,3	29	7,7	3,13±1,15
Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.	61	16,1	76	20,1	83	21,9	135	35,6	24	6,3	2,96±1,21
Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır	55	14,5	96	25,3	79	20,8	133	35,1	16	4,2	2,89±1,16
İş arkadaşlarımdan ruhsal sağlıklarına dikkat ederim	12	3,2	26	6,9	61	16,1	206	54,4	74	19,5	3,80±0,94
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	5	1,3	19	5	43	11,3	194	51,2	118	31,1	4,06±0,86
Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım	23	6,1	68	17,9	89	23,5	158	41,7	41	10,8	3,33±1,08

Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtliyorum	20	5,3	60	15,8	93	24,5	169	44,6	37	9,8	3,38±1,03
Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.	6	1,6	20	5,3	32	8,4	200	52,8	121	31,9	4,08±0,87
Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	36	9,5	71	18,7	110	29	135	35,6	27	7,1	3,12±1,09
Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.	17	4,5	56	14,8	62	16,4	173	45,6	71	18,7	3,59±1,09
Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir.	28	7,4	65	17,2	83	21,9	160	42,2	43	11,3	3,33±1,11
İşimden dolayı önemsendiğimi hissederim.	35	9,2	77	20,3	81	21,4	153	40,4	33	8,7	3,19±1,14
Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	49	12,9	77	20,3	89	23,5	139	36,7	25	6,6	3,04±1,16
İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	13	3,4	42	11,1	73	19,3	211	55,7	40	10,6	3,59±0,94
Yaşantımdan hoşnutum.	21	5,5	58	15,3	72	19	194	51,2	34	9	3,43±1,03
Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	7	1,8	27	7,1	43	11,3	186	49,1	116	30,6	3,99±0,93
Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	27	7,1	80	21,1	112	29,6	137	36,1	23	6,1	3,13±1,04
Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.	16	4,2	79	20,8	83	21,9	173	45,6	28	7,4	3,31±1,02
Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	20	5,3	85	22,4	133	35,1	119	31,4	22	5,8	3,10±0,99
İş arkadaşlarım oldukça üretkendir.	12	3,2	47	12,4	80	21,1	192	50,7	48	12,7	3,57±0,97
Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	22	5,8	83	21,9	108	28,5	141	37,2	25	6,6	3,17±1,03
Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	48	12,7	88	23,2	91	24	128	33,8	24	6,3	2,98±1,15
Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissederim	31	8,2	65	17,2	105	27,7	150	39,6	28	7,4	3,21±1,07

İş arkadaşlarım kaynaklardan (para, insan, ekip vb.) Maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.	25	6,6	59	15,6	123	32,5	148	39,1	24	6,3	3,23±1,01
Manevi bir uygulamayı sürdürürüm.	14	3,7	52	13,7	61	16,1	168	44,3	84	22,2	3,68±1,08
Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	51	13,5	98	25,9	95	25,1	121	31,9	14	3,7	2,87±1,12
Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	27	7,1	72	19	110	29	155	40,9	15	4	3,16±1,01
Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.	65	17,2	97	25,6	85	22,4	110	29	22	5,8	2,81±1,20
Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler	12	3,2	40	10,6	69	18,2	185	48,8	73	19,3	3,70±1,00
Kendimi bu kuruma tamamen ait hissedirim.	43	11,3	72	19	94	24,8	143	37,7	27	7,1	3,10±1,14
Şimdiye kadar yaşamımda istediğim önemli şeylere sahip oldum	14	3,7	45	11,9	75	19,8	212	55,9	33	8,7	3,54±0,94

Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği sorularına vermiş oldukları cevaplar incelendiğine; “*Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.*” ifadesine %9,5 kesinlikle katılmıyorum, %21,6 katılmıyorum, %15,3 fikrim yok, %41,4 katılıyorum, %12,1 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan 3,25±1,20’dir.

Hemşirelerin “*Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.*” ifadesine %1,1 kesinlikle katılmıyorum, %11,3 katılmıyorum, %11,3 fikrim yok, %49,3 katılıyorum, %26,9 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan 3,90±0,96’dır. Hemşirelerin “*Kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissedirim.*” ifadesine %11,1 kesinlikle katılmıyorum, %23,7 katılmıyorum, %24,5 fikrim yok, %33,8 katılıyorum, %6,9 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan 3,02±1,14’tür.

Hemşirelerin “*Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.*” ifadesine %6,9 kesinlikle katılmıyorum, %25,6 katılmıyorum, %21,1 fikrim yok, %37,7 katılıyorum, %8,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan 3,16±1,11’dir.

Hemşirelerin “*Yaşam için umut doluyum.*” ifadesine %5,0 kesinlikle katılmıyorum, %11,1 katılmıyorum, %12,4 fikrim yok, %52,0 katılıyorum, %19,5 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,70 \pm 1,06$ ’dır.

Hemşirelerin “*Hayat şartlarım mükemmeldir.*” ifadesine %15,0 kesinlikle katılmıyorum, %38,5 katılmıyorum, %15,8 fikrim yok, %25,9 katılıyorum, %4,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $2,67 \pm 1,15$ ’tir.

Hemşirelerin “*Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissederim.*” ifadesine %8,7 kesinlikle katılmıyorum, %18,7 katılmıyorum, %17,7 fikrim yok, %48,8 katılıyorum, %6,1 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,25 \pm 1,10$ ’dur.

Hemşirelerin “*Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.*” ifadesine %9,8 kesinlikle katılmıyorum, %19,0 katılmıyorum, %23,0 fikrim yok, %39,3 katılıyorum, %9,0 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,19 \pm 1,14$ ’tür.

Hemşirelerin “*Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissederim.*” ifadesine %13,2 kesinlikle katılmıyorum, %24,3 katılmıyorum, %21,1 fikrim yok, %33,8 katılıyorum, %7,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $2,98 \pm 1,19$ ’dur.

Hemşirelerin “*Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.*” ifadesine %10,8 kesinlikle katılmıyorum, %20,1 katılmıyorum, %22,2 fikrim yok, %39,3 katılıyorum, %7,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,13 \pm 1,15$ ’tir.

Hemşirelerin “*Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.*” ifadesine %16,1 kesinlikle katılmıyorum, %20,1 katılmıyorum, %21,9 fikrim yok, %35,6 katılıyorum, %6,3 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $2,96 \pm 1,21$ ’dir.

Hemşirelerin “*Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.*” ifadesine %14,5 kesinlikle katılmıyorum, %25,3 katılmıyorum, %20,8 fikrim yok, %35,1 katılıyorum, %4,2 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $2,89 \pm 1,16$ ’dır.

Hemşirelerin “*İş arkadaşlarımdan ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.*” ifadesine %3,2 kesinlikle katılmıyorum, %6,9 katılmıyorum, %16,1 fikrim yok, %54,4 katılıyorum, %19,5 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,80 \pm 0,94$ ’tür.

Hemşirelerin “*Yaptığım iş benim için anlamlıdır.*” ifadesine %1,3 kesinlikle katılmıyorum, %5,0 katılmıyorum, %11,3 fikrim yok, %51,2 katılıyorum, %31,1 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $4,06 \pm 0,86$ ’dır.

Hemşirelerin “*Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım.*” ifadesine %6,1 kesinlikle katılmıyorum, %17,9 katılmıyorum, %23,5 fikrim yok, %41,7 katılıyorum, %10,8 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,33 \pm 1,08$ ’dir.

Hemşirelerin “*Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum.*” ifadesine %5,3 kesinlikle katılmıyorum, %15,8 katılmıyorum, %24,5 fikrim yok, %44,6 katılıyorum, %9,8 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,38 \pm 1,03$ ’tür.

Hemşirelerin “*Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.*” ifadesine %1,6 kesinlikle katılmıyorum, %5,3 katılmıyorum, %8,4 fikrim yok, %52,8 katılıyorum, %31,9 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $4,08 \pm 0,87$ ’dir.

Hemşirelerin “*Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.*” ifadesine %9,5 kesinlikle katılmıyorum, %18,7 katılmıyorum, %29,0 fikrim yok, %35,6 katılıyorum, %7,1 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,12 \pm 1,09$ ’dur.

Hemşirelerin “*Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.*” ifadesine %4,5 kesinlikle katılmıyorum, %14,8 katılmıyorum, %16,4 fikrim yok, %45,6 katılıyorum, %18,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,59 \pm 1,09$ ’dur.

Hemşirelerin “*Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliklerdir.*” ifadesine %7,4 kesinlikle katılmıyorum, %17,2 katılmıyorum, %21,9 fikrim yok, %42,2 katılıyorum, %11,3 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,33 \pm 1,11$ ’dir.

Hemşirelerin “İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.” ifadesine %9,2 kesinlikle katılmıyorum, %20,3 katılmıyorum, %21,4 fikrim yok, %40,4 katılıyorum, %8,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,19 \pm 1,14$ ’tür.

Hemşirelerin “Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.” ifadesine %12,9 kesinlikle katılmıyorum, %20,3 katılmıyorum, %23,5 fikrim yok, %36,7 katılıyorum, %6,6 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,04 \pm 1,16$ ’dır.

Hemşirelerin “İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.” ifadesine %3,4 kesinlikle katılmıyorum, %11,1 katılmıyorum, %19,3 fikrim yok, %55,7 katılıyorum, %10,6 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,59 \pm 0,94$ ’tür.

Hemşirelerin “Yaşantımdan hoşnutum.” ifadesine %5,5 kesinlikle katılmıyorum, %15,3 katılmıyorum, %19,0 fikrim yok, %51,2 katılıyorum, %9,0 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,43 \pm 1,03$ ’tür.

Hemşirelerin “Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.” ifadesine %1,8 kesinlikle katılmıyorum, %7,1 katılmıyorum, %11,3 fikrim yok, %49,1 katılıyorum, %30,6 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,99 \pm 0,93$ ’tür.

Hemşirelerin “Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.” ifadesine %7,1 kesinlikle katılmıyorum, %21,1 katılmıyorum, %29,6 fikrim yok, %36,1 katılıyorum, %6,1 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,13 \pm 1,04$ ’tür.

Hemşirelerin “Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.” ifadesine %4,2 kesinlikle katılmıyorum, %20,8 katılmıyorum, %21,9 fikrim yok, %45,6 katılıyorum, %7,4 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,31 \pm 1,02$ ’dir.

Hemşirelerin “Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.” ifadesine %5,3 kesinlikle katılmıyorum, %22,4 katılmıyorum, %35,1 fikrim yok, %31,4 katılıyorum, %5,8 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,10 \pm 0,99$ ’dur.

Hemşirelerin “*İş arkadaşlarım oldukça üretkendir.*” ifadesine %3,2 kesinlikle katılmıyorum, %12,4 katılmıyorum, %21,1 fikrim yok, %50,7 katılıyorum, %12,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,57 \pm 0,97$ ’dir.

Hemşirelerin “*Kurumunun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.*” ifadesine %5,8 kesinlikle katılmıyorum, %21,9 katılmıyorum, %28,5 fikrim yok, %37,2 katılıyorum, %6,6 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,17 \pm 1,03$ ’tür.

Hemşirelerin “*Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.*” ifadesine %12,7 kesinlikle katılmıyorum, %23,2 katılmıyorum, %24,0 fikrim yok, %33,8 katılıyorum, %6,3 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $2,98 \pm 1,15$ ’tir.

Hemşirelerin “*Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim.*” ifadesine %8,2 kesinlikle katılmıyorum, %17,2 katılmıyorum, %27,7 fikrim yok, %39,6 katılıyorum, %7,4 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,21 \pm 1,07$ ’dir.

Hemşirelerin “*İş arkadaşlarım kaynaklardan (para, insan, ekip vb.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.*” ifadesine %6,6 kesinlikle katılmıyorum, %15,6 katılmıyorum, %32,5 fikrim yok, %39,1 katılıyorum, %6,3 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,23 \pm 1,01$ ’dir.

Hemşirelerin “*Manevi bir uygulamayı sürdürürüm.*” ifadesine %3,7 kesinlikle katılmıyorum, %13,7 katılmıyorum, %16,1 fikrim yok, %44,3 katılıyorum, %22,2 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,68 \pm 1,08$ ’dir.

Hemşirelerin “*Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.*” ifadesine %13,5 kesinlikle katılmıyorum, %25,9 katılmıyorum, %25,1 fikrim yok, %31,9 katılıyorum, %3,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $2,87 \pm 1,12$ ’dir.

Hemşirelerin “*Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.*” ifadesine %7,1 kesinlikle katılmıyorum, %19,0 katılmıyorum, %29,0 fikrim yok, %40,9 katılıyorum, %4,0 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,16 \pm 1,01$ ’dir.

Hemşirelerin “*Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.*” ifadesine %17,2 kesinlikle katılmıyorum, %25,6 katılmıyorum, %22,4 fikrim yok, %29,0 katılıyorum, %5,8 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $2,81 \pm 1,20$ ’dir.

Hemşirelerin “*Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler.*” ifadesine %3,2 kesinlikle katılmıyorum, %10,6 katılmıyorum, %18,2 fikrim yok, %48,8 katılıyorum, %19,3 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,70 \pm 1,00$ ’dir.

Hemşirelerin “*Kendimi bu kuruma tamamen ait hissedirim.*” ifadesine %11,3 kesinlikle katılmıyorum, %19,0 katılmıyorum, %24,8 fikrim yok, %37,7 katılıyorum, %7,1 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,10 \pm 1,14$ ’tür.

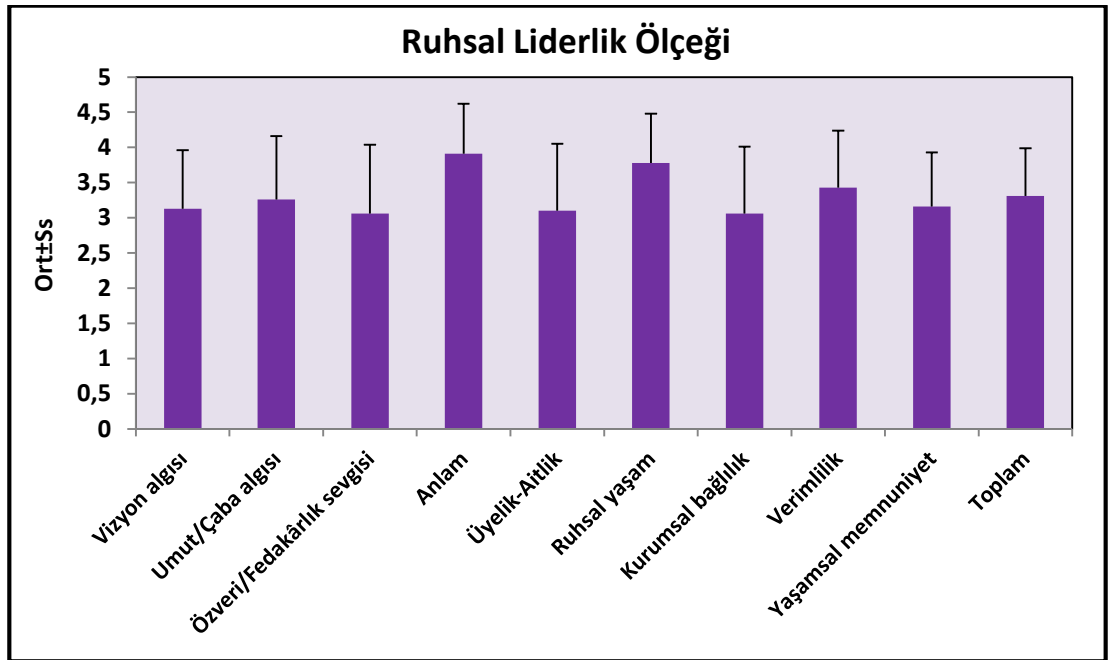
Hemşirelerin “*Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.*” ifadesine %3,7 kesinlikle katılmıyorum, %11,9 katılmıyorum, %19,8 fikrim yok, %55,9 katılıyorum, %8,7 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir ve ortalama puan $3,54 \pm 0,94$ ’tür.

Tablo 5. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Dağılımı ve İç Tutarlılığı (N=379)

Alt Boyutlar	Soru sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach’s Alpha
Vizyon algısı	4	1-5 (3,3)	3,13±0,83	0,815
Umut / Çaba algısı	4	1-5 (3,5)	3,26±0,90	0,865
Özveri / Fedakârlık sevgisi	5	1-5 (3,2)	3,06±0,98	0,899
Anlam	4	1,3-5 (4)	3,91±0,71	0,789
Üyelik- Aitlik	4	1-5 (3,3)	3,10±0,95	0,858
Ruhsal yaşam	5	1,2-5 (3,8)	3,78±0,70	0,73
Kurumsal bağlılık	5	1-5 (3,2)	3,06±0,95	0,883
Verimlilik	4	1-5 (3,5)	3,43±0,81	0,778
Yaşamsal memnuniyet	5	1-4,8 (3,2)	3,16±0,77	0,787
Toplam	40	1,5-4,7 (3,4)	3,31±0,68	0,963

Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği “vizyon algısı” alt boyut ortalama puanlarının $3,13 \pm 0,83$; “umut/çaba algısı” alt boyut ortalama puanlarının $3,26 \pm 0,90$; “özveri/fedakarlık sevgisi” alt boyut ortalama puanlarının $3,06 \pm 0,98$; “anlam” alt boyut ortalama puanlarının $3,91 \pm 0,71$; “üyelik-aitlik” alt boyut ortalama puanlarının $3,10 \pm 0,95$; “ruhsal yaşam” alt boyut ortalama puanlarının $3,78 \pm 0,70$; “kurumsal bağlılık” alt boyut ortalama puanlarının $3,06 \pm 0,95$; “verimlilik” alt boyut ortalama puanlarının $3,43 \pm 0,81$; “yaşamsal memnuniyet” alt boyut ortalama puanlarının $3,16 \pm 0,77$ ’dir. Ruhsal Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamaları ise $3,31 \pm 0,68$ ’dir.

Şekil 25. Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut Ve Toplam Puanlarının Dağılımı



Çalışanların Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,963 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde vizyon algısı için 0,815; Umut/çaba için 0,865; Özveri/fedakarlık sevgisi için 0,899; anlam için 0,789; Üyelik/Aitlik için 0,858; Ruhsal yaşam için 0,730; Kurumsal bağlılık için 0,883; Verimlilik 0,778 ve Yaşamsal memnuniyet 0,787 olarak bulunmuştur.

Ruhsal Liderlik Ölçeğinden alınan toplam puanlar 1 ile 5 arasında değiştiğinden; puanlar kategorilere bölünerek $\leq 2,3$ ve altı düşük; 2,4-3,7 arası orta ve $\geq 3,7$ ve üzeri yüksek olarak sınıflandırılacaktır.

Ruhsal Liderlik toplam puanına göre ruhsal liderliği düşük düzeyde bulan %11,6 (n=44); orta düzeyde bulan %54,6 (n=2077) ve yüksek düzeyde bulan %33,8 (n=128) hemşire olarak saptanmıştır.

6.3. Hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puan Ortalamaları ile Tanıtıcı ve Mesleki Özelliklerinin Karşılaştırılması

Tablo 6. Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Yaş (yıl)				Test değeri
		23-28 yaş (n=105)	29-34 yaş (n=110)	35-40 yaş (n=95)	≥41 yaş (n=69)	p
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3)	1-4,8 (3,3)	1,5-4,8 (3)	1-4,5 (3,3)	F=0,754
	Ort±Ss	3,04±0,90	3,20±0,86	3,12±0,74	3,17±0,80	0,52
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-4,8 (3,5)	1-4,5 (3,5)	1,5-4,8 (3,5)	F=2,088
	Ort±Ss	3,10±0,97	3,35±0,89	3,23±0,86	3,41±0,85	0,101
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3)	1-5 (3,4)	1-4,8 (3,2)	1-5 (3,4)	F=1,688
	Ort±Ss	2,97±0,98	3,18±0,97	2,93±0,95	3,18±1,03	0,169
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (4)	1,8-5 (4)	1,8-4,8 (4)	2-4,8 (4)	F=0,453
	Ort±Ss	3,86±0,78	3,96±0,68	3,87±0,70	3,94±0,67	0,715
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3)	1-5 (3,5)	1-4,5 (3)	1-4,8 (3,5)	F=3,208
	Ort±Ss	2,92±0,97	3,24±0,98	3,01±0,91	3,28±0,88	0,023*
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (4)	1,6-5 (3,9)	1,6-5 (4)	1,8-5 (3,8)	F=0,833
	Ort±Ss	3,86±0,63	3,73±0,71	3,74±0,77	3,76±0,67	0,476
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-4,6 (3)	1-4,6 (3,4)	1-5 (3)	1,4-4,8 (3,4)	F=3,127
	Ort±Ss	2,88±1,05	3,18±0,93	2,96±0,89	3,25±0,85	0,027*
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,8 (3,8)	1,5-4,8 (3,5)	1-4,8 (3,8)	F=0,707
	Ort±Ss	3,47±0,86	3,45±0,81	3,33±0,76	3,49±0,80	0,548
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,4 (3,4)	1-4,6 (3,4)	1-4,8 (3,2)	1-4,6 (3,2)	F=1,158
	Ort±Ss	3,15±0,77	3,24±0,76	3,05±0,79	3,22±0,78	0,326
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,6 (3,4)	1,7-4,5 (3,5)	1,7-4,6 (3,4)	1,7-4,7 (3,5)	F=1,502
	Ort±Ss	3,25±0,70	3,38±0,69	3,24±0,66	3,41±0,67	0,214
Oneway ANOVA Test		*p<0,05	Bonferroni Test	*p<0,05		

Yaş gruplarına göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 7. Yaş gruplarına Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar	23-28 yaş/ 29-34 yaş	23-28 yaş/ 35-40 yaş	23-28 yaş/ ≥41 yaş	29-34 yaş/ 35-40 yaş	29-34 yaş/ ≥41 yaş	35-40 yaş/ ≥41 yaş
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Vizyon algısı	0,933	1	1	1	1	1
Umut / Çaba algısı	0,274	1	0,174	1	1	1
Özveri / Fedakârlık sevgisi	0,716	1	1	0,46	1	0,697
Anlam	1	1	1	1	1	1
Üyelik - Aitlik	0,089	1	0,047*	0,485	1	0,481
Ruhsal yaşam	0,925	1	1	1	1	1
Kurumsal bağlılık	0,113	0,924	0,048*	0,313	0,967	0,172
Verimlilik	1	1	1	1	1	1
Yaşamsal memnuniyet	1	1	1	0,503	1	0,968
Toplam	0,839	1	0,81	0,807	1	0,777

Bonferroni Test

**p<0,05*

Yaş gruplarına göre vizyon algısı, umut/çaba algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, anlam, ruhsal yaşam verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yaş gruplarına göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,023$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan bonferroni testi sonucu; 41 yaş ve üzerinde olan hemşirelerin puanları, 23-28 yaş grubunda olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,047$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,027$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan bonferroni testi sonucu; 41 yaş ve üzerinde olan hemşirelerin puanları, 23-28 yaş grubunda olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,048$; $p<0,05$).

Yaş gruplarına göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 8. Medeni Duruma Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Medeni durum		p
		Evli (n=248)	Bekâr (n=131)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3)	1-5 (3,3)	$t=0,813$
	Ort±Ss	3,16±0,79	3,08±0,90	0,417
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,5)	1-5 (3,5)	$t=1,107$
	Ort±Ss	3,30±0,86	3,19±0,97	0,269
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,2)	1-4,6 (3,2)	$t=0,960$
	Ort±Ss	3,09±0,96	2,99±1,02	0,338
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,8-5 (4)	1,3-5 (4)	$t=-0,648$
	Ort±Ss	3,89±0,69	3,94±0,76	0,517
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-5 (3)	$t=2,117$
	Ort±Ss	3,17±0,93	2,96±0,97	0,035*
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,6-5 (3,8)	1,2-5 (4)	$t=-1,594$
	Ort±Ss	3,73±0,70	3,85±0,67	0,112
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,2)	1-4,6 (3,2)	$t=1,168$
	Ort±Ss	3,10±0,91	2,97±1,02	0,244
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-5 (3,8)	$t=0,510$
	Ort±Ss	3,45±0,76	3,40±0,89	0,611
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,2)	1-4,4 (3,2)	$t=1,577$
	Ort±Ss	3,21±0,75	3,08±0,82	0,116
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,7-4,7 (3,4)	1,5-4,5 (3,4)	$t=0,936$
	Ort±Ss	3,34±0,67	3,27±0,70	0,35
Student t Test		* $p<0,05$		

Medeni duruma göre vizyon algısı, umut/çaba algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, anlam, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Medeni duruma göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve evli hemşirelerin puanları bekârlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,035$; $p<0,05$).

Medeni duruma göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Medeni Durum göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Eğitim durumu				p
		Lise (n=29)	Ön lisans (n=26)	Lisans (n=275)	Y. lisans (n=49)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-4,5 (3,8)	1,5-4 (3)	1-4,8 (3,3)	1,8-5 (3)	F=2,784
	Ort±Ss	3,43±0,96	2,82±0,77	3,15±0,83	3,03±0,75	0,041*
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1,8-4,5 (3,8)	1,5-4,5 (3,4)	1-5 (3,5)	1-4,8 (3,5)	F=0,724
	Ort±Ss	3,48±0,87	3,15±0,89	3,26±0,88	3,23±1,02	0,538
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,8)	1-4,8 (3)	1-5 (3,2)	1-5 (3)	F=2,993
	Ort±Ss	3,46±1,08	2,89±1,03	3,08±0,94	2,80±1,07	0,031*
Anlam	Min-Mak (Medyan)	2-4,8 (4,3)	2-4,5 (4)	1,3-5 (4)	1,5-5 (4)	F=0,001
	Ort±Ss	3,91±0,80	3,90±0,56	3,91±0,72	3,91±0,68	1
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,8 (3,5)	1,5-4,5 (3,3)	1-5 (3,3)	1-5 (2,8)	F=2,821
	Ort±Ss	3,38±0,93	3,18±0,93	3,12±0,95	2,78±0,92	0,039*
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,8-4,8 (4,2)	2,6-4,4 (3,7)	1,2-5 (3,8)	1,4-4,8 (3,8)	F=1,246
	Ort±Ss	3,94±0,78	3,63±0,50	3,79±0,69	3,69±0,73	0,293
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1,4-5 (3,8)	1-4,2 (2,8)	1-4,8 (3,2)	1,2-4,4 (2,8)	F=2,985
	Ort±Ss	3,38±0,97	2,87±0,92	3,09±0,95	2,78±0,90	0,031*
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,5 (4)	1,8-5 (3,6)	1-5 (3,5)	1,3-5 (3,5)	F=1,866
	Ort±Ss	3,69±0,87	3,44±0,81	3,44±0,79	3,24±0,88	0,135
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,2)	1,4-4,2 (3,2)	1-4,6 (3,2)	1-4,6 (3,2)	F=0,793
	Ort±Ss	3,19±0,86	3,02±0,82	3,19±0,75	3,05±0,85	0,499
Toplam	Min-Mak (Medyan)	2,1-4,6 (3,8)	2,1-4,4 (3,3)	1,5-4,7 (3,4)	1,6-4,6 (3,4)	F=2,137
	Ort±Ss	3,54±0,76	3,20±0,62	3,33±0,68	3,16±0,66	0,095
Oneway ANOVA Test		*p<0,05	Bonferroni Test		*p<0,05	

Çalışılan Birim değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış Post-Hoc değerlendirilmesi yapılmıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar	Lise / Ön lisans	Lise / Lisans	Lise / Y. lisans	Ön lisans/ Lisans	Ön lisans/ Y. lisans	Lisans / Y. lisans
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Vizyon algısı	0,038*	0,468	0,238	0,324	1	1
Umut / Çaba algısı	1	1	1	1	1	1
Özveri / Fedakârlık sevgisi	0,199	0,284	0,028*	1	1	0,435
Anlam	1	1	1	1	1	1
Üyelik - Aitlik	1	0,952	0,043*	1	0,48	0,128
Ruhsal yaşam	0,572	1	0,675	1	1	1
Kurumsal bağlılık	0,276	0,687	0,042*	1	1	0,214
Verimlilik	1	0,654	0,115	1	1	0,762
Yaşamsal memnuniyet	1	1	1	1	1	1
Toplam	0,42	0,733	0,116	1	1	0,662

Bonferroni Test

**p<0,05*

Eğitim durumuna göre umut/çaba algısı, anlam, ruhsal yaşam verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre vizyon algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,041$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; lise mezunlarının puanları, ön lisans mezunlarından yüksek bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre özveri/fedakarlık sevgisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,031$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; lise mezunlarının puanları, yüksek lisans mezunlarından yüksek bulunmuştur ($p=0,028$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,039$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; lise mezunlarının puanları, yüksek lisans mezunlarından yüksek bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,031$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; lise mezunlarının puanları, yüksek lisans mezunlarından yüksek bulunmuştur ($p=0,042$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11. Çalışılan Birime Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Çalışılan birim				p
		Dâhili birimler (n=131)	YB birimleri (n=89)	Cerrahi birimler (n=128)	Acil birimler (n=31)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,5 (3)	1-4,5 (3)	1,5-4,5 (3)	$F=2,553$
	Ort±Ss	3,27±0,89	3,14±0,79	2,99±0,78	3,10±0,85	0,047*
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-4,8 (3,3)	1-4,8 (3,3)	1,5-4,5 (3,3)	$F=2,289$
	Ort±Ss	3,43±0,91	3,19±0,89	3,16±0,88	3,22±0,90	0,078
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,4)	1-5 (3)	1-5 (3,2)	1,2-4,2 (3)	$F=1,976$
	Ort±Ss	3,22±1,00	2,96±0,96	2,99±0,96	2,93±1,01	0,117
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (4)	2-5 (4)	1,5-5 (4)	2,3-5 (4,3)	$F=4,329$
	Ort±Ss	3,99±0,70	4,01±0,57	3,72±0,79	3,99±0,67	0,005**
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-5 (3)	1-5 (3,3)	1-4,5 (2,8)	$F=1,572$
	Ort±Ss	3,24±0,96	2,97±0,92	3,06±0,96	3,04±0,93	0,196
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (4)	2,4-5 (3,8)	1,4-5 (3,6)	2,8-4,8 (4)	$F=4,513$
	Ort±Ss	3,90±0,70	3,76±0,64	3,61±0,75	3,96±0,45	0,004**
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,6)	1-4,8 (3)	1-4,6 (3)	1,6-4,4 (2,8)	$F=2,086$
	Ort±Ss	3,22±1,00	2,95±0,89	2,99±0,92	2,95±0,97	0,102
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,8)	1,8-5 (3,8)	1-5 (3,5)	1-4,8 (3,8)	$F=2,854$
	Ort±Ss	3,54±0,78	3,52±0,72	3,27±0,86	3,37±0,91	0,037*
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,4)	1-4,6 (3,2)	1-4,6 (3)	1,4-4,4 (3,2)	$F=2,439$
	Ort±Ss	3,30±0,74	3,12±0,78	3,05±0,80	3,17±0,73	0,064
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,6 (3,6)	1,9-4,7 (3,4)	1,6-4,6 (3,3)	2,2-4,3 (3,4)	$F=3,084$
	Ort±Ss	3,45±0,71	3,28±0,60	3,20±0,69	3,30±0,67	0,027*
Oneway ANOVA Test		* $p<0,05$		** $p<0,01$		

Çalışılan Birim değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış Post-Hoc değerlendirilmesi yapılmıştır ($p>0,05$).

Çalışılan birim değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 12. Çalışılan Birime Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar	Dâhili / YB	Dâhili / Cerrahi	Dâhili / Acil	YB / Cerrahi	YB / Acil	Cerrahi / Acil
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Vizyon algısı	1	0,038*	1	1	1	1
Umut / Çaba algısı	0,315	0,096	1	1	1	1
Özveri / Fedakârlık sevgisi	0,287	0,314	0,791	1	1	1
Anlam	1	0,013*	1	0,022*	1	0,347
Üyelik - Aitlik	0,244	0,869	1	1	1	1
Ruhsal yaşam	0,902	0,006**	1	0,719	0,986	0,072
Kurumsal bağlılık	0,209	0,276	0,956	1	1	1
Verimlilik	1	0,048*	1	0,153	1	1
Yaşamsal memnuniyet	0,521	0,057	1	1	1	1
Toplam	0,398	0,018*	1	1	1	1
<i>Bonferroni Test</i>		<i>*p<0,05</i>		<i>**p<0,01</i>		

Çalışılan birime göre umut/çaba algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, üyelik-aitlik, kurumsal bağlılık ve yaşamsal memnuniyet alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Çalışılan birime göre vizyon algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,047$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; dâhili birimlerde çalışan hemşirelerin puanları, cerrahi birimlerde çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Çalışılan birime göre anlam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,005$; $p<0,01$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; dahili birimlerde çalışan hemşirelerin puanları, cerrahi birimlerde çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,013$; $p<0,05$). Yoğun bakım birimlerinde çalışan hemşirelerin puanları, cerrahi birimlerde çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Çalışılan birime göre ruhsal yaşam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; dâhili birimlerde çalışan hemşirelerin puanları, cerrahi birimlerde çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,01$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Çalışılan birime göre verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,037$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; dahili birimlerde çalışan hemşirelerin puanları, cerrahi birimlerde çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,048$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Çalışılan birime göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,027$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; dâhili birimlerde çalışan hemşirelerin puanları, cerrahi birimlerde çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,018$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. Çalışma Şekline Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Çalışma Şekli		p
		Sürekli gündüz (n=112)	Vardiyalı (n=267)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-4,5 (3)	1-5 (3,3)	$t=0,161$
	Ort±Ss	3,14±0,75	3,13±0,87	0,872
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,5)	1-5 (3,5)	$t=0,096$
	Ort±Ss	3,27±0,84	3,26±0,92	0,923
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,2)	1-5 (3,2)	$t=0,110$
	Ort±Ss	3,07±0,98	3,05±0,99	0,913
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,5-5 (4)	1,3-5 (4)	$t=0,434$
	Ort±Ss	3,93±0,66	3,90±0,73	0,665
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,3)	1-5 (3,3)	$t=0,514$
	Ort±Ss	3,14±0,94	3,08±0,95	0,608
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,4-5 (3,8)	1,2-5 (4)	$t=-0,650$
	Ort±Ss	3,74±0,71	3,79±0,69	0,516
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,1)	1-5 (3,2)	$t=0,165$
	Ort±Ss	3,07±0,87	3,05±0,98	0,869
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,8)	1-5 (3,5)	$t=1,382$
	Ort±Ss	3,52±0,80	3,39±0,81	0,168
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,6 (3,2)	1-4,8 (3,2)	$t=0,058$
	Ort±Ss	3,17±0,82	3,16±0,76	0,954
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,6-4,7 (3,5)	1,5-4,6 (3,4)	$t=0,286$
	Ort±Ss	3,33±0,66	3,31±0,70	0,775

Student t Test

Çalışma şekline göre vizyon algısı, umut/çaba algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, anlam, üyelik-aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Çalışma şekline göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$). Çalışma şekli değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 14. Meslekte Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Meslekte Çalışma Süresi (Yıl)					p
		1-5 yıl (n=112)	6-10 yıl (n=103)	11-15 yıl (n=38)	16-20 yıl (n=66)	≥21 yıl (n=60)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-4,8 (3,3)	1-4,3 (3,1)	1-4,3 (3)	1,5-4,5 (3,3)	F=0,878
	Ort±Ss	3,12±0,92	3,15±0,81	3,11±0,86	3,00±0,76	3,27±0,77	0,477
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,5 (3,5)	1-4,8 (3,6)	1-4,5 (3,3)	1-4,8 (3,8)	F=1,632
	Ort±Ss	3,20±0,97	3,26±0,85	3,32±0,92	3,13±0,85	3,50±0,86	0,165
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,2)	1-5 (3,2)	1-4,4 (3,4)	1-4,6 (2,8)	1-5 (3,6)	F=2,547
	Ort±Ss	3,10±1,01	3,07±0,90	3,02±1,07	2,76±0,91	3,30±1,03	0,039*
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (4)	1,8-5 (4)	2,3-5 (4,1)	2-4,8 (4)	2-4,8 (4,3)	F=1,347
	Ort±Ss	3,90±0,80	3,88±0,69	4,01±0,63	3,78±0,67	4,04±0,65	0,252
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-5 (3,3)	1-4,5 (3,3)	1-4,3 (3)	1,5-4,8 (3,5)	F=3,282
	Ort±Ss	3,05±1,04	3,14±0,87	3,09±1,00	2,83±0,88	3,42±0,88	0,012*
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,4-5 (4)	1,2-5 (3,8)	2,2-4,8 (4)	1,6-5 (3,8)	1,8-5 (3,8)	F=1,949
	Ort±Ss	3,86±0,65	3,70±0,74	3,93±0,62	3,63±0,74	3,80±0,68	0,102
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-4,6 (3,4)	1-4,6 (3)	1-4,4 (3,1)	1-4,4 (2,8)	1,8-5 (3,6)	F=2,633
	Ort±Ss	3,04±1,05	3,05±0,90	2,98±1,02	2,86±0,84	3,35±0,86	0,037*
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-5 (3,5)	1,8-4,8 (3,8)	1-4,5 (3,4)	2-4,8 (3,9)	F=2,783
	Ort±Ss	3,52±0,84	3,32±0,83	3,61±0,70	3,23±0,79	3,57±0,75	0,027*
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1,4-4,6 (3,4)	1-4,4 (3,2)	1,4-4,6 (3,2)	1-4,6 (3)	1,2-4,8 (3,5)	F=3,032
	Ort±Ss	3,26±0,78	3,16±0,74	3,10±0,76	2,90±0,72	3,32±0,85	0,018*
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,6 (3,5)	1,5-4,5 (3,4)	2,1-4,3 (3,5)	1,7-4,4 (3,2)	2-4,7 (3,6)	F=2,628
	Ort±Ss	3,34±0,73	3,30±0,67	3,34±0,64	3,11±0,62	3,50±0,67	0,034*
Oneway ANOVA Test		*p<0,05					

Meslekte Çalışma Süresine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış Post-Hoc değerlendirilmesi yapılmıştır ($p>0,05$).

Meslekte çalışma süresine değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 14’ te verilmiştir.

Tablo 15. Meslekte Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar	1-5 yıl / 6-10 yıl	1-5 yıl / 11-15 yıl	1-5 yıl / 16-20 yıl	1-5 yıl / ≥21 yıl	6-10 yıl / 11-15 yıl	6-10 yıl / 16-20 yıl	6-10 yıl / ≥21 yıl	11-15 yıl / 16-20 yıl	11-15 yıl / ≥21 yıl	16-20 yıl / ≥21 yıl
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Vizyon algısı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,657
Umut / Çaba algısı	1	1	1	0,351	1	1	1	1	1	0,197
Özveri / Fedakârlık sevgisi	1	1	0,228	1	1	0,404	1	1	1	0,021*
Anlam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,369
Üyelik - Aitlik	1	1	1	0,15	1	0,327	0,696	1	0,859	0,004**
Ruhsal yaşam	1	1	0,305	1	0,854	1	1	0,316	1	1
Kurumsal bağlılık	1	0,998	0,738	0,232	0,995	0,64	0,23	0,976	0,347	0,015*
Verimlilik	0,659	1	0,208	1	0,601	1	0,531	0,226	1	0,047*
Yaşamsal memnuniyet	1	1	0,029*	1	1	0,313	1	1	1	0,025*
Toplam	1	1	0,354	1	1	0,83	0,692	0,996	1	0,015*

Bonferroni Test

* $p<0,05$

** $p<0,01$

Meslekte çalışma süresine göre vizyon algısı, umut/çaba algısı, anlam ve ruhsal yaşam alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Meslekte çalışma süresine göre özveri/fedakarlık sevgisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,039$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek

bulunmuştur ($p=0,021$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekte çalışma süresine göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,012$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,004$; $p<0,01$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekte çalışma süresine göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,037$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,015$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekte çalışma süresine göre verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,027$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,047$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekte çalışma süresine göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,018$; $p<0,05$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 1-5 yıldır meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,029$; $p<0,05$). Meslekte 21 yıl ve daha uzun süredir çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,025$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekte çalışma süresine göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,034$; $p<0,05$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur

($p=0,015$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16. Kurumda Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)				p
		1-4 yıl (n=106)	5-8 yıl (n=111)	9-12 yıl (n=42)	≥13 yıl (n=120)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-4,8 (3)	1-4,8 (3)	1-4,5 (3,3)	$F=0,687$
	Ort±Ss	3,18±0,89	3,04±0,83	3,11±0,89	3,18±0,77	0,56
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,8 (3,3)	1-4,5 (3,5)	1-4,8 (3,5)	$F=0,847$
	Ort±Ss	3,29±0,95	3,15±0,93	3,29±0,82	3,33±0,86	0,469
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,4)	1-5 (3,2)	1-4,4 (3,2)	1-5 (3,2)	$F=0,536$
	Ort±Ss	3,15±1,02	2,99±0,91	3,01±0,95	3,06±1,03	0,658
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (4)	1,8-5 (4)	2-5 (4)	2-4,8 (4)	$F=0,046$
	Ort±Ss	3,91±0,82	3,91±0,65	3,87±0,73	3,91±0,66	0,987
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-5 (3)	1-4,5 (3,3)	1-4,8 (3,3)	$F=0,188$
	Ort±Ss	3,10±1,05	3,05±0,91	3,10±0,85	3,14±0,94	0,905
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,4-5 (4)	1,2-5 (3,8)	2-4,8 (3,9)	1,6-5 (3,8)	$F=1,095$
	Ort±Ss	3,85±0,71	3,75±0,64	3,63±0,80	3,78±0,70	0,351
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-4,6 (3,4)	1-4,6 (2,8)	1-4,6 (3,2)	1-5 (3,2)	$F=1,228$
	Ort±Ss	3,13±0,99	2,91±0,99	3,09±0,83	3,11±0,91	0,299
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-5 (3,5)	1-4,3 (3,6)	1-4,8 (3,6)	$F=0,868$
	Ort±Ss	3,50±0,88	3,36±0,79	3,34±0,80	3,47±0,76	0,458
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1,4-4,6 (3,4)	1-4,6 (3)	1,4-4,4 (3,1)	1-4,8 (3,2)	$F=2,552$
	Ort±Ss	3,32±0,68	3,04±0,80	3,10±0,83	3,15±0,80	0,045*
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,6 (3,5)	1,5-4,5 (3,3)	1,7-4,4 (3,3)	1,7-4,7 (3,5)	$F=0,931$
	Ort±Ss	3,38±0,72	3,24±0,67	3,27±0,66	3,34±0,68	0,426

Oneway ANOVA Test

* $p<0,05$

Kurumda Çalışma Süresine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış Post-Hoc değerlendirilmesi yapılmıştır ($p>0,05$).

Kurumda çalışma süresine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 17. Kurumda Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar	1-4 yıl /	1-4 yıl /	1-4 yıl /	5-8 yıl /	5-8 yıl /	9-12 yıl /
	5-8 yıl	9-12 yıl	≥13 yıl	9-12 yıl	≥13 yıl	≥13 yıl
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Vizyon algısı	1	1	1	1	1	1
Umut / Çaba algısı	1	1	1	1	0,813	1
Özveri / Fedakârlık sevgisi	1	1	1	1	1	1
Anlam	1	1	1	1	1	1
Üyelik - Aitlik	1	1	1	1	1	1
Ruhsal yaşam	1	0,49	1	1	1	1
Kurumsal bağlılık	0,514	1	1	1	0,7	1
Verimlilik	1	1	1	1	1	1
Yaşamsal memnuniyet	0,045*	0,664	0,558	1	1	1
Toplam	0,709	1	1	1	1	1

Bonferroni Test

**p<0,05*

Kurumda çalışma süresine göre vizyon algısı, umut/çaba algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, anlam, üyelik-aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık ve verimlilik alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Kurumda çalışma süresine göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,045$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 1-4 yıldır kurumda çalışan hemşirelerin puanları, 5-8 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur

($p=0,045$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Kurumda çalışma süresine göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18. Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Yönetici İle Çalışma Süresi (Yıl)			P
		1-3 yıl (n=127)	4-6 yıl (n=143)	≥ 7 yıl (n=109)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,8 (3)	1-4,8 (3,3)	$F=5,529$
	Ort $\pm$ Ss	3,26 $\pm$ 0,83	2,95 $\pm$ 0,82	3,21 $\pm$ 0,82	0,004**
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-4,8 (3,3)	1-4,5 (3,5)	$F=2,312$
	Ort $\pm$ Ss	3,35 $\pm$ 0,93	3,14 $\pm$ 0,90	3,33 $\pm$ 0,85	0,1
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,4)	1-5 (2,8)	1-4,8 (3,4)	$F=9,229$
	Ort $\pm$ Ss	3,28 $\pm$ 0,97	2,79 $\pm$ 0,96	3,15 $\pm$ 0,96	0,001**
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (4)	1,8-5 (4)	2-4,8 (4)	$F=0,902$
	Ort $\pm$ Ss	3,97 $\pm$ 0,71	3,88 $\pm$ 0,69	3,86 $\pm$ 0,74	0,407
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-5 (3)	1-4,8 (3,3)	$F=6,464$
	Ort $\pm$ Ss	3,22 $\pm$ 0,98	2,88 $\pm$ 0,94	3,25 $\pm$ 0,88	0,002**
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,4-5 (4)	1,2-5 (3,8)	1,6-5 (3,8)	$F=1,186$
	Ort $\pm$ Ss	3,85 $\pm$ 0,71	3,74 $\pm$ 0,61	3,73 $\pm$ 0,78	0,307
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-4,6 (3,4)	1-4,8 (2,8)	1-5 (3,4)	$F=10,069$
	Ort $\pm$ Ss	3,17 $\pm$ 0,94	2,79 $\pm$ 0,97	3,28 $\pm$ 0,86	0,001**
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-5 (3,5)	1-4,5 (3,8)	$F=4,132$
	Ort $\pm$ Ss	3,58 $\pm$ 0,76	3,30 $\pm$ 0,84	3,44 $\pm$ 0,81	0,017*
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1,2-4,6 (3,4)	1-4,6 (3)	1,2-4,8 (3,2)	$F=4,689$
	Ort $\pm$ Ss	3,29 $\pm$ 0,75	3,01 $\pm$ 0,80	3,22 $\pm$ 0,75	0,010*
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,6 (3,6)	1,5-4,7 (3,2)	1,7-4,6 (3,5)	$F=6,571$
	Ort $\pm$ Ss	3,44 $\pm$ 0,68	3,16 $\pm$ 0,67	3,38 $\pm$ 0,68	0,002**
Oneway ANOVA Test		* $p<0,05$		** $p<0,01$	

Yönetici ile Çalışma Süresi değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış Post-Hoc değerlendirilmesi yapılmıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 19. Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar	1-3 yıl / 4-6 yıl	1-3 yıl / ≥7 yıl	4-6 yıl/ ≥7 yıl
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Vizyon algısı	0,006**	1,000	0,040*
Umut / Çaba algısı	0,153	1,000	0,282
Özveri / Fedakârlık sevgisi	0,001**	0,883	0,012*
Anlam	0,848	0,657	1,000
Üyelik - Aitlik	0,008**	1,000	0,006**
Ruhsal yaşam	0,350	0,408	0,989
Kurumsal bağlılık	0,002**	1,000	0,001**
Verimlilik	0,013*	0,583	0,471
Yaşamsal memnuniyet	0,011*	1,000	0,103
Toplam	0,002**	1,000	0,028*
<i>Bonferroni Test</i>			
	<i>*p<0,05</i>	<i>**p<0,01</i>	

Yönetici ile çalışma süresine göre umut/çaba algısı, anlam ve ruhsal yaşam alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre vizyon algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıl çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,01$). Yönetici ile 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,040$; $p<0,05$). Yönetici ile 1-3 yıldır çalışan ve 7 yıl ve daha uzun süre çalışan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre özveri/fedakârlık sevgisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıl çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Yönetici ile 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,012$; $p<0,05$). Yönetici ile 1-3 yıldır çalışan ve 7 yıl ve daha uzun süre çalışan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıl çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,01$). Yönetici ile 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,01$). Yönetici ile 1-3 yıldır çalışan ve 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıl çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,01$). Yönetici ile 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Yönetici ile 1-3 yıl çalışan ve 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,017$; $p<0,05$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıl çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,013$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,010$; $p<0,05$). Anlamlı farka neden

olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıl çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,011$; $p<0,05$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici ile çalışma süresine göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıl çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,01$). Yönetici ile 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıl çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,028$; $p<0,05$). Yönetici ile 1-3 yıl çalışan ve 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20. Yönetici Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Yönetici eğitim durumu			p
		Lise (n=7)	Ön lisans - Lisans (n=289)	Y. lisans ve üzeri (n=83)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-3,5 (2,8)	1-5 (3,3)	1-4,5 (2,8)	$F=14,400$
	Ort±Ss	2,36±0,83	3,25±0,81	2,78±0,78	0,001**
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,5 (3)	1-5 (3,8)	1-4,8 (3)	$F=11,113$
	Ort±Ss	2,79±1,02	3,38±0,86	2,89±0,94	0,001**
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-3,6 (2)	1-5 (3,4)	1-5 (2,8)	$F=12,432$
	Ort±Ss	2,31±1,12	3,19±0,95	2,65±0,97	0,001**
Anlam	Min-Mak (Medyan)	3,5-4,8 (4)	1,3-5 (4)	1,8-5 (4)	$F=1,015$
	Ort±Ss	4,14±0,45	3,92±0,71	3,83±0,72	0,364
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-3,3 (2)	1-5 (3,5)	1-4,8 (2,8)	$F=16,180$
	Ort±Ss	2,00±0,87	3,24±0,92	2,70±0,92	0,001**
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	2,4-4,8 (3,6)	1,4-5 (4)	1,2-5 (3,8)	$F=1,852$
	Ort±Ss	3,54±0,75	3,81±0,68	3,67±0,72	0,158
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-3,6 (2,2)	1-5 (3,4)	1-4,8 (2,6)	$F=16,300$
	Ort±Ss	2,17±1,00	3,20±0,91	2,62±0,93	0,001**
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	2-4,8 (3,5)	1-5 (3,8)	1-5 (3,5)	$F=0,599$
	Ort±Ss	3,21±1,02	3,45±0,78	3,37±0,89	0,55
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1,8-3,4 (2)	1-4,8 (3,4)	1-4,6 (3)	$F=8,398$
	Ort±Ss	2,43±0,63	3,24±0,75	2,94±0,79	0,001**
Toplam	Min-Mak (Medyan)	2,1-3,5 (2,8)	1,5-4,6 (3,5)	1,5-4,7 (3,2)	$F=12,156$
	Ort±Ss	2,76±0,59	3,41±0,67	3,04±0,65	0,001**
Oneway ANOVA Test		**$p<0,01$			

Yönetici eğitim durumu değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış Post-Hoc değerlendirilmesi yapılmıştır ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 21. Yönetici Eğitim Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Post-Hoc Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar	Lise / Ön lisans - Lisans	Lise / Y. lisans ve üzeri	Ön lisans - Lisans/ Y. lisans ve üzeri
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>
Vizyon algısı	0,012*	0,558	0,001**
Umut / Çaba algısı	0,230	1,000	0,001**
Özveri / Fedakârlık sevgisi	0,048*	1,000	0,001**
Anlam	1,000	0,771	0,799
Üyelik - Aitlik	0,001**	0,153	0,001**
Ruhsal yaşam	0,932	1,000	0,267
Kurumsal bağlılık	0,010*	0,635	0,001**
Verimlilik	1,000	1,000	1,000
Yaşamsal memnuniyet	0,016*	0,260	0,005**
Toplam	0,033*	0,831	0,001**
<i>Bonferroni Test</i>			
	<i>*p<0,05</i>	<i>**p<0,01</i>	

Yönetici eğitim durumuna göre anlam, ruhsal yaşam ve verimlilik alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre vizyon algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, lise mezunu yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,012$; $p<0,05$). Ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$;

$p<0,01$). Lise mezunu yöneticisi olan hemşireler ile yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre umut/çaba algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olan hemşirelerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre özveri/fedakârlık sevgisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, lise mezunu yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Lise mezunu yöneticisi olan hemşireler ile yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, lise mezunu yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Lise mezunu yöneticisi olan hemşireler ile yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, lise mezunu yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur

($p=0,010$; $p<0,05$). Ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Lise mezunu yöneticisi olan hemşireler ile yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, lise mezunu yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,016$; $p<0,05$). Ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,005$; $p<0,01$). Lise mezunu yöneticisi olan hemşireler ile yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici eğitim durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Anlamlı farka neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, lise mezunu yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,033$; $p<0,05$). Ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Lise mezunu yöneticisi olan hemşireler ile yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olan hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 22. Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Mesleği İsteyerek Seçme Durumu		p
		Evet (n=303)	Hayır (n=76)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-4,5 (2,6)	$t=5,840$
	Ort±Ss	3,25±0,79	2,65±0,85	0,001**
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,5 (3)	$t=5,193$
	Ort±Ss	3,38±0,85	2,80±0,95	0,001**
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,4)	1-4,6 (2,4)	$t=6,636$
	Ort±Ss	3,22±0,94	2,42±0,91	0,001**
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,8-5 (4)	1,3-5 (3,8)	$t=4,365$
	Ort±Ss	3,98±0,68	3,60±0,75	0,001**
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,8 (2,6)	$t=5,358$
	Ort±Ss	3,23±0,92	2,60±0,89	0,001**
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,6-5 (4)	1,2-4,8 (3,7)	$t=2,584$
	Ort±Ss	3,82±0,68	3,59±0,74	0,010*
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,4)	1-4,2 (2,4)	$t=6,137$
	Ort±Ss	3,20±0,90	2,48±0,93	0,001**
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1,5-5 (3,8)	1-5 (3,3)	$t=5,380$
	Ort±Ss	3,54±0,75	3,00±0,91	0,001**
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,4)	1-4,2 (2,9)	$t=4,330$
	Ort±Ss	3,25±0,76	2,83±0,75	0,001**
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,7-4,7 (3,5)	1,5-4,5 (2,8)	$t=6,520$
	Ort±Ss	3,42±0,65	2,88±0,66	0,001**
Student t Test		* $p<0,05$	** $p<0,01$	

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre vizyon algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre umut/çaba algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre özveri/fedakarlık sevgisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre ruhsal yaşam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,010$; $p<0,05$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Tablo 23. Meslekten Memnun Olma Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Meslekten Memnun Olma Durumu		p
		Evet (n=288)	Hayır (n=91)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,3)	1-5 (2,8)	$t=6,215$
	Ort±Ss	3,27±0,79	2,68±0,81	0,001**
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-4,5 (2,8)	$t=6,718$
	Ort±Ss	3,44±0,80	2,69±0,97	0,001**
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,4)	1-4,6 (2,4)	$t=8,077$
	Ort±Ss	3,27±0,91	2,39±0,92	0,001**
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,8-5 (4)	1,3-5 (3,8)	$t=5,064$
	Ort±Ss	4,02±0,63	3,54±0,83	0,001**
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,8 (2,5)	$t=8,123$
	Ort±Ss	3,31±0,87	2,45±0,92	0,001**
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,6-5 (4)	1,2-4,8 (3,6)	$t=4,713$
	Ort±Ss	3,87±0,65	3,48±0,74	0,001**
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,4 (2,2)	$t=8,602$
	Ort±Ss	3,27±0,85	2,37±0,93	0,001**
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-5 (3,3)	$t=3,934$
	Ort±Ss	3,52±0,77	3,15±0,87	0,001**
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,4)	1-4,2 (2,8)	$t=7,133$
	Ort±Ss	3,31±0,73	2,69±0,73	0,001**
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,7-4,7 (3,6)	1,5-4,5 (2,7)	$t=8,709$
	Ort±Ss	3,47±0,63	2,82±0,62	0,001**

Student t Test

****p<0,01**

Meslekten memnun olma durumuna göre vizyon algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre umut/çaba algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre özveri/fedakarlık sevgisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre anlam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre ruhsal yaşam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslekten memnun olma durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve mesleğinden memnun olan hemşirelerin puanları memnun olmayanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$). Meslekten memnun olma durumu değişkenine göre Ruhsal Liderlik Ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının dağılımı Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 24. Meslek ile İlgili Gelişmeleri İzleme Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Meslek İle İlgili Gelişmeleri İzleme Durumu		p
		Evet (n=300)	Hayır (n=79)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,3)	1-5 (2,8)	$t=3,110$
	Ort±Ss	3,20±0,80	2,87±0,89	0,002**
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,5)	1-4,5 (3)	$t=3,942$
	Ort±Ss	3,36±0,86	2,91±0,98	0,001**
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,4)	1-4,8 (2,6)	$t=3,438$
	Ort±Ss	3,15±0,95	2,72±1,02	0,001**
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,8-5 (4)	1,3-5 (3,8)	$t=3,594$
	Ort±Ss	3,99±0,63	3,60±0,90	0,001**
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-4,5 (2,8)	$t=4,125$
	Ort±Ss	3,20±0,91	2,72±1,00	0,001**
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,6-5 (4)	1,2-4,8 (3,8)	$t=2,310$
	Ort±Ss	3,82±0,67	3,62±0,75	0,021*
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,3)	1-5 (2,6)	$t=3,564$
	Ort±Ss	3,14±0,91	2,72±1,03	0,001**
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1,5-5 (3,8)	1-4,5 (3,3)	$t=4,662$
	Ort±Ss	3,53±0,75	3,06±0,93	0,001**
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,6 (3,4)	1-4,8 (2,8)	$t=3,629$
	Ort±Ss	3,24±0,73	2,86±0,87	0,001**
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,8-4,7 (3,5)	1,5-4,6 (3)	$t=4,171$
	Ort±Ss	3,40±0,64	3,01±0,76	0,001**
Student t Test		* $p<0,05$	** $p<0,01$	

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre vizyon algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre umut/çaba algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre özveri/fedakârlık sevgisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre anlam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre ruhsal yaşam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,021$; $p<0,05$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Tablo 25. Liderlik ile İlgili Eğitimlere Katılma Durumuna Göre Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanlarının Karşılaştırılması (N=379)

Alt Boyutlar		Liderlik İle İlgili Eğitimlere Katılma Durumu		p
		Evet (n=124)	Hayır (n=255)	
Vizyon algısı	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,5 (3,3)	1-5 (3)	$t=0,839$
	Ort±Ss	3,18±0,79	3,10±0,85	0,402
Umut / Çaba algısı	Min-Mak (Medyan)	1,3-4,8 (3,5)	1-5 (3,5)	$t=1,048$
	Ort±Ss	3,33±0,86	3,23±0,92	0,296
Özveri / Fedakârlık sevgisi	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,2)	1-5 (3,2)	$t=1,099$
	Ort±Ss	3,14±0,97	3,02±0,99	0,272
Anlam	Min-Mak (Medyan)	1,5-5 (4)	1,3-5 (4)	$t=-0,810$
	Ort±Ss	3,86±0,81	3,93±0,66	0,419
Üyelik - Aitlik	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,3)	1-5 (3,3)	$t=1,054$
	Ort±Ss	3,17±0,95	3,06±0,95	0,293
Ruhsal yaşam	Min-Mak (Medyan)	1,4-5 (4)	1,2-5 (3,8)	$t=0,389$
	Ort±Ss	3,80±0,78	3,77±0,65	0,698
Kurumsal bağlılık	Min-Mak (Medyan)	1-4,8 (3,4)	1-5 (3)	$t=1,724$
	Ort±Ss	3,18±0,91	3,00±0,97	0,085
Verimlilik	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (3,8)	1-5 (3,5)	$t=0,237$
	Ort±Ss	3,45±0,84	3,42±0,80	0,813
Yaşamsal memnuniyet	Min-Mak (Medyan)	1-4,6 (3,4)	1-4,8 (3,2)	$t=1,081$
	Ort±Ss	3,22±0,83	3,13±0,75	0,281
Toplam	Min-Mak (Medyan)	1,6-4,7 (3,5)	1,5-4,6 (3,4)	$t=1,023$
	Ort±Ss	3,37±0,70	3,29±0,68	0,307

Student t Test

Liderlik ile ilgili eğitimlere katılma durumuna göre vizyon algısı, umut/çaba algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, anlam, üyelik-aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

Liderlik ile ilgili eğitimlere katılma durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yönetici hemşireler ile ilgili ruhsal liderlik algılarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Elde edilen veriler “Bulgular” bölümünde sunulmuş olup, bu bölümde bulgular literatür verileri doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırmamızda hemşirelerin; yaşları 23 ile 61 yıl arasında değişmektedir. Yaş ortalaması $34,16 \pm 7,27$ yıl olarak saptanmıştır. Yaş grupları incelendiğinde, %29,0’u 29-34 yaş olduğu görülmüştür. Gündoğan çalışmasında hemşirelerin yaş ortalamalarını $30,43 \pm 6,34$ bulmuştur (Gürdoğan, 2012). Yapılan bir başka benzer çalışmada ise Açıkgöz hemşirelerin yaş ortalamalarını $30,03 \pm 6,4$ olduğunu bulmuştur (Açıkgöz, 2015) (Tablo 1).

Ülkemizde basamaklandırılmış Sağlık sisteminin en üst basamağında sağlık hizmeti sunan üniversite hastanelerinde hizmet sunum kalitesinin ön planda tutulması nedeniyle, gerek sağlık profesyonellerinin yetiştirilmesinde gerekse görev yapmakta olan sağlık profesyonellerinin görece daha zor atama, yer değiştirme imkânına sahip olmaları ve kaliteli sağlık hizmeti sunan hastanelerde görev yapmaya devam etme istekliliği nedeniyle çalışmamızdaki yaş ortalamasının diğer çalışmalara göre daha yüksek bulunduğu düşünülmüştür.

Hemşirelerin %89,2’si kadın olduğu görülmüştür. Gültaş (2009) çalışmasında %92,5’inin kadın olduğunu bulmuştur. Özel (2010), çalışmasında üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin %92,7’sini kadın, Kaya (2013) ise çalışmasında hemşirelerin %94,4’ünü kadın bulmuştur (Tablo 1).

Ülkemizde hemşirelik mesleği uygulayıcıları 2007 yılına kadar kadın cinsiyetine sahip olma koşulu ile icra edilebildiğinden yasal mevzuat erkek lehine değişmiş olsa da günümüz de hala bu durumun etkileri görülmektedir. Cinsiyet değişkeni ile ilgili hemşirelik mesleğini ilgilendiren çalışmalar değerlendirildiğinde tüm sonuçların çalışmamızı desteklediği görülmekle beraber, son yıllarda hemşirelik mesleğine yönelik eğitim veren okulların kontenjanlarının artış göstermesinin de etkisiyle bu oranlar erkek değişkenini pozitif anlamda etkilediği düşünülmektedir.

Çalışmamıza katılanların %65,4’ünün evli olduğu saptanmıştır. Karamanoğlu ve ark (2009) ve arkadaşlarının çalışmasında, hemşirelerin %66,7’sinin evli, Hatip (2017)

ise çalışmasında hemşirelerin %59,8 evli, Acıbozlar (2006) çalışmasında %76,1'sının evli olduğunu bulmuştur. Medeni durum değişkeni ile ilgili benzer çalışmalar değerlendirildiğinde sonuçların çalışmamızı desteklediği görülmüştür (Tablo 1).

Çalışmamıza katılan hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde; %7,7 lise mezunu, %6,8 (n=26) ön lisans mezunu, %72,6 lisans mezunu ve %12,9 yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür (Tablo 1). Çelik (2012) ve arkadaşlarının çalışmasında, hemşirelerin %48,6'sının Lisans. Gürdoğan (2012) yaptığı çalışmada üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin diğer hastanelere oranla daha fazla lisans öğrenimine sahip hemşire çalışanların olduğunu bulmuştur. Hatip (2017) ise çalışmasında hemşirelerin %75,6'sının Lisans öğrenimine sahip olduğunu bulmuştur.

Eğitim durumu değişkeni ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde geçmiş yıllara göre lisans öğrenimi alan hemşire sayısında artış olduğu gözlenmiş olup, genel olarak diğer çalışmaların sonuçların çalışmamızı desteklediği görülmüştür. Sağlık sistemi üzerinde yapılması planlanan bazı düzenlemeler ile bir yandan eğitim durumu lisans düzeyinden daha gerilere çekilerek ucuz iş gücü ve istihdam alanı yaratılması planlansa da öte yandan sağlık politikalarının revize edilmesi ve günümüz koşullarından daha iyi bir seviyeye taşınması için çalışmalarda sürdürülmektedir.

Hemşirelerin çalıştıkları birim değişkeni incelendiğinde %34,6'sı dahili birimlerde, %23,4'ü yoğun bakım birimlerinde, %33,8'i cerrahi birimlerde, %8,2'si acil biriminde çalıştığı görülmektedir (Tablo 2). Çelik ve arkadaşlarının (2012) çalışmasında Genel Cerrahi hemşiresi olarak çalışanların oranı %20,1 olarak bulunmuştur. Gürdoğan (2012) çalışmasına katılanların genel cerrahi bölümünde çalışan hemşirelerin oranının %18'inin olduğunu belirtmiştir. Balıkcı (2001) ise çalışmasında Yoğun Bakım hemşirelerinin oranını %32,4 olarak bulmuştur. Akgöz (2017) çalışmasında dahiliye kliniklerinde çalışan hemşirelerinin oranını %32,4 olarak bulmuştur.

Çalışılan Birim değişkeni ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, çalışılan birim değişkeninin geniş bir alanı içermesi ve gruplandırılmasının zorlukları nedeniyle yeterli bulgulara erişilemese de çalışmamızda dahili ve cerrahi birimlerde çalışan hemşire oranlarının yarıdan fazla olduğu görülmüş, acil ve yoğun bakım kliniklerinde çalışan hemşirelerin gerek iş yoğunluğu gerekse tükenmişlik düzeyinin yüksek olması

gibi nedenlerle akademik çalışmalara destek olunması hususunda diğer kliniklere oranla geride kaldığı görülmektedir.

Çalışmamıza katılan hemşirelerin %70,4'ü vardiyalı sistemle çalıştıklarını belirtmişlerdir (Tablo 2). Reyhanlıoğlu (2011) çalışmasında hemşirelerin %77,2'sinin. Açıkgöz (2015) ise çalışmasında hemşirelerin %60,8'inin vardiyalı çalıştığını bulmuştur. Şen (2007), yaptığı çalışmada hemşirelerin %72,7 oranında vardiyalı olarak çalıştığını bulmuştur. Aymaz (2014) ise yaptığı çalışmada %72,4'ünün vardiyalı olarak çalıştığını bulmuştur.

Çalışma Şekli değişkeni ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, sağlık hizmetinin doğası gereği süreklilik arz etmesi faktörü, vardiyalı çalışma sisteminin zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu bağlamda, hemşirelik mesleği her ne kadar yoğun ve yorucu olsa da hasta ile doğrudan ve en uzun süre temas halinde olan yegâne meslek grubudur. Ülkemizde henüz eğitim sisteminin bu kapsamda revize edilememiş olmasının da etkisi ile sağlık bakım hizmetlerini yürütecek yeterli sayıda hemşire bulunmamaktadır. Bu nedenle plan vardiya sistemi sürdürülmeye çalışılmaktadır. Yapılan çalışmalarda bizim çalışmamızla benzer özellikler göstererek vardiyalı çalışma şeklinin yüksek olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin meslekte çalışma sürelerinin incelendiğinde %29,6'sı 1-5 yıl arasında meslekte çalıştığı görülmektedir (Tablo 2). Hemşirelerin meslekte çalışma süreleri 1 ile 41 yıl arasında değişmekte olup ortalama 12,04±8,64 yıl olduğu görülmektedir. Acıbozlar (2006) çalışmasında %29,5'inin 11-15 yıllar arasında çalıştığını bulmuştur. Açıkgöz (2015), çalışmasında hemşirelerin meslekte çalışma süresi 5 yıl ve altı %56,2 olarak bulunmuş, 11 – 15 yıl arası %11,8 olarak bulunmuştur. Serinkan ve arkadaşları (2005), çalışmasında hemşirelerin meslekte çalışma süresi 16 yıl ve üstünü %53, 11 – 15 yılı arası %27 olarak bulmuştur. Şen (2007), çalışmasında hemşirelerin kurumda çalışma süresinin 16 yıl ve üzeri olanların oranını %49,5 ve 11 – 15 yıl arası çalışma süresi olanların oranını ise %36,5 olarak bulmuştur. Mesleki Çalışma Süresi değişkeni değerlendirildiğinde, araştırma verilerimiz benzer çalışmalar karşısında görece yüksek bulunmuştur. Taşdemir (2016), çalışmasında Vizyoner Liderlikle ilgili %52,68 lisans mezunu, İlişki Odaklı Liderlikte ise %47,2 lisans mezunu lider olduğunu tespit etmiştir.

Hemşirelerin kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, %31,7'si 13 yıl ve daha uzun süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir (Tablo 2). Hemşirelerin kurumda çalışma süresi değişkeninin 1 ile 34 yıl arasında değişmekte olduğu ortalama $9,97 \pm 7,84$ yılları arasında olduğu görülmektedir. Güldaş (2009) çalışmasında en yüksek oranla %37,8'inin 5-9 yıl arasında olduğunu göstermiştir. Kurumda çalışma süreleri diğer çalışmalara göre nispeten farklılık gösterse de bu farklılık çalışma koşulları, mesleki tecrübe, sağlık politikaları gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Özel sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin devlet kurumlarına oranla daha kısa süreli kurumda çalışma yılına sahip olması beklenen bir durumdur. Kurumda Çalışma sürelerinin uzun olması personel dönüşüm oranının da düşük olması anlamına gelmektedir.

Hemşirelerin Yönetici ile çalışma süreleri incelendiğinde %37,7'si (n=143) 4-6 yılları arasında yöneticisi ile çalıştığı görülmektedir (Tablo 2). Hemşirelerin yöneticileri ile çalışma süresi değişkeni incelendiğinde bu sürenin 1 ile 30 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $5,99 \pm 5,09$ yıl olduğu görülmüştür. Çalışmanın yapıldığı hastane Kurumsal olarak köklü bir geçmişe sahip olması nedeniyle hemşirelerin yönetici ile çalışma süreleri nispeten uzun bulunmuştur. Bu değişkene verilen olumlu yanıtlar Ruhsal Liderlik algısının da pozitif yönde bir ilişki kurulabileceği anlamına gelmektedir.

Hemşirelerin Yöneticilerinin eğitim durumu incelendiğinde %76,3'ü ön lisans/lisans mezunu olduğu görülmüştür (Tablo 2). Yapılan çalışmada lisans mezunu yönetici hemşire sayısının yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin Öğrenim Durumu değişkeni ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, çalışmamız yapıldığı kurum niteliği gereği eğitim odaklı olması, çalışanların eğitim konusunda desteklenmesi ve lisans tamamlama programlarının artırılmış olması nedeniyle, Yöneticilerin Öğrenim Durumu değişkeni yapılan diğer çalışmalar karşısında görece yüksek görülmüştür Yasal mevzuat gereği kliniklerde en yüksek eğitim durumuna sahip olan kişinin yönetici pozisyonun olması gerekliliğiyle ilgili bir düzenleme olması ve üniversitelerce sağlanan lisans tamamlama programları ile bu durum lisans mezunu yönetici hemşire lehine bir tutum geliştirilmesine neden olmuştur.

Araştırmaya katılanların %79,9'unun çalıştıkları mesleği isteyerek seçtiklerini, %76'sının çalıştıkları işten memnun olduklarını ve %79,4'ünün ise yaptıkları

görevden memnun olduklarını ifade etmişlerdir (Tablo 3). Literatüre bakıldığında, Yuva (2011), çalışmasında hemşirelerin %86,5'inin, Çelik ve arkadaşlarının (2012) çalışmasında hemşirelerin %74,9'unun, Açıkgöz (2015) ise çalışmasında hemşirelerin %85,5'inin mesleğini isteyerek seçtiğini bulmuştur. Mesleğini isteyerek seçen çalışanların olumlu algı düzeyleri, pozitif bir yaklaşım sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

Hemşirelerin meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumu incelendiğinde %79,2 gelişmeleri izlediği, gelişmeleri izleme yöntemleri incelendiğinde; %79 ile en yüksek oranda internet şeklinde takip ettiği görülmüştür (Tablo 3). Hemşirelerin Liderlik ile ilgili eğitime katılma oranı %32,7 olduğu görülmüş olup evet cevabı veren hemşirelerin eğitime nerede katılım gösterdiği incelendiğinde; %72,6 eğitim sırasında olduğu şeklinde bulunmuştur. Sarıoğlu (2009), çalışmasında hemşirelerin %23,8'sinin mesleki gelişmeleri takip ettiğini bulmuştur.

Mesleki gelişmeleri takip etme değişkeni değerlendirildiğinde, araştırma verilerimiz benzer çalışmalar karşısında görece yüksek bulunmuştur. Mesleki gelişmeleri izliyor olmak kişilerin mesleki ve ruhsal gelişimlerini olumlu olarak etkileyen, onların yaratıcılığını ve vizyon duygusunu geliştiren, kaliteli sağlık hizmeti sunumunu kolaylaştıran bir etmen olması nedeniyle eğitim-öğretim kurumu niteliği taşıyan bir üniversite hastanesinde yüksek oranda mesleki gelişmeleri takip ediyor olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara erişmede, çalışmanın yapıldığı hastanenin sağlık hizmet sunuculuğunun yanı sıra eğitim kurumu vazifesinin de etkili olduğu görülmüştür. Mamafih, Mesleki Gelişmeleri Takip Etme değişkenine göre Liderlik Eğitime Katılım durumu değişkeninin düşük oranda olma neden, katılımcıların sorumluluk almaktan kaçınması olarak düşünülmektedir.

Hemşirelerin ruhsal liderlik ölçeğine verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde 'yaptığım iş benim için oldukça önemlidir' $4,08 \pm 0,87$; 'yaptığım iş benim için anlamlıdır' $4,06 \pm 0,86$ puan ile en yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları görüldü. Verilen cevaplar içerisinde 'hayat şartlarım mükemmeldir' $2,67 \pm 1,15$; 'kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğu övgüyle anlatıyorum' $2,81 \pm 1,20$ ile en düşük puan ortalamasına sahip oldukları bulunmuştur (Tablo 4). Bu verilerin ışığında hemşirelerin yaptıkları işi yüksek düzeyde anlamlı buldukları ve önemli olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak hemşirelerin hayat şartları, yaşam kalitesi gibi yapılan

işin maddi çıktılarıyla ilgili olumlu fikre sahip olmadıkları, kurumsal misyon, vizyon gibi algılar orta derece yüksek olsa da kurumdan övgü ile bahsedilmesi hususunda olumsuz fikre sahip oldukları bulunmuştur.

Çalışmamızda hemşirelerin Ruhsal Liderlik Ölçeği Alt Boyutları, tüm alt boyutların birbirleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisinde oldukları bulunmuştur. Ruhsal Liderlik Ölçeği “vizyon algısı” puanları ortalama $3,13 \pm 0,83$; “umut/çaba algısı” puanları ortalama $3,26 \pm 0,90$; “özveri/fedakârlık sevgisi” puanları ortalama $3,06 \pm 0,98$; “anlam” puanları ortalama $3,91 \pm 0,71$; “üyelik-aitlik” puanları ortalama $3,10 \pm 0,95$; “ruhsal yaşam” puanları ortalama $3,78 \pm 0,70$; “kurumsal bağlılık” puanları ortalama $3,06 \pm 0,95$; “verimlilik” puanları ortalama $3,43 \pm 0,81$; “yaşamsal memnuniyet” puanları ortalama $3,16 \pm 0,77$ ’dir. Ruhsal Liderlik Ölçeği toplam puanları ise ortalama $3,31 \pm 0,68$ olduğu görülmüştür. Ruhsal liderlik ölçeği alt boyutlarında “kurumsal bağlılık” $3,06 \pm 0,95$ ile en düşük, “anlam” $3,91 \pm 0,71$ ile en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları bulunmuştur (Tablo 5). Özgan (2013) yaptığı çalışmada ruhsal liderlik alt boyutlarının birbiri ile ilişki içerisinde olduğunu, en yüksek ilişkinin özveri, en düşük ilişkinin verimlilik boyutunda olduğunu belirtmiştir. Polat (2011) ise öğretim elemanlarının ruhsal liderlik algılarının belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada öğretim elemanlarının ruhsal liderlik algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim seviyesi lisans düzeyinde ki öğrenciler üzerinde yapılan bu çalışma da ruhsal liderlik düzeyi orta düzeyde bulunmuş, çalışmamızda benzer özellikte çoğunluğun lisans derecesinde eğitime sahip olunan hemşireler ise ruhsal liderlik algısının yine orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Eğitim seviyesi ile algılanan ruhsal liderlik algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Fry ve Matherly (2006) araştırmasında ruhsal liderlik alt boyutlarından vizyon ve ait olma arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Duncon ve Plowman (2005) benzer özelliklerde altı hastanede görev yapan çalışanlarla gerçekleştirdiği çalışmada ruhsal liderlik algısının yüksek olduğu hastanelerde performansın ve hasta memnuniyetinin doğru orantılı bir şekilde daha yüksek olduğunu bulmuştur. Çalışmasında ruhsal enerjisi yüksek liderlerin işyeri ruhsal ikliminde pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Malone Ve Fry (2003) Teksas’ ta öğretmenlerle yaptığı bir yıl süreyle devam eden deneysel tarzdaki çalışmasında; öğretmenlerin ruhsal liderlik boyutlarından adanmışlık, umut/inanç, vizyon alt boyutunda anlamlı ilişki olduğunu bulmuştur. Çalışma yürütülen iki okul arasında bir yıl süreyle gerçekleştirilen ön test/son test

verilerinde kontrol grubunda ki ruhsal liderlik ve buna bağlı değişkenlerde değerin geçmişe oranla daha kötü olduğu bulunmuştur. Ardıç (2013) ğretmenlerle yaptığı çalışmada ruhsal yaşam ve anlam alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur. Farklı meslek gruplarında anlamlı fark bulunan alt boyutlar değişse de yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekte çalışılan yıl, kurumda ve yönetici ile çalışılan yıl, eğitimlere katılma durumu gibi değişkenlerin ruhsal liderlik algısını etkilediği bulunmuştur.

Ruhsal Liderlik leği tüm alt boyut puanları açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Elde edilen bu bulgular toplam puan için de geçerlidir.

Kadın olan hemşirelerin vizyon alt boyut puanı ve i yaşam alt boyut puanı erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı ve daha yüksektir. Ayrıca anlam, i yaşam, memnuniyet ve üyelik alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Gündüz yaptığı çalışmada, çalışmamız ile benzer sonuçlar bulmuş olup kadın çalışanların ruhsal liderlik algılarının vizyon, umut/inanç, özveri alt boyutlarında anlamlı farklılaşmaya neden olduğunu görmüştür (Gündüz, 2014). Togay çalışmasında ruhsal liderlik algısı ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulmamıştır (Togay, 2015). Öğretmenlerin ruhsal liderliğin anlam, ruhsal yaşam verimlilik, yaşamsal memnuniyet ve üyelik alt boyutlarında ise anlamlı fark gösterdiğini bulmuştur (Dağlı, 2016).

Katılımcıların yaş düzeylerine göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,023$; $p<0,05$) (Tablo 6). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 41 yaş ve üzerinde olan hemşirelerin puanları, 23-28 yaş grubunda olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,047$; $p<0,05$), kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,027$; $p<0,05$). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 41 yaş ve üzerinde olan hemşirelerin puanları, 23-28 yaş grubunda olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,048$; $p<0,05$) (Tablo 7). Gündüz çalışmasında yaş arttııka ruhsal liderlik algı düzeyinin artmış olduğunu görmüştür, çalışanların yaş vizyon, umut/inanç, özveri, anlam alt boyutlarında anlamlı farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (Gündüz, 2014). Yapılan alışmalar ile benzer özellikte çalışan hemşirelerin yaşları arttııka,

üyelik/aitlik ve kurumsal bağlılık alt boyuttan elde ettikleri puanlar da artmaktadır. Çalışan hemşirelerin yaşları ilerledikçe kurumsal olarak misyon vizyon gibi kavramları algılama kapasitesinin arttığı, mesleki bilgi ve becerisinin yükseldiği düşünülmektedir. Bu değişkenlere bağlı olarak ta aitlik ve bağlılık ruhsal liderliğin alt boyutlarında ki kavramların beslenildiği düşünülmektedir. 41 yaş üzeri hemşirelerin bağlılıklarının diğer yaş gruplarına göre yüksek olması yaşlarının artmasıyla yeni iş alternatiflerinin azaldığı kurumlarının daha genç ve dinamik bireyler tercih etme ihtimaline karşı bağlılıklarının görece yüksek olması ve aynı örgütte çalışmaya devam edebilme düşüncesi olduğu düşünülmektedir. Çalışan hemşirelerin yaşları ilerledikçe kurumsal olarak misyon vizyon gibi kavramları algılama kapasitesi, mesleki bilgi ve becerisinin artması gibi nedenlerle bu değişken aitlik ve bağlılık gibi kavramları beslemektedir.

Medeni duruma göre üyelik-aitlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmış ve evli hemşirelerin puanları bekârlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,035$; $p<0,05$) (Tablo 8). Gündüz yaptığı çalışmada çalışmamızla benzer sonuçlar bulmuş olup, evli çalışanların; bekar çalışanlara oranla ruhsal liderlik algılarının vizyon, umut/inanç, özveri ve anlam alt boyutlarında anlamlı farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür (Gündüz,2014). Evli olan çalışanların bekâr çalışanlara oranla ortak bir yaşamı sürdürme gayreti ve birlikte hareket etme güdüsü yüksek olabileceği düşünülmektedir. Evli olan bireylerin maddi ve manevi yükümlülüklerinin fazla olması işlerindeki mevcut pozisyon koruma gerekliliği doğuracağı düşünülmektedir.

Eğitim durumuna göre vizyon algısı, özveri/fedakârlık sevgisi, üyelik-aitlik, kurumsal bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,041$; $p<0,05$) (Tablo 9). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; lise mezunlarının puanları, ön lisans mezunlarından yüksek bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$) (Tablo 10). Alt boyutlardan alınan puan ortalamalarına göre lise mezunu hemşirelerin üst eğitim durumuna sahip hemşirelere göre daha yüksek puanlara sahip olduğu bulunmuştur. Ardıç yaptığı çalışmada Ruhsal liderliğin, örgütsel bağlılık ve üyelik alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (Ardıç, 2013). Gündüz yaptığı çalışmada eğitim durumu yükseldikçe t-ruhsal liderlik algılarının yükseldiğini ve vizyon, umut/inanç ve üyelik alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulmuştur (Gündüz, 2014). Dağlı yaptığı çalışma da ortaokullarda

görevli öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve üyelik alt boyutlarında anlamlı fark oluşturduğunu bulmuştur (Dağlı, 2016). Eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin mesleki profesyonellikleri artmakta dolayısıyla liderlik ile ilgili değerlendirmelere katılma eğilimlerinin arttığı düşünülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerinin kendilerini ve kurumsal beklentileri tanıma kabiliyetlerinin arttığı düşünülmektedir. Ruhsal Liderliğin ilk tanımlanan değişkeni anlam boyutudur ve eğitim durumu ile pozitif bir ilişkide olduğu düşünülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe sorumluluk alma, yönetsel faaliyetlere katılma, ekip çalışmasına uyum sağlama gerekliliğinin artması ile ruhsal liderlik algısının artacağı düşünülmektedir. Eğitim durumu arttıkça üyelik ve aidiyet duygusunun da artacağı düşünülmektedir.

Çalışılan birime göre vizyon algısı, anlam, ruhsal yaşam verimlilik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,047$; $p<0,05$) (Tablo 11). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; dâhili birimlerde çalışan hemşirelerin puanları, cerrahi birimlerde çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$) (Tablo 12). Ardıç öğretmenlerin alan değişkenine göre fen bilimleri ile sosyal bilimler öğretmenlerin puanları arasında anlamlı bir farkın olduğunu bulmuştur (Ardıç, 2013). Konukoğlu ise yaptığı çalışmasında hemşirelerin görev yaptıkları bölümlere göre iş doyumunu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (Konukoğlu, 2014). Dağlı öğretmenlerin ruhsal liderlik algılarının çalışılan birime göre (öğretmenler için branş) verimlilik ve umut alt boyutlarında ruhsal liderlik algıları arasında anlamlı fark olduğunu bulmuştur (Dağlı, 2016). Cerrahi ve Acil servislerde girişimsel işlemlerin fazla olması, sirkülasyon ve hasta yoğunluğunun yüksek olması liderlik ile ilgili faaliyetlere iştirak edememe, özümseyememe gibi çıktılara neden olabileceği düşünülmektedir. Dahili birimlerde takip edilen hastalar çoğunlukla kronik, uzun süreli takip gerektiren hastalıklardır. Bu durum kişiler arası ilişkilerin daha uzun vadeye yayıldığı, anlam arama ve bulma, manevi ilişkiler kurma faaliyetlerini arttırıcı bir detay olduğu düşünülmektedir. Benzer çalışmaların olmaması nedeniyle farklı meslek grupları da olsa branş değişkininin alt gruplar açısından anlamlı bir fark oluşturduğu görülmüştür.

Çalışma şekline göre vizyon algısı, umut/çaba algısı, özveri/fedakârlık sevgisi, anlam, üyelik-aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık verimlilik ve yaşamsal

memnuniyet alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 13).

Meslekte çalışma süresine göre özveri/fedakârlık sevgisi, üyelik/aitlik, kurumsal bağlılık verimlilik, yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,039$; $p<0,05$) (Tablo 14). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,021$; $p<0,05$) (Tablo 15). Gündüz çalışmasında meslekte çalışma süresinin arttıkça ruhsal liderlik algısının da vizyon, çağrı/anlam ve üyelik alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (Gündüz, 2014). Ece çalışmasında meslekte çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığında arttığını bulmuştur (Ece, 2016) . Meslekte geçen süre bireysel sorumlulukların arttığı ve bu sorumlulukların kurumsal sorumluluklarla entegre edildiği uzun soluklu bir süreç olduğu düşünülmektedir. Mesleki sorumluluk duygusu ile bireylerin zaman içerisinde ki kazanımlarını kaybetmek istememe arzusunun da liderliği algılama hususunda bir motivasyon kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Mesleki çalışma süresinin artmasının alt boyutlardan alınan puan ortalamalarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Meslekte çalışma süresinin uzun olması kişilerin meslek örüntülerini tanıma, kendi ihtiyaçlarının farkına varma, mesleki duyarlılığı, kurumun misyon ve vizyonu görme/kabul etme gibi değerlerin yükselmesini sağlamakta ve dolayısıyla bu değerlerle örtüşen ruhsal liderlik algısının da yüksek olmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumda çalışma süresine göre yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,045$; $p<0,05$) (Tablo 16). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; 1-4 yıldır kurumda çalışan hemşirelerin puanları, 5-8 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,045$; $p<0,05$) (Tablo 17). Kurumda çalışma süresi 1 -4 yıl arasında; genç nüfus ağırlıklı çalışanlar mesleki dinamizmin en yüksek seviyede olduğu süreçtir. Bu faktör çalışanların kurumsal ve yaşamsal memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu, tükenmişlik belirtilerinin henüz kendini göstermediği bir dönemdir. Bu nedenle ruhsal liderlik algısının erken dönemde daha da yüksek olacağı düşünülmüştür.

Yönetici ile çalışma süresine göre vizyon algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, üyelik/aitlik, kurumsal bağlılık verimlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$) (Tablo 18). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; yönetici ile 1-3 yıldır çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,01$) (Tablo 19). Yönetici ile 7 yıl ve daha uzun süredir çalışan hemşirelerin puanları, 4-6 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,040$; $p<0,05$). Gündüz yönetici ile çalışma süresi arttıkça ruhsal liderlik algısının tüm alt boyutlardan arttığını bulmuştur (Gündüz, 2014). Geçen zaman içerisinde yönetici ve çalışan arasında ki beklentiler daha kolay anlaşılmakta, kurumsal kimlik daha da oturmakta, ruhsal liderliğin vizyon, adanmışlık, fedakârlık alt boyutları daha kolay anlaşılmakta ve uygulanmaktadır. Yönetici gün geçtikçe deyim yerindeyse çalışanların ruhuna daha kolay ve derinlemesine dokunur. Bu nedenle yönetici ile çalışma süresi arttıkça ruhsal liderlik algısının da yükseleceği düşünülmüştür. Bir ve üç yıl arasında yönetici ile çalışanın birbirini Tanıma evresinde önyargıların olmadığı, kişisel motivasyonların en yüksek olduğu dönemler olduğundan liderlik ile ilgili deneyimlerin pozitif çıktılarının konuşulduğu dönem olabileceği düşünülmektedir. Dört ve altı yıl arasında bireylerin birbirlerini ve kurumsal çıkarlarını en net şekilde değerlendirebileceği, mesleki etkinliğin ve kişisel dinamizmin yüksek olduğu bir dönemi kapsadığından ötürü çalışanlar sert/olumsuz bir tutum geliştirilebilecek, buna bağlı liderlik algısının düşük olabileceği düşünülmektedir. Yedi yıl ve üzerinde ise kurumsal ve kişisel değerlendirmelerin genel olarak netleştiği, kabul edilmişliğin ve kurumsal aidiyetin yükseldiği bir dönem olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak diğer yıllara oranla ruhsal liderlik algısının yüksek olabileceği düşünülmektedir.

Yönetici eğitim durumuna göre vizyon algısı, umut/çaba, üyelik/aitlik, kurumsal bağlılık, yaşamsal memnuniyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 20). Anlamlı farklılığa neden olan grubu saptamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu; ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, lise mezunu yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,012$; $p<0,05$). Ön lisans-lisans mezunu yöneticisi olan hemşirelerin puanları, yüksek lisans ve üzeri mezun yöneticisi olanlardan yüksek bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$) (Tablo 21). Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça mesleki profesyonellikleri artmaktadır. Eğitim durumu yüksek olan liderlerin kendini ifade etme yöntemlerinde

ki ustalıkları, mesleki profesyonellik düzeyleri, liderlik etme becerilerinin de yüksek olacağı düşünülmektedir. Eğitim durumu birbirine yakın (yönetici/çalışan) kitlelerin birbirini daha iyi anlayacağı ve tanımlayacağı düşünülmektedir. Eğitim durumu arttıkça temsiliyet gücü, bu gücü kullanabilme kapasitesi ve kitleleri arkasından sürükleyebilme yetisinin artacağı ve dolayısıyla kendisinin ruhsal lider olarak tanımlanması ihtimalinin yükseleceği düşünülmektedir. Yöneticinin eğitim durumu değişkeni ruhsal liderlik algısının tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmektedir.

Mesleği isteyerek seçme durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmış ve mesleği isteyerek seçen hemşirelerin puanları istemeyerek seçenlerden yüksek bulunmuştur; vizyon, umut/çaba algısı, özveri/fedakarlık sevgisi, üyelik/aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık verimlilik, yaşamsal memnuniyet puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 22). Mesleği isteyerek seçen hemşireler kurumsal sorumluluk almaktan kaçınmayan, kurumsal çıkarları kişisel çıkarlarından önde tutan, fedakârlık etme potansiyeli daha yüksek, mesleki gelişmeleri izleyen, profesyonelleşme konusunda gerekli özeni ve çabayı gösteren kimselerdir. Ruhsallık felsefesi mesleğini isteyerek seçen kimselerde daha kolay anlaşılakta, ruhsal bütünlüğü koruyucu faaliyetler daha aktif sürdürülmektedir. Ruhsal liderliğin alt boyutlarında da anlamlı fark saptanmış, mesleğini isteyerek seçen hemşireler lehine bulunmuştur.

Meslekten memnun olma değişkeni tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (Tablo 23). Mesleğini isteyerek seçen hemşirelerinin iş tatmini, motivasyonları, kurumsal vizyon/misyon algısı, kurumsal aidiyeti gibi faktörlerden yüksek düzeyde etkilenmesi ve bunların bir sonucu olarak ta Ruhsal liderlik algısının da yüksek bulunacağı düşünülmektedir. Meslekten memnun olan hemşirelerin kurumsal misyon ve vizyonu en net şekilleriyle tanımlayarak çalışma hayatına tüm değişkenleri adapte edeceği mesleğini bu detaylar ile sürdüreceği düşünülmektedir. Meslekten memnun olan çalışanlar mutlu ve motive bir şekilde yaptıkları işte tatmin olarak, motive bir şekilde çalışacağı düşünülmektedir.

Meslek ile ilgili gelişmeleri izleme durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (Tablo 24). Meslek ile ilgili Gelişmeleri izleyen hemşirelerin puanları gelişmeleri izlemeyenlerden yüksek

bulunmuştur. Mesleki gelişmeleri izle Liderlik ile ilgili tutumları yen hemşireler önemseme, özümseme ve değerlendirme kapasitesinin yüksek olacağı düşünülmüştür. Mesleki gelişmeleri izleyen hemşireler mesleki profesyonelliğe yatkın, bireysel ve kurumsal dinamikleri güncel tutan, farkındalık kapasitesi geniş çalışanlardır. Ruhsal liderliğin birincil bileşeni olan farkında olma ilkesini benimseyen hemşirelerin ruhsal liderlik algısının da yüksek olacağı düşünülmüştür. Ruhsal liderliğin birincil bileşeni olan farkında olma ilkesini benimseyen hemşirelerin ruhsal liderlik algısının da yüksek olacağı düşünülmüştür.

Liderlik ile ilgili eğitimlere katılma durumuna göre toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 25). Liderlik ile ilgili eğitimlere katılıyor olmak kişisel gelişim çıktısı sağlanabilecek bir faktördür. Kişisel gelişimine katkıda bulunmayı isteyen çalışanlar eğitim hayatı son bulmuş olsa da aktif bir öğrenme sürecine girmekte ve profesyonellik düzeyini gün geçtikçe arttırmaya hedeflemektedir.

Sonuç olarak; Hemşirelerin çoğunluğunun kadın, evli, ortalama 34 yaşında, lisans derecesinde eğitime sahip, dahili birimlerde, vardiyalı, ortalama 12 yıldır meslekte, 10 yıldır aynı kurumda ve 6 yıldır aynı yönetici ile çalıştığı, yöneticilerinin lisans derecesinde eğitime sahip olduğu, mesleklerini isteyerek seçtikleri, çoğunluğunun mesleki gelişmeleri takip ettiği, en çok internet yoluyla takip ettiği ve liderlik ile ilgili eğitimlere katılmadıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerinin sergilemiş oldukları ruhsal liderlik davranışlarının hemşireler tarafından algılanma düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ruhsal Liderlik toplam puanına göre ruhsal liderliği düşük düzeyde bulan %11,6; orta düzeyde bulan %54,6 ve yüksek düzeyde bulan %33,8 hemşire saptanmış; vizyon, umut/çaba, özveri/fedakârlık sevgisi, üyelik-aitlik, kurumsal bağlılık, yaşamsal memnuniyet algılarının orta düzeyde olduğu; anlam verimlilik alt boyutlarının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Ruhsal liderlik algısı ölçeğinin geliştirilmesini sağlayan Fry (2003) liderlik amacının vizyon, değer katma, güçlendirilmiş takım, nihai olarak yüksek seviyede örgütsel bağlılık ve verimlilik yaratmak olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler hastane yönetimlerinin kurumsal olarak ortak beklentileri ile doğrudan örtüşmekte, maddi ve

manevi olarak kurumsal doyumu sağlamaktadır. Ruhsal liderliğin en önemli bileşeni olan üyelik/anlam boyutları her yönüyle değerlendirilmeli, kurumsal olarak ben dilinden ziyade biz dilini kullanmalı, kurumsal aidiyet kavramı en yüksek seviyelere çıkarılması sağlanmalıdır. Kurumlarda liderlerin çalışanlarıyla ilgili ruhsal ihtiyaçlarına önem verilmesinin kişisel ve kurumsal faydaları olduğu; ruhsal liderlik öğelerinden vizyon ve üyelik arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu; üyelik duygusunun örgütsel bağlılık ve üretkenlik algılanmasında önemli bir etken olduğu vurgulanmalıdır. Bu kavramlar üzerinde durularak çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu etkileyecek öğeler beslenmelidir.

Hayat şartları ile ilgili kaygı taşıyan çalışanların ruhsallık ile ilgili algılarının olumsuz olması nedeniyle yaşam standartlarının iyileştirilmesi sağlanabilir. Kurumun kendisine ve işine saygı duyulduğunu hissedebilen çalışanların ruhsal liderlik algısının yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanlara olumlu geri bildirimler verilmelidir. Kurumunun güvenilir ve vefalı olduğunu bilen çalışanlar bağlı bulundukları kurum için elinden geleni yapacaktır. Her fırsatta çalışanlara güven vermeli ve telkinde bulunulmalıdır. Liderler çalışanlarına karşı anlayışlı ve saygılı olmalı bunu her fırsatta çalışanlara bunu göstermelidirler.

Hemşirelerin sağlık kurumlarında kaliteli bir sağlık hizmeti verilmesi amaçlanıyor ise ruhsal ve yönetsel unsurlara eşit öneme sahiptir olmalıdır. Ruhsal yönü eksik liderler insan güdülerini anlamakta zorlanacak dolayısıyla çalışan yeteri kadar tatmin olmayacak ve sonuçta kurumun beklentisiyle örtüşmeyecek çıktılar alınacaktır.

Ruh, maneviyat gibi kişilerin mahrem sayabileceği konular üzerinde çalışmalar yapılması rahatsız edici bulunabilse de kişiler bu konularda eğitilir ve ruhsal liderlik algısının yüksek tutulması hedeflenir ise bu bağlamda programlar yapıp kurumlarda ki olumlu çıktılar çalışanlara gösterilebilirse bu konuda ki sorunların üzerinden gelinebilir. Hemşirelerin ruhsal liderlik algılarının güçlendirilmesi için eğitimde kariyer fırsatları artırılabilir.

Yönetici hemşireler çalışan hemşireleri ile ortak bir vizyon oluşturmalarıdır. Kurumun misyon ve vizyonunu algılamakta zorlanan çalışanları desteklemek açısından ruhsal liderlik modeli örnek bir modeldir.

Ruhsal liderlik ve hemşirelik konusunun literatürde hiç olmaması ve deneysel tarzda çalışılabilecek bu türe bir katkıda bulunabilmesi için yapılan çalışma sayısı artırılmalıdır. Çalışan hemşireler, özveri, adanmışlık, anlam gibi konularda eğitim programları oluşturularak bilgilendirilmelidirler. Çalışanların liderlik ile ilgili eğitimlere katılmaları desteklenmelidir.

Ruhsal liderlik güven temelli çalışanların yetenek ve fonksiyonlarını tam olarak sergileyebildikleri, hümanist değerlerin hakim olduğu bir iş yaşantısını ifade eder ve bu değerlerin hemşirelik mesleğinin temel ilkeleri ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle ruhsal liderler artmalı ve ruh dostu lider olarak betimlenmelidirler.

8. KAYNAKLAR

- Acıbozlar, Ö. (2006). Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ve Yaratıcılık Düzeyleri. *Yüksaklisans Tezi, Marmara Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik).*
- Akar, A. C. (2010). Ruhsal Liderlik ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma. *Yükseklisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuri Baloğlu).*
- Akgüney, E. (2015). Ruhsal Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bankacılık Ve Faizsiz Finans Sektörleri Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Master's Thesis, İnönü Üniversitesi.*
- Akıncı, H. (2016). İlköğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Yükseklisans Tezi, İstanbul Zaim Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turgay Şirin).*
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney).* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.2-88.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği). *Yükseklisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Birol Büyükdoğan).*
- Aydın, A. ve Sarıer, Y. (2013). Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(2), 257-275.*
- Aydın, B. ve Ceylan, A. (2009). A Research Analysis on Employee Satisfaction in Terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership. *International Journal of Business and Management, 4(3), 159-168.*
- Aymaz, D. (2014). Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yükseklisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. H. İşveren).*

- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2011). The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 136-149.
- Bahçecik, N. (2017). Liderlik ve Yönetimle İlgili Klasik Görüşler. *Çeviren: Bahçecik N., Öztürk H. Hemşirelikte Liderlik Roller ve Yönetim İşlevleri: Teori ve Uygulama. Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul; 2017, s.33-49.*
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Balıkçı, N. E. (2001). Hemşire Hasta İlişkilerinde İletişim Problemi ve Nedenleri Hakkında Hemşire Görüşleri Ç.Ü. Balcalı Hastanesi. *Yükseklisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Şükran Kılbaş).*
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.112.
- Batır, F. (2016). Türk Kara Kuvvetleri'nde Kültürel Yönelimler ve Liderlik İlişkisi. *Yükseklisans Tezi, Kara Harb Okulu, (Danışman: Doç. Dr. Sait Gürbüz).*
- Benefiel, M. (2005). The Second Half of the Journey: Spiritual Leadership For Organizational Transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.
- Bilgen, M. (2016). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü. *Yükseklisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, (Danışman: Doç. Dr. Halis Demir).*
- Bilici, H. F. (2017). Tükenmişlik, İşe Bağlılık, İşten Ayrılma, Babacan Liderlik Ve Bir Araştırma. *Yükseklisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Osman Yıldırım).*

- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bulut, H. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışan Sosliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Yükseklisans Tezi, Kara Harb Okulu Komutanlığı, (Danışman: Doç. Dr. Cem Harun Meydan)*.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, s.55.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi, s.67.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). *Yükseklisans Tezi, Hitit Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. İrfan Çağlar)*.
- Cansüngü, O. (2016). İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Yükseklisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Salih Güney)*.
- Chen, C. Y. ve Li, C. I. (2013). Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-Concept and Preliminary Tests For Moderation of Culture and Managerial Position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Eğitim Yayınevi, s.3-17.
- Çelik, S. (2010). Hemşirelerin Profesyonellik Davranışlarının İş Doyumuna Etkisi. *Yükseklisans Tezi, Gazi Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Filiz Hisar)*.
- Çeyiz, S. (2007). Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. *Yükseklisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, (Danışman: Doç.Dr. Dilek Bostan Budak)*.

- Dağlı, A. ve Ardiç, T. (2015). Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları (Diyarbakır İli Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(5), 56-73.
- Doğan, G. N. (2017). Toplam Kalite Yönetimi ve TKY Algılarının Özel Sektör Üzerine Etkilerinin İstatiksel Araştırılması. *Yükseklisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Türkmen Derdiyok)*.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(4), 67-88.
- Duchon, D. ve Plowman, D. A. (2005). Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *Management Department Faculty Publications*, 16(5), 807-833.
- Ekici, M. K. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, s.45.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, s.68.
- Ertürk, M. (2017). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın, s.173-180.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work. *Leadership ve Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Introduction to the Leadership Quarterly Special Issue: Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622.
- Fry, L. W. ve Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *In Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Gizir, S. ve Köle, F. (2009). Eğitim Yönetimi Alanında Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmaların Kuram, Yöntem ve Ele Alınan Değişken Açısından İncelenmesi.

IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 14-15 Mayıs. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Gültaş, K. (2009). Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. *Yükseklisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. B. Yürigen).*

Gündüz, Ş. (2014). Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, (Danışman: Prof. Dr. Refika Bakoğlu).*

Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık, s.51.

Hardsfield, M. K. (2003). The İnternal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 64(5-B), 2440.

Hatip, Ö. (2017). Hemşire Hemşire İşbirliğinin Hemşirelerin İş Doyumuyla İlişkisi. *Yükseklisans Tezi, Okan Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Arzu Kader Harmancı Seren).*

İsaoğulları, Y. (2016). Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Alanında Yapılmış Lisansüstü Tez Çalışmalarının Liderlik Teması Açısından İncelenmesi. *Yükseklisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ganime Aydın).*

Kaptanoğlu, A. Y. (2013). *Sağlık Yönetimi*. İstanbul: Beşir Kitabevi, s.13-89.

Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.

Karamanoğlu, A. Y., Özer, F. G. ve Tuğcu, A. (2009). Denizli İlindeki Hastanelerin Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Profesyonelliklerinin Değerlendirilmesi. *Fırat Tıp Dergisi*, 14(1), 12-17.

Karatürk, H. E. (2015). Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yükseklisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Pekcan).*

- Karatürk, H. E. (2015). Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yükseklisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Pekcan).*
- Kaya, A. (2013). Antalya İl Merkezi Hastanelerindeki Yönetici Hemşirelerin Profesyonel Değerler Algısı ile İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Yükseklisans Tezi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Filiz Kantek).*
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Kılıç, R. ve Çoban, M. (2015). Herzberg’İN Motivasyon Teorisi ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 365-380.
- Kıraç, S. M. (2016). Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri. *Yükseklisans Tezi, Beykent Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgın).*
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Ankara: Beta Basım, s.665-705.
- Korkut, A. (2012). Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme. *Yükseklisans Tezi, İnönü Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mahire Aslan).*
- Kurtar, Ş. (2009). Ruhsal liderlik ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yükseklisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuri Baloğlu, Dr. Engin Karadağ).*
- Lal, G. (2016). Devlete Ait Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Algıları Açısından Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlilikleri’nin İncelenmesi. *Yükseklisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, (Danışman: Dr. Mustafa Farsakoğlu).*
- Markow, F. ve Klenke, K. (2005). The Effects of Personal Meaning and Calling on Organizational Commitment: An Empirical Investigation of Spiritual Leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.143-163.

- Özel, G. (2010). Türkiye'de Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Kullanılabilecek Performans Göstergelerinin Belirlenmesi . *Yükseklisans Tezi, Ankara Üniversitesi, (Danışman: Doç. Dr. Afsun Ezel Esatoğlu).*
- Özel, İ. (2010). Hemşirelerin Profesyonelliğe İlişkin Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Yükseklisans Tezi, Marmara Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik).*
- Özel, M. (2016). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Küre Yayınları, s.22.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış* (2 b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468.
- Özmen, Ö. (2016). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş.Firmasında Bir Alan Araştırması. *Yükseklisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuri Avcı).*
- Paksoy, M. H. (2008). *Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri. İçinde (Ed. C. Serinkan), Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pandey, A. ve Gupta, R. K. (2008). Spirituality in Management A Review of Contemporary and Traditional Thoughts and Agenda for Research. 9(1), 65-83.
- Par, A. (2017). Satış Yöneticilerinin Liderlik Ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri. *Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Cemal Yükselen).*
- Polat, S. ve Tülübaş, T. (2013). Üniversite Hazırlık Sınıfı Öğrencilerine Göre Öğretim Elemanlarının Ruhsal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 32-47.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.

- Reyhanoğlu, N. (2011). Hemşirelikte Profesyonel Tutum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Yükseklisans Tezi, Haliç Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Aytolan Yıldırım).*
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Sayıştay Dergisi*, (93), 43-65.
- Sarioğlu, Ö. (2009). Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Çalışan Yoğun Bakım ve Servis Hemşirelerinin Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin Karşılaştırılması. *Yükseklisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin Yıldırım Usta), 63.*
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, American Psychologist*, (45), 109-119.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 281-294.
- Soysal, A. (2009). Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 333-359.
- Sullivan, E. J. ve Decker, P. J. (1998). Effective Leadership and Management in Nursing. *Amerikan Journal of Nursing*, 98(6), 16.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Tabak, A., Sıgır, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 67, 213-246.

- Tan, İ. H. (2015). İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Ruhsal Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki. *Yükseklisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, (Danışman: Doç. Dr. Ahmet Cezmi Savaş).*
- Tanrıbil, S. (2015). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Araştırma. *Yüksaklisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Ömer Faruk Işcan).*
- TDK. (2017). *Türk Dil Kurumu*. 17.05.2017 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı
- Tourish, D. ve Tourish, N. (2010). Spirituality at Work, and its Implications for Leadership and Followership: A Post-structuralist Perspective. *Leadership*, 6(2), 207-224.
- Tucker, M. L., McCarthy, A. M. ve Jones, M. C. (1999). Women and Men Politicians: Are Some of the Best Leaders Dissatisfied? *Leadership ve Organization Development Journal*, 20(6), 285-290.
- Uğurlu, C. T., Sincar, M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Uyer, G. ve Kocaman, G. (2016). *Hemşirelik Hizmetleri Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları, s.70.
- Üşümuş, D. (2012). Sağlık Sektöründe Örgütsel Sessizlik ve Liderlik. *Yükseklisans Tezi, Beykent Üniversitesi, (Danışman: Doç. Dr. Ayşegül Yıldırım Kaptanoğlu).*
- Velioğlu, S. ve Vatan, F. (2002, Ekim 16-19). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

- Wambura Ngunjiri, F. (2010). Lessons in Spiritual Leadership From Kenyan Women. *Journal of Educational Administration*, 48(6), 755-768.
- Wolf, E. J. (2004). Spiritual Leadership: A New Model. *Healthcare Executive*, 19(2), 22-25.
- Yalçın, S. (2016). Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı. *Yükseklisans Tezi, Ege Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Demet Gürüz).*
- Yuva, E. (2011). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Hemşirelerinin Eleştirel Düşünme Eğilim Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yükseklisans Tezi, Ankara Üniversitesi, (Danışman: Prof. Dr. Özkan Ünver).*
- Zaidman, N., Goldstein-Gidoni, O. ve Nehemya, I. (2009). From Temples to Organizations: The Introduction and Packaging of Spirituality. *Organization*, 16(4), 597-621.

9. EKLER

EK-1:

TANITICI BİLGİ FORMU

1) Yaşınız.

.....

2) Cinsiyetiniz.

1 () Kadın

2 () Erkek

3) Medeni Durumunuz.

1 () Evli

2 () Bekâr

4) Eğitim Durumunuz.

1 () Lise

2 () Ön lisans

3 () Lisans

4 () Yüksek Lisans

5 () Doktora

5) Çalıştığınız Birim.

.....

6) Çalışma şekliniz.

1 () Sürekli Gündüz

2 () Sürekli Gece

3 () Vardiyalı

7) Mesleki çalışma yılınız;

.....

8) Kurumda çalışma yılınız.

.....

9) Yöneticiniz ile çalışma yılınız.

.....

10) Yöneticinizin Eğitim Durumu.

- ☐ 1. Lise
- ☐ 2. Ön lisans
- ☐ 3. Lisans
- ☐ 4. Yüksek Lisans
- ☐ 5. Doktora

11) Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

1 ☐ Evet

2 ☐ Hayır

11) Mesleğinizden memnunsunuz?

1 ☐ Evet

2 ☐ Hayır

12) Mesleğiniz ile ilgili gelişmeleri izliyor musunuz?

1 ☐ Evet

2 ☐ Hayır

13) Cevabınız ‘Evet’ ise gelişmeleri nasıl izliyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

1 ☐ Kongre, sempozyum vb. katılarak

2 ☐ Konferans, seminer vb. toplantılara katılarak

3 ☐ Mesleki yayınları takip ederek

4 ☐ İnternet aracılığıyla

5 ☐ Hizmet içi eğitim programlarına katılarak

14) Yaptığınız görevden memnun musunuz?

1 ☐ Evet

2 ☐ Hayır

15) Liderlikle ilgili eğitimlere katıldınız mı?

1 () Evet

2 () Hayır

16) Cevabınız Evet ise eğitimlere nerede katıldınız?

1 () Eğitimim sırasında

2 () Kurs, seminere katılarak

3 () Kongre. Sempozyuma katılarak

4 () Hizmet içi eğitim

EK-2**RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

	Soruların karşısındaki beş şıktan size uygun olanını seçip işaretleyiniz. Uygulama sırasında kâğıtlara kimliğinizi belirten hiçbir işaretleme yapmayınız. Bu ankete verdiğiniz cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. İçten ve samimi cevaplarınıza şimdiden teşekkür ederim. Serap Alptekin	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	1	2	3	4	5
3	Kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissedirim	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
5	Yaşam için umut doluyum.	1	2	3	4	5
6	Hayat şartlarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5
7	Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
8	Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
9	Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim.	1	2	3	4	5
10	Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	1	2	3	4	5
11	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.	1	2	3	4	5
12	Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarımdan ruhsal sağlıklarına dikkat ederim	1	2	3	4	5
14	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım	1	2	3	4	5

16	Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum	1	2	3	4	5
17	Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir.	1	2	3	4	5
21	İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
22	Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	1	2	3	4	5
23	İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	1	2	3	4	5
24	Yaşantımdan hoşnutum.	1	2	3	4	5
25	Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
26	Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
27	Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.	1	2	3	4	5
28	Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5
29	İş arkadaşlarım oldukça üretkendir.	1	2	3	4	5
30	Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	1	2	3	4	5
31	Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	1	2	3	4	5
32	Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim	1	2	3	4	5
33	İş arkadaşlarım kaynaklardan (para, insan, ekip vb.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.	1	2	3	4	5
34	Manevi bir uygulamayı sürdürürüm. (örneğin; ibadet etme, dua etme, doğada zaman geçirme, meditasyon, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)	1	2	3	4	5
35	Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	1	2	3	4	5

36	Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
37	Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.	1	2	3	4	5
38	Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler	1	2	3	4	5
39	Kendimi bu kuruma tamamen ait hissedirim.	1	2	3	4	5
40	Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum	1	2	3	4	5

EK-3:

ETİK KURUL ONAYI



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Etik Kurulu

PROJENİN ADI: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri ile İlgili Ruhsal Liderlik Algılarının Belirlenmesi
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ: Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK
PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR: Serap ALPTEKİN
ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI: 27.06.2014-10

Sayın Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK

85 protokol nolu "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri ile İlgili Ruhsal Liderlik Algılarının Belirlenmesi" isimli projeniz Enstitümüzün Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU
Komisyon Başkanı

Prof. Dr. İnci ALİCAN

Prof. Dr. Serap AKYÜZ

Prof. Dr. Aysel PEHLİVAN

Yrd. Doç. Dr. Betül OKUYAN

Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

Doç. Dr. Hakkı ARIKAN

Yrd. Doç. Dr. Ümit UĞURLU

Doç. Dr. Dilşad SAVE

Yrd. Doç. Dr. Zübeyir SARI

Doç. Dr. Tolga GÜVEN

EK-4:
KURUM İZNİ

Tarih ve Sayı: 26/12/2014-290342



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı :89969066-730.08.03-
Konu :Serap ALPTEKİN'in anket
çalışması

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :13/11/2014 tarihli, 244147 sayılı yazı

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Serap ALPTEKİN'in yürüteceği "*Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri ile İlgili Ruhsal Algılarının Belirlenmesi*" başlıklı anket çalışmasını, Fakültemizde uygulaması ile ilgili 24.12.2014 tarihinde toplanan Fakülte Yönetim Kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. Mehmet Bilgin SAYDAM
Dekan

Doğrulamak için:http://194.27.128.66/envision.Sorgula/Validate_Doc.aspx?V=BEKV304NT

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Emel BÖHÜRLER Dahili : 31387

İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı Çapa/Fatih/İSTANBUL
Tel : 0 212 414 21 38/414 20 00-31561 Fax : 0 212 414 21 38 / 635 11 93
e-posta : itf-dekanlik@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : <http://istanbul.tip.istanbul.edu.tr/>

No:32

24.12.2014 Tarihinde Toplanan Yönetim Kurulunca;

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı yük.lis.öğrencisi Serap ALPTEKİN'in yürüteceği *"Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri ile İlgili Ruhsal Algılarının Belirlenmesi"* başlıklı anket çalışmasını, Fakültemizde uygulamasına oybirliği ile karar verildi.

Aslı Gibidir.
Ekrem A. DİN
Fakülte Sekreteri

EK-5:
BİLGİLENDİRME FORMU

Sayın meslektaşım,

Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Bölümü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı tarafından kurumunuzdaki mevcut ‘Ruhsal Liderlik’ kavramını incelemek amacıyla oluşturulmuştur. 40 sorudan oluşan bu ankette, soru karşılığındaki seçenekler ; ‘Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Fikrim Yok, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum’ şeklindedir. Soruların karşısındaki bu şıklardan size uygun olanını seçip işaretleyiniz. Anketin başında yer alan sorular ise Demografik bilgiler niteliği kapsamındadır.

Uygulama sırasında formlara kimliğinizi belirten hiçbir işaretleme yapmayınız. Bu ankete verdiğiniz cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak ve herhangi bir risk altına girmeyeceksiniz. İçten ve samimi cevaplarınıza şimdiden teşekkür ederiz.

Serap Alptekin

Araştırmacı iletişim bilgileri;
seralptekin@gmail.com
Tel: 05333163999

Katılımcı:
Adı Soyadı
İmza

Araştırmacı:
Adı Soyadı
İmza

Tanık:
Adı Soyadı
İmza

EK-6:

Engin KARADAĞ'dan ALINAN E-POSTA



Engin Karadağ <enginkaradag@ogu.edu.tr>

Alıcı: bana

Merhaba Serap hanım;

Ölçek ektedir ve ölçeğinin öğretmenlere uygulanması diğer alanlarda uygulanamayacağı anlamına gelmemelidir. Ölçek genel bir Ruhsal Liderlik ölçeğidir. Ekte ölçeğin Türkçe halinin yer aldığı tezi ve benim başka bir makalemi gönderiyorum.

İyi çalışmalar

Saygılarımla...

--

Assoc. Prof. Engin KARADAĞ, *Educational Administration Supervision Planning*
Eskişehir Osmangazi University, College of Education, 26480 Meşelik, Eskişehir, TR
Phone: +90.222 239 37 50 / 1644 ve Fax: +90.222 229 21 24
enginkaradag@ogu.edu.tr ve engin.karadag@hotmail.com
<http://www.enginkaradag.com>
https://twitter.com/karadag_engin

From: serap alptekin [mailto:seralptekin@gmail.com]

Sent: Friday, February 14, 2014 5:32 PM

To: enginkaradag@ogu.edu.tr; engin.karadag@hotmail.com

Subject: RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ HAKKIN BİLGİLENME

10. ÖZGEÇMİŞ

Projenin Yürütücüsünün Kısa Özgeçmişi

Adı Soyadı: Serap ALPTEKİN

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hemşirelik Bölümü

Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğrencisi

E-Posta : seralptekin@gmail.com

Telefon : 0 (533) 399 39 99

Öğrenim Durumu

Derece	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Bölüm	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Marmara Üniversitesi	Hemşirelik	2013 (Devam Ediyor)
Lisans	Marmara Üniversitesi	Hemşirelik	2009
Lise	Sarkuysan Lisesi	Fen Bilimleri	2004

Katıldığı Kongre - Sempozyum – Panel

Başkent Üniversitesi Hastanesi CPR Eğitim Günleri	Eylül 2009
Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı	Haziran 2013
İtibar Yönetimi Paneli	Mayıs 2013
Hemşirelikte Yönetim Sempozyumu	Aralık 2013
İstatistik Teknikleri Kursu	Eylül 2014
Sağlık Bilimleri Eğitim – Araştırma ve Uygulamalarında Güncel Yönelimler Kongresi	Aralık 2017
2nd International Congress of Nursing (ICON-2018) (Poster Presentations)	Nisan 2018