

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELİK ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HEMŞİRELERİN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
BİÇİMLERİNİ ALGILAMALARI**

Sebahat ÖZDEMİR

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN

İSTANBUL, 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELİK ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HEMŞİRELERİN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
BİÇİMLERİNİ ALGILAMALARI**

Sebahat ÖZDEMİR

164003088

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN

İSTANBUL, 2019

T.C
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

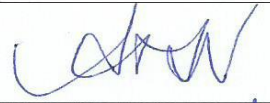
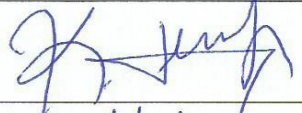
Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Sebahat ÖZDEMİR Tez Savunma Tarihi : 27.05.2019
Danışman : Doç.Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN Tez Savunma Saati : 09:00

Tez Konusu : "Hemşirelerin Yöneticilerinin Liderlik Biçimlerini Algılamaları"

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL'ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Doç.Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN (Sağlık Bilimleri Üniversitesi)	KABUL	
Doç.Dr. K.Derya BEYDAĞ	KABUL	
Dr. Öğr.Üyesi Özlem YAZICI	KABUL	

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Dr. Öğr.Üyesi İlknur ÇALIŞKAN		

ÖZET

Bu çalışma yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik tarzlarını astlarının gözü ile değerlendirilerek, astların yöneticilerinin liderlik tarzlarını beklentileri ile uyumlu algılayıp algılamadıklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı nitelikte bir araştırma olarak planlanmıştır.

Araştırma, İstanbul'da ve Kocaeli'de bulunan yüz yatak ve üzerinde yatağa sahip iki özel hastanede çalışan hemşireler örnekleminde Ekim-Kasım 2018 aylarında gerçekleştirilmiştir. Hastanelerde çalışmakta olan ve örnekleme dahil edilme kriterlerini karşılayan 295 hemşirenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş, ancak 142 hemşireden analiz edilmeye uygun veri toplanabilmiştir.

Veri toplamada kullanılacak olan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmektedir. İkinci bölümde ise CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi kullanılmıştır. Bu ankette astların yönetici hemşirelerinin sergilediği liderliği değerlendirdikleri 22 ifade ile yönetici hemşirelerinden bekledikleri liderliğe dair 22 ifade yer almaktadır.

Hemşirelerin Beklenen Liderlik Ölçeği puan ortalamasının $96,80 \pm 10,69$, Algılanan Liderlik Ölçeği puan ortalamasının $88,80 \pm 17,93$ olduğu belirlenmiştir. Her iki ölçüm arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı bağımlı gruplarda t testi ile değerlendirildiğinde, ölçümler arasında çok ileri derecede anlamlı fark ($p < 0,001$) olduğu ve hemşirelerin Beklenen Liderlik Ölçeği skorlarının, Algılanan Liderlik Ölçeği skorlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların yönetici hemşirelerinden bekledikleri liderliğin, algıladıkları liderlikle örtüşmediği bulunmuştur. Çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerinden algıladıklarından daha farklı ve olumlu liderlik davranışları beklentisinde olduğu görülmektedir. Yönetici hemşirelerinden liderlik beklentilerinin, var olandan daha doğru algıladıklarından daha fazlası olduğu söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Yönetim, Yönetici, Hemşire

ABSTRACT

NURSES' PERCEPTIONS RELATED TO THEIR MANAGERS' LEADERSHIP STYLES

This study was planned as a descriptive study in order to determine perceived and expected leadership styles of manager nurses in the aspects of their sub-nurses and whether they perceived the leadership styles of their managers in line with their expectations.

The study was conducted in two private hospitals which were located in Istanbul and Kocaeli and those had more than 100 beds in between October-November 2018. The aim was to reach out all 295 nurses who were working in hospitals and met the sampling inclusion criteria. However, data could be collected from 142 nurses to be analyzed.

The questionnaire form to be used in data collection consists of two parts. In the first part, questions are asked to determine the socio-demographic and professional characteristics of the participants. In the second part, CEO Leadership Behavior Measurement Questionnaire was used. In this questionnaire, there were 22 statements about the leadership form that they perceive and expect from the manager nurses.

The mean score of the Nurses' Expected Leadership Scale was $96,80 \pm 10,69$, and the average of the Perceived Leadership Scale score was $88,80 \pm 17,93$. When there was a statistically significant difference between the two measurements, it was determined that there was a very significant difference ($p < 0.001$) between the measurements and the expected Leadership Scale scores of the nurses were higher than the Perceived Leadership Scale scores.

It was found that the leadership that the participants expect from the executive nurses did not match the perceived leadership. It is seen that the working nurses expect different and positive leadership behaviors from the manager nurses. Leadership expectations from executive nurses can be said to be more than what they perceive.

Keywords: Leader, Leadership, Management, Executive, Nurse

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresinde çalışmalarına rehberlik yapan, bilgi ve tecrübesiyle yön gösteren, her konuda her zaman destekleyen ve tezime yaptığı değerli katkılar nedeniyle danışmanım Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN' e,

Tez çalışmamda bana güvenen, desteğini her zaman benden esirgemeyen, evliliğimiz başlangıcından bugüne kadar her konuda beni cesaretlendiren ve bu uzun soluklu zorlu süreçte büyük sabır gösteren sevgili eşim Hüseyin ÖZDEMİR'e ve evimizin afacanı olan, ele avuca sığmayan, yaşına rağmen büyük bir olgunluk sergileyen oğlum Selahattin ÖZDEMİR'e,

Tez aşamasının veri girişlerini yapmamda, tüm iş yoğunluğuna rağmen desteğini esirgemeyen sevgili kuzenim Sevilay ARSLAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Sebahat ÖZDEMİR

BEYAN

Bu çalışmanın, kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığım ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Sebahat ÖZDEMİR



İÇİNDEKİLER TABLOSU

SAYFA NO

Tez Onay Sayfası.....	V
Özet	Vi
Abstract	Vii
Önsöz.....	Viii
Beyan.....	ix
1. Giriş.....	1
2. Genel Bilgiler.....	3
2.1. Liderlik Kavramı Ve Liderlik Tanımları	3
2.2. Liderlik Kuramları	6
2.2.1. Geleneksel Liderlik Kuramları	7
2.2.1.1. Büyük Adam Kuramı	7
2.2.1.2. Özerklik Kuramı.....	7
2.2.1.3. Davranışsal Liderlik Kuramı.....	7
2.2.1.4. Durumsal Liderlik Kuramı.....	10
2.3. Yönetim İle İlgili Kavramlar	11
2.3.1. Yönetim, Yöneticilik, Yönetici Ve Yönetim Süreci.....	11
2.3.1.1. Yönetim.....	11
2.3.1.2. Yönetici	11
2.3.1.3. Yöneticilik.....	13
2.3.1.4. Yönetim süreci.....	13
2.3.2. Liderlik Ve Yöneticilik	14
2.4. Hemşirelik Ve Liderlik.....	16
2.4.1. Hemşirenin Tanımı	17
2.4.2. Hemşireliğin Tanımı	17
2.4.3. Hemşirelik Hizmetlerinin Kapsamı, Hemşirelerin Görev, Yetki Ve Sorumlulukları	18
2.4.4. Hemşirelik Hizmetleri Yönetim Düzeyleri.....	19
2.4.4.1. Üst Kademe Yöneticiler.....	20
2.4.4.2. Orta Kademe Yöneticiler.....	20
2.4.4.3. Alt Kademe Yöneticiler.....	20

3. Gereç Ve Yöntem	21
3.1. Araştırmanın Tipi	21
3.2. Araştırma Soruları	21
3.3. Araştırmanın Yapılacağı Yeri ve Zamanı	21
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	21
3.5. Veri Toplama Araçları	22
3.6. Verilerin Toplanması.....	23
3.7. Verilerin Analizi.....	23
3.8. Araştırmanın Etiği.....	23
4. Bulgular	25
4.1. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	25
4.2. Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi Skorlarına Ve Skorların Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	27
4.3. Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketinde Yer Alan Beklenen Liderlik Ve Algılanan Liderlik Ölçümlerindeki Maddelerden Elde Ettikleri Skorlara Ve Skorların Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	28
4.4. Katılımcıların Tanıtıcı Bilgilerine Göre Beklenen Liderlik Ve Algılanan Liderlik Ölçeklerinden Elde Ettikleri Skorların Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	30
5. Tartışma.....	34
5.1. Katılımcıların Tanıtıcı Bulgularının Tartışılması.....	34
5.2. Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi Skorlarının Ve Skorların Karşılaştırılmasına İlişkin Bulguların Tartışılması	35
5.3. Liderlik Davranışları Ölçüm Anketinde Yer Alan Beklenen Liderlik Ve Algılanan Liderlik Ölçümlerindeki Maddelerden Elde Edilen Skorların Ve Skorların Karşılaştırılmasına İlişkin Bulguların Tartışılması	36
5.4. Hemşirelerin Kişisel Özelliklerine Göre Alö Ve Blö Ölçümlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulguların Tartışılması	38
5.5. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Alö Ve Blö Ölçümlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulguların Tartışılması	38

5.6. Hemşirelerin Memnuniyet Durumlarına Göre Alö Ve Blö Ölçümlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulguların Tartışılması.....	39
6. Sonuç Ve Öneriler.....	40
Kaynaklar.....	42
Ekler.....	49
Özgeçmiş.....	56



Tablolar Listesi

SAYFA NO

Tablo 1: Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda liderlik tanımı.....	5
Tablo 2: Liderlik kuramları.....	6
Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	15
Tablo 4: Örneklem Dahil Edilme ve Örneklem Dışı Tutulma Kriterleri.....	22
Tablo 5: Ölçek İç Tutarlık Katsayıları.....	23
Tablo 6: Katılımcıların kişisel ve mesleki özellikleri.....	26
Tablo 7: Katılımcıların memnuniyet durumları.....	27
Tablo 8: Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi ölçümleri ile ölçümler arasındaki farkı ve ilişkiler.....	28
Tablo 9: Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi maddelerinin ölçümleri arasındaki fark.....	29
Tablo 10: Hemşirelerin kişisel özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılması.....	31
Tablo 11: Hemşirelerin mesleki özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılması.....	32
Tablo 12: Hemşirelerin memnuniyet durumlarına göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılması.....	33

KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ICN: Uluslararası Hemşirelik Konseyi

SSYB: Sağlık ve Sosyal Yardımlaşma Bakanlığı

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

Ark.: Arkadaşları

ALÖ: Algılanan Liderlik Ölçeği

BLÖ: Beklenen Liderlik Ölçeği

1. GİRİŞ

Liderler içinde yaşadıkları toplumun iyi bir geleceğe sahip olmasını sağlamak için sorumluluk üstlenen kişilerdir. İnsanlığın ilk dönemlerinden itibaren verdiği sürekli ilerleme mücadelesinde liderliğin her daim var olduğu görülmektedir. Liderlik kavramının köklerinin esasında 1300’lü yıllara dayandığı ancak “Liderlik” kavramı olarak ancak 19. yüzyılın başlarında kullanıldığı bilinmektedir (1,2).

Günümüzde liderlik giderek daha da önemi artan bir kavram ve olgu haline gelmektedir. Hemen her sektörde hem iş hayatında hem de siyasette, çok önemli liderler varlıklarını sürdürmektedir. İş yaşamı söz konusu olduğunda içinde bulunduğumuz çağda, pazarda çok daha farklı ürünlerin, çok daha yüksek beklentili tüketicilere ulaştırılmaya çalışıldığı bir ortam söz konusudur. Tüketicinin veya müşterinin x ürününü değil de y ürününü almasını, tercih etmesini, o hizmete rağbet etmesini sağlamada geliştirilecek stratejiler, şirketler ve kurumlar arası rekabetin olağanüstü düzeyde artmış olduğu bugün her zamankinden daha da zenginleştirilmiş olmalıdır (1,2).

İşte liderlik biraz da böylesi rekabetçi iş ortamı nedeniyle iş hayatında önemini artırarak tartışılan ve üzerinde düşünülen bir kavram olarak dikkat çekmeye devam etmektedir. Küresel ölçekte artan rekabet neticesinde, hemen hemen her sektörde yarış kızışmakta ve üreticiler müşteriler için kendi ürünlerini daha farklı, daha özel, daha güzel kılmaya çabalamaktadır (1-3).

Söz konusu olan sağlık sektörü olduğunda da durum pek değişmemektedir. Sağlık hizmetleri alanı II. Dünya savaşı sonrası Avrupa ülkelerinde daha çok kamu tarafından fonlanan bir hizmetken, bugün gelinen noktada bu durum değişmiştir. Sağlık sektörünün önemli bir pazar oluşturması sebebiyle daha nitelikli bir hizmet sunmanın önemi günden güne daha da artmaktadır. Artık sağlık hizmetleri de büyük oranda piyasalaştırılmış olduğundan, bu sektörde de kurumlar arasında rekabet artmıştır (4). Özellikle hastaneler, hasta/sağlıklı bireyler ve yakınları tarafından tercih edilen merkezler olmak için kıyasıya rekabet etmekte, en nitelikli en uygun fiyatlı sağlık hizmetini sunmaya çabalamaktadır.

Bu amaçla kendilerini yenilemeleri gereken hastaneler, nitelikli bir hizmet verebilmek amacıyla, bünyelerinde görev alan her düzeydeki sağlık hizmeti

yöneticilerinin, yöneticilik ve liderlik vasıflarını en üst seviyede tutabilmek için gayret göstermektedir. Bu yüzden çalışan profesyonellerin liderlik vasıflarını en üst düzeyde tutacak hizmet içi eğitimler, toplantılar ve organizasyonlar düzenlemekte, çalışanların bu etkinliklere katılmaları yöneticiler tarafından teşvik edilmektedir. Bu noktada sağlık hizmetleri sunumunun yönetiminde önemli bir rol üstlenen yönetici hemşirelerin de liderlik vasıflarını etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Nitekim yönetici hemşirelerin etkili liderlik sergilemeleri hem astlarının hem de müşterilerinin kurumdan daha memnun olmalarında etkili olmaktadır (3,4).

Literatürde yapılan çalışmalarda hasta bakım hizmetlerinin yönetiminde görev alan yönetici hemşirelerin farklı liderlik biçimleri sergiledikleri rapor edilmektedir. Bazılarının liderlik özellikleri göstermeksizin sadece yöneticilik vasıflarına sahip olduğu, diğer bazılarının ise yetkin liderler oldukları ifade edilmektedir. Yönetilen durumda yani ast pozisyonunda çalışan hemşirelerin de yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını, liderlik davranışlarının etkili kullanılıp kullanmadığı konularında nasıl düşündüklerini belirlemek de bu noktada oldukça önemlidir. Bu nedenle yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarını ölçmek ve değerlendirmek gerekmektedir (3).

Bu çalışmada özel hastanelerde çalışan hemşirelerin, yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları, bekledikleri liderlik ile algıladıkları liderlik arasında fark olup olmadığını araştırmak amaçlanmaktadır.

1. GENEL BİLGİLER

2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TANIMLARI

Literatürde liderlik ve lider için birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımların bazıları aşağıda verilmektedir (2):

- “Ortak bir amaç için kişileri veya grupları etkilemek belirli amaçlar doğrultusunda içinde bulunduğu grubu harekete geçirecek davranış ve fikirleri ile grubu etkileyerek belirledikleri amaç doğrultusunda grubun istek ve hareketini sağlayan kişidir” (1).
- “Liderlik kişileri yönlendirmek ve beraberinde onları cesaretlendirerek problemleri çözmeye çalışmasını sağlamaktır.”
- “Liderlik içinde bulunduğu grubun veya kendisinin yapmayı planladığı amaçlarını kişileri yönlendirerek etkileme sürecidir” (3).
- Liderlik “kişilerin çevrelerinde bulunan ulaşılması ve yapılması zor olarak görülen fırsatları ve durumları değerlendirerek içinde bulunduğu grubun ve organizasyon yapısının yararına yönlendirebilmeleridir”.
- “Liderlik başkalarını etkileme yeteneği ile birlikte belirlenen hedefler doğrultusunda kişileri cesaretlendirmek ve hedefe ulaştırmaktır” (4).

Etimolojik olarak incelendiğinde kelimenin kökeninde, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökeninde yer alan “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” ifadesi yer almaktadır. Lider kelimesinin İskandinav dillerinde “leadar”, Almanca’da “leither”, Flemenkçe’de “leider” şeklinde yazıldığı ve İngilizcedeki yazıma oldukça benzediği belirtilmektedir (5).

Lider kelimesinin Yunanca’daki karşılığı ise ‘hegemon’dur. Romalılarda lider anlamına gelen kelime ise ‘dux’ olarak belirtilmektedir. Bu kelimeler de tıpkı Anglo Sakson dillerinde olduğu gibi ‘yol’ ya da ‘seyahat’ anlamına gelmektedir (5).

“Lider” kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak yer almıştır. “Liderlik” kelimesinin ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü’nde yer aldığı ifade edilmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde liderlik kelimesi oldukça yakın zamanlarda, ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer almıştır. Sözlükte liderlik anlam olarak, “bir

grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak açıklanmıştır. Kelimenin ve kavramın Türkçe tam karşılığı ‘önder’ olarak ifade edilmektedir (5). Nitekim “liderlik” yerine ise Türk Dil Kurumu (TDK) “önderlik” kavramını kullanmaktadır. Türk Dil Kurumu önderi “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, alemdar” olarak tanımlamıştır (6). Ancak bu çalışmada Türkçeye yerleşmiş olması ve ilgili alan yazında da yaygın olarak kullanılması nedeniyle “lider” ve “liderlik” kavramlarının kullanılması tercih edilmiştir.

Literatürde liderliğin insanların bir arada yaşadığı topluluklarda ve organizasyonlarda ulaşılması gereken bir hedef veya amaç söz konusu olduğunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak doğrultusunda kişilerin birbirleri ile kolayca iletişime ve etkileşime girdikleri ve içinde bulundukları grupla uyumlu davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir. Liderlik sayesinde kişilerin daha istekli ve hevesli hale geldiklerine değinilmekte ve liderin içinde bulunduğu gruba önderlik ederek zamanla hem grupta danışılan kişi haline geldiği hem hakem gibi görev aldığı hem de kişiler arasında ortaya çıkan sorunların çözümlenmesinde arabulucu olabildiği üzerinde durulmaktadır (7).

Karakoyunlu (2014) “Liderlik en genel anlamda; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başarabilmek için grup üyelerini harekete geçirebilme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür.” şeklinde tanımlamaktadır liderliği (8). Farklı kaynaklarda liderlik; belirli bir amacı açık olarak ifade edebilme ve çevresindekileri belirlenen zaman diliminde bu amacı gerçekleştirmek üzere motive ederek amaca ulaşılmasını sağlama olarak tanımlanmaktadır (9,10).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar birçok tanımın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu tanımlar arasından en yaygın kabul görenler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalarda Liderlik Tanımı

<i>Yazarlar</i>	<i>TARİH</i>	<i>LİDERLİK TANIMI</i>
U. Zel*	2006	İletişim sürecinin mevcut bulunduğu bir ortamda, daha önceleri ortaya koyulmuş amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmiş bireyler arası etkileşim sürecidir.
K. Gallagher*	1997	Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası harcamak için insanları etkileme sürecidir.
G. R. Sullivan ve M. V. Harper*	1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve doğru planlanmış eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
R. T. Ogawa ve S. T. Bossert*	1995	Örgüt üyelerinin etkileşimini gösteren yansımaları olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.
R. Heifetz*	1994	Farklı koşullarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
T.J.Kowalski U.C.Reitzig*	1993	Karmaşık ve problemleri bir işe girişebilmektir.
W.Pagonis*	1992	Belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle uyumlu davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
E.Jaques ve S.D.Clemnt*	1991	Birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda eyleme geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
Bass*	1990	Gruptaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşimdir.
C.Norris*	1990	Sezgisel ve analitik yordamlarla düşünmeyi kullanarak yaratıcı olmaktır.
Yukl*	1989	Liderlik olgusu iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşir ve liderlik başlatılması istenen amaca ulaşmak adına insanları etkileme sanatıdır.
D. Katz ve R.L. Kahn*	1978	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans

Kaynak: 11’den alınmıştır.

2.2. LİDERLİK KURAMLARI

Tablo-2’de 20. Yüzyılın başlarından bugüne gelene dek ilgili dönemlerde etkili olmuş liderlik kuramları özet olarak verilmiştir.

Tablo 2: Liderlik Kuramları

Kuramlar	Dönemler	Temel varsayımlar	Yapılan eleştiriler
1.Özellikler Kuramı	1907-1947	-Lider olağan üstü niteliklere sahiptir. -Liderin idareciliği doğuştan gelmektedir. -Liderin kişisel özellikleri, onu diğer üyelerden ayırır	-Koşullar dikkate alınmaz. -Kişisel Özelliklerin somut olarak ölçümü soyuttur. -Çalışmalar kişisel özellikler doğrultusunda yapılıyor. -Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2.Davranışsal Kuram	1950’ler-1960’lar	-Lider olmanın tek bir yolu vardır. -Etkin lider, insanlara, yapıya ve üretime fazla alaka gösterirler.	-Grup süreçleri ve durumsal değişkenler dikkate alınmaz, belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur
3.Durumsallık Kuramı	1950’ler-1980’lerin başı	-Liderler duruma göre davranış sergilerler. -Lideri o zamanın koşulları belirler. -Farklı durumlarda farklı liderlik özellikleri gerekmektedir.	-Birçok olumsallık teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir. -Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir
4.Modern liderlik Kuramı (Etki/Karizma)	1920’lerin ortası-1977 sonrası	Liderlik bir etki ya da sosyal bir mübadele sürecidir.	Liderin takipçi etkileşimine liderde bulunan karizmanın oluşturduğu tesirin üzerinde daha fazla araştırılmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.
5.Dönüşümcü Liderlik Kuramı	1978’den günümüze	-Liderlik, ilişkisel ve paylaşımsal bir süreçtir. -Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.	-Araştırma eksikliği. -Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin arasındaki farklılıkların aydınlatılması gerekiyor. -Yetkilendirme, işbirliği ve değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak: 12’den alınmıştır.

2.2.1. Geleneksel Liderlik Kuramları

2.2.1.1. Büyük Adam Kuramı:

Liderlik vasıflarının bireyde doğumla birlikte var olduğunu kabul eden yaklaşımdır. Varlıklı ve erdemli bir aileye sahip bireylerin doğuştan sahip oldukları yeteneklerinin ve yetkinliklerin de var olduğu düşünülmektedir. En yalın hali ile “lider olunmaz, lider doğulur” mottosunun arkasında yatan kuram olarak değerlendirilebilir. Kişi kendisinde doğuştan var olan bu yetenekleri sayesinde birlikte oyun oynadığı arkadaşlarını, ilerleyen yıllarda birlikte ders gördüğü sınıfını, daha sonraki dönemlerde iş arkadaşlarını etkileyebilmekte, onları kolaylıkla belirlenen amaç doğrultusunda yönlendirebilmekte ve odaklanılması gereken işe yöneltebilmektedir (1,12-14).

2.2.1.2. Özellikler Kuramı:

Özellikler kuramında kişinin doğuştan getirdiği yetenekleri dışında boyu, kilosu, eğitim düzeyi, kendisini nasıl ifade edebildiği, olaylar karşısında nasıl kararlar aldığı vb. gibi kişisel özelliklerinin de liderlik davranışı sergilemesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (1).

Liderin zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme gibi düşünsel; güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık-güzellik, etkileyici olma gibi fiziksel ve algılama, kendini kontrol etme, güvenilir olma, duyarlı ve içten olma gibi duygusal özellikler taşıması gerektiği belirtilmektedir (15).

Özellikler kuramının temelinde, kişinin doğuştan getirdiği özellikler merkeze konmaktadır. Bu özelliklere sahip olan bireylerin liderlik yeteneğinin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Yıllar içerisinde bu yaklaşımın yetersiz kaldığı, sadece doğuştan gelen yeteneklerin lider olmaya yeterli olmadığı belirlenmiştir (7,16).

2.2.1.3. Davranışsal Liderlik Kuramı:

Davranışsal liderlik kuramında kişisel özelliklerden ziyade liderin izleyicilerine sergilediği davranışlara odaklanılmıştır. Kendisini ifade edebilme yeteneği, çözüm süreçlerini etkin yürütebilme yeteneği, gerekli durumlarda yetki devretme kabiliyeti gibi

yetenekleri olan bireylerin liderlik davranışı geliştirmeye daha yatkın oldukları ifade edilmiştir. Bu yaklaşımın öne çıkması ile birlikte, liderliğin sadece kişisel özelliklerle ilişkili olmayacağı, insanların eğitim ile davranışlarını değiştirerek, geliştirerek ve zenginleştirerek de liderlik vasıflarını kazanabileceği savunulmuştur (1,17,18).

- **Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli:**

Davranışsal liderlik çalışmaları ilk olarak 1940'lı yılların başında Ohio State Üniversitesinde yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda kabaca “işe yönelik olma” ve “kişiyeye yönelik olma” şeklinde iki ana kategori belirlenmiştir (3,19).

Modelde kişiyeye ve işe yönelik olma boyutlarını içeren bir matris bulunmaktadır. Buna göre düzey II'deki kişi hem işe hem de kişiyeye yönelik olma açısından ideal bir lider olarak değerlendirilebilirken III numaralı bölgede yer alan kişinin her iki boyutta da yeterince güçlü liderlik sergileyemediği düşünülebilir (20).

- **Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:**

Davranışsal liderlik yaklaşımları üzerinde aynı dönemlerde Michigan Üniversitesi'nde de birtakım çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalarda Rensis Likert öncülüğünde liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri üzerinde durulmuştur. Burada da işe yönelik ve kişiyeye yönelik liderlik kategorileri ele alınmıştır (7, 19).

Buna göre “İşe Yönelik Lider; izleyicilerin, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.” (7).

“Kişiyeye Yönelik Lider; yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.” (10).

Görüldüğü gibi kişiyeyi merkeze alan liderlikte grup üyelerinin doyumlu ve mutlu çalışmaları ön planda tutulmaktadır. Kararlar alınırken grup üyelerinin de sürece dahil edildiği bir liderlik modeli sergilenmektedir. İşe yönelik liderlikte ise farklı olarak öncelikle yapılması gereken işlere ve görevlere odaklanılmaktadır (3,21).

- **Harvard Üniversitesi Araştırmaları:**

Benzer dönemlerde Harvard Üniversitesi'nde konu ile ilgili çalışan Robert Bale de Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde olduğu gibi “Görev Yönelimli” ve “Birey Yönelimli” olmak üzere iki tip lider davranışına odaklanmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde, bu tarz liderlik davranışlarının tek bir kişide toplanamayacağı görüşü olgunlaşmış, “sosyal lider” ve “iş lideri” gibi iki farklı lider olabileceği iddia edilmiştir (19,22).

- **Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:**

Bu modele göre üretime ve kişiler arası ilişkilere odaklanan liderlik tarzları söz konusudur. Modelde her bir tarz 9x9'luk bir matriksin yatay ve dikey sütunlarına yerleştirilmiştir. Burada üretime odaklanan lider daha çok verimin artmasını öncelerken, kişilerarası ilişkilere yönelen lider daha çok ekip üyelerinin iletişim ve etkileşimini önceler (7).

- **McGregor'un X ve Y Kuramı:**

Douglas McGregor tarafından ele alınan X ve Y kuramına göre liderlerin liderlik davranışları en çok onların insan davranışlarına ilişkin varsayımlarıdır. Yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançlarının ve varsayımlarının, kendi bireysel liderlik davranışlarını etkileyeceği görüşü savunulmuştur (7). Bu modele göre X tipi insan çalışmayı sevmeyen, yeterli çaba göstermeyen, zorlanması, kontrol edilmesi, yönlendirilmesi veya ceza ile tehdit edilmesi gereken karakterdedir. Sorumluluktan kaçır. Güvende olmayı ve kendi rahatını her şeyden daha fazla önemser. Y tipi insan için ise çalışma, çaba harcama, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan uygun koşullar altında kendiliğinden sorumluluk alır ve bu sorumluluğu yerine getirmeye uğraşır. Belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Uygun koşullar sağlandığında kişi potansiyelini geliştirmeyi ve kullanmayı öğrenir (23).

- **Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli:**

Bu modele göre Liderlik yaklaşımları sistem 1'den 4'e doğru sıralanmıştır. Sistem 1'de daha sert ve otokratik bir yaklaşım izlenirken, sistem 4'te daha paylaşımcı ve ilişkilere odaklı bir yapı izlenmektedir (24).

2.2.1.4. Durumsal Liderlik Kuramı:

Hem özellikler yaklaşımının hem de davranışsal liderlik yaklaşımlarının liderlik davranışlarını açıklamada yetersiz kalması üzerine durumsal liderlik yaklaşımları telaffuz edilmeye başlanmıştır. Bu yaklaşım, liderin içinde bulunduğu çevrenin, içinde yaşadığı tarihsel dönemin, yaşanan olayların, özetle konjonktürün ve koşulların da liderin ortaya çıkmasında etkili olduğu fikrine dayanır (1,25).

- **Fred Fiedler'in durumsallık kuramı:**

Burada liderlik; lider-izleyici ilişkilerinin durumuna, görevin niteliğine ve liderin formal yetkisi olup olmadığına bağlı, bir nevi üç değişkenli bir model olarak ele alınmıştır (26).

Modelde her üç parametre açısından da liderliğin değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Buna göre sadece lider-üye etkileşiminin iyi olması yeterli olmamakta, ayrıca liderin formal yetkisinin de fazla olması ve görevin de açıkça belirtilmiş olması durumunda maksimum etkinlikte bir liderlik sergilemek mümkün olabilmektedir (27).

- **Çağdaş Liderlik Kuramları**

İçinde yaşadığımız çağda küreselleşme ile birlikte liderlik anlayışında da değişiklikler yaşanmıştır. Bilgi, teknoloji, üretim, pazarlama vb. her alanda değişimler yaşanmış, tüm bu değişimler liderlik anlayışlarında da değişimleri beraberinde getirmiştir. Kişisel, davranışsal ve durumsal yaklaşımlardan farklı olarak otantik, karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü ve hizmetkâr vb. yeni liderlik türleri telaffuz edilmeye başlanmıştır (3,28).

2.3. YÖNETİMLE İLİGLİ KAVRAMLAR

2.3.1.Yönetim, Yönetici, Yöneticilik ve Yönetim Süreci

2.3.1.1.Yönetim

Yönetim önceden belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda belirli kaynakları kullanarak grup içerisinde ve grupla birlikte belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayan bir sanat ve bilim dalıdır. Yönetim birimler arası koordinasyonu, iş birliğini ve gerekli iş bölümünü organize eden bir süreçtir (1,2,4,19).

TDK'nin tanımına göre yönetim, “yönetme işi, çekip çevirme, idare”dir (4).

Yönetim ile ilgili yazında kavramın çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Yönetim kavramının insanoğlunun varoluşuyla birlikte ortaya çıktığı ifade edilmektedir. En eski sanatlardan biri olarak ele alınmasına karşın, bilimsel anlamda ele alınması oldukça yenidir. Tüm tarihsel dönemlerde insanların belirli amaçlara ulaşmada yönetimi bir araç olarak kullandıkları bilinmektedir. Bununla birlikte organizasyonlar açısından yönetim kavramı ilk olarak ABD’de kullanılmıştır (1,19,29).

Yönetimin genel amacı, çalışanların performanslarını en üst seviyede sergilemeleri sonucunda işin mümkün olan en kısa sürede bitirilmesini sağlamaktır. En az kaynak kullanımını amaçlar. İnsan gücünü en gerçekçi açıdan kullanmak da yönetimin amaçları arasında bulun maktadır. Çalışanların ve işverenin en üstü düzeyde memnuniyetini sağlamak özel önem arz etmektedir (30).

2.3.1.2.Yönetici

Yönetim kavramındaki anlam karışıklığı yöneticilik içinde de yaşanmaktadır. Bunun asıl nedeni, özellikle yönetim kültürü ve bakış açısının yerleşmediği toplumlarda ve organizasyonlarda yanı sıra başka görevleri olan kimselerin aynı zamanda yöneticilik işini de üstlenmeleridir. Özellikle işveren yani patron konumunda olan kişilerin profesyonel yönetici istihdam etmek yerine bu işi kendilerinin üstlenmesi yönetici kavramının açıklanmasında da zorluklar yaşanmasına neden olabilmektedir (1).

Sözlük tanımına bakıldığında yönetici "yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef" şeklinde tanımlanırken yöneticilik; "yönetici olma durumu" olarak tanımlanmıştır (9).

Yönetici; öncelikli olarak başkaları tarafından göreve getirilmiş kişi olarak tanımlanabilir. Nitekim profesyonelliği, işi zamanında ve planlı yapması nedeniyle dikkatleri üzerine çekip yönetici olarak atanan kişiler bu duruma örnek teşkil ederler. Emrinde bulunan kişi veya grupları belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda doğru şekilde yönlendirmeler yaparak harekete geçiren, kaynakları yeterli ve etkin kullanan bireyler iyi yöneticidir. İşin yürütülmesini sağlarken ödül ve cezayı da gerekli koşullarda kullanmayı doğru şekilde uygulayan kişidir. Bu sayede verimliliği arttırmak da kaçınılmaz bir unsur olmaktadır (31-33).

Dinler yöneticiyi tanımlarken bu sayılanların dışında aşağıdaki vasıfları da sırlamıştır:

- “Gücünü sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübesinden alan kişidir.
- Seçilerek ilerlemeyi ve ilerlemeyi kendisine kural edinen kişidir.
- Bildiklerini etrafındaki iş görenleri ile paylaşan ve iş görenlerini geliştirip onların yükselişinden gurur duyan kişidir.
- İş etiği ve ilkelerine uygun davranış sergileyen kişidir.
- Fikir toplayan ve fikirlerin sahibinin kim olduğunu herkese açıklayan kişidir.
- İş yerinin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutan ve çalıştığı yere hizmet etmeyi ulvi bir görev olarak gören kişidir.
- Gerektiğinde hayır diyebilen ve kendi anlaşılincaya kadar kalabalık içerisinde yalnız kalmayı göze alabilen kişidir” (32).

2.3.1.3.Yöneticilik

Yönetim alanındaki profesyonel bilgi birikimi ile geçmiş tecrübelerini çalışma arkadaşları ile işletmeyi amaçlarına ulaştırmak üzere kullanan, amaçlara ulaşmak üzere tüm kaynakları seferber etmeye yetkili idareci kişidir (1,19).

2.3.1.4.Yönetim Süreci

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde işlerin belirli bir sıra ile izlendiği, yönetim aşamalarını içeren süreçtir. Burada işler belirli bir düzen ve sıra izlenerek yapılır. Yönetim süreci adı verilen bu döngü, planlama, örgütleme, yöneltme-yürütme, eş güdüm sağlama-koordinasyon ve denetim-kontrol işlevlerini içermektedir (1,22).

- **Planlama:** Yönetim sürecinin birinci aşamasıdır. En önemli basamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Amaçlara ve hedeflere yönelik nasıl ilerleneceği bu aşamada tasarlanır (1).
- **Örgütleme:** Yönetim işlevlerinin ikincisidir. Diğer tanımı ile organizasyondur. Sürecin en önemli aşamalarından biridir. Bu aşamada organizasyonda pozisyonlar, ilişkiler, kademeler ve kanallar belirlenir (2,32).
- **Yöneltme-Yürütme:** Yönetim sürecinde harekete geçilen, işe koyunulan aşamadır. Sadece insanların değil tüm diğer kaynaklarında amaç doğrultusunda çalışır hale getirilmesi bu aşamada gerçekleştirilir. Özellikle insan kaynağının yönlendirilmesi noktasında yönetici ve lider davranışları arasında kimi farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle gücünü pozisyonundan alan birey olarak yönetici, yürütmeye çok aktif olmalıdır. Böylelikle organizasyonu bütünü ile daha aktif kılabilir (1,34).
- **Eşgüdüm sağlama-Koordinasyon:** İşlerin ve ekibin uyum içinde çalışması için elzemdir. Aksi takdirde eşgüdümün sağlanamadığı durumda amaçlara ulaşmada geri kalınır. En iyi durumda verimsiz çalışılır (1).
- **Denetim (Kontrol):** Kontrol işlevi, yönetim sürecinin son basamağıdır. Bu noktada başata ulaşılması gereken amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına odaklanmak başat hedef olmalıdır. Nitekim sürecin en başından itibaren arzulanan hedefler ve amaçlar, belirlenen misyon ve

vizyon rehberliğinde ilerlenip ilerlenmediği değerlendirilebilmelidir. Bu aşamada en temelinde yapılması gereken, planlandığı şekilde işin tamamlanıp tamamlanmadığını değerlendirmektir (2,34).

2.3.2.Liderlik ve Yöneticilik

Her ne kadar yazında sıklıkla bir arada ve aynı kavrammışçasına ele alınıyorsa da aslında bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Yönetim ister istemez liderlikten bağımsız düşünülemez bir olgu olsa da Liderlik ve yöneticilik farklı iki kavramdır. Her liderin bir yönetici olamayacağı gibi, her yöneticinin de bir lider olamayacağı bugün artık herkesçe kabul edilen bir durumdur (4).

O halde lider ile yönetici arasındaki fark nedir? İşte bu sorunun yanıtını vermek gerekmektedir. Literatürde bu farkın en temelinde yönetim sürecinin yöneltme-yürütme ve planlama aşamalarında ortaya çıktığı ve kendini gösterdiği ifade edilmektedir. Planlama aşamasında daha çok ana amaçtan yapılan işe doğru düşünülerek ilerlenmekte, yöneltme aşamasında ise aksine tek tek işlerden yola çıkılarak nihai amaca nasıl ulaşılabileceği üzerinde durulmaktadır. İşte liderlik bu aşamada yöneticilikten ayrılmaktadır. Liderlikte yöneltme diğer aşamalardan çok daha fazla önem taşımaktadır. Vizyon ortaya koymak, grubu bu vizyon doğrultusunda harekete geçirmek, işin içine rakipleri de dahil ederek strateji üretmek lideri standart bir yöneticiden ayırır ve farklı kılar. Yönetici ve lider kavramları arasında farklar olduğu kadar benzerlikler de söz konusudur. Hem yönetici hem lider, insanların belirlenen amaçlar, ulaşmak istenen hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesini sağlamakla yükümlü kimselerdir. Hem yöneticiler hem de liderler kaynakları farklı da olsa güce sahiptirler ve bu gücü grubu etkilemede kullanırlar. Ayrıca hem yöneticilerin hem de liderlerin kişilerarası ilişkiler konusunda yetiştirilmiş veya kendi kendilerini yetiştirmiş olmaları, insanlarla sağlıklı ve başarılı ilişkiler kurmalarında ve sürdürmelerinde son derecede önemlidir (35,36).

Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Mevcut pozisyonuna, kurumda daha yüksek bir pozisyona sahip kişiler tarafından atanmıştır	Pozisyon için bir grup izleyen tarafından seçilmiştir
Katı bürokratik ve kontrollüdür.	Esnektir.
Planlama ve örgütlenme ile uğraşır.	Şevk ve heyecan yaratarak izleyenleri etkiler
Eylemleri maliyet etkili ve kaynakların etkili kullanılmasına odaklıdır.	Eylemleri amaç ve vizyonu gerçekleştirmeye odaklıdır.
Kontrol ve problem çözme işlevleri nedeniyle planların gerçekleşmesine katkıda bulunur.	Güdüleme ve özendirme ile Yeni görüş ve anlayış oluşturmaya çalışır.
Çalışanları kontrol altında tutarak hedeflere doğru yöneltmeye çalışır.	Çalışanların temel gereksinimlerini karşılayarak hedefe doğru güdüler.
Belirsizliği ortadan kaldırmak için izleyenlere baskı yapar.	Belirsizliği sakın karşılar.
Değişimlere göre kendini ayarlar veya uyum sağlamaya çalışır.	Kendi isteğiyle değişimi başlatır
Gücünü yasal pozisyonundan alır.	İşleri yaparken uzmanlık özdeşlik ve karizma gibi farklı güç kaynaklarını kullanır.
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	Ne ve niçin sorularını sorar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Amaç ve iş yönelimlidir.	İnsan ve hedef yönelimlidir.
Yenilikçi fikirleri izin verir, ancak her zaman grubu yenilikçi fikirler geliştirmesi yönünde cesaretlendirmeyebilir.	Yenilikçi fikirler geliştirir bunları dener ve grubu yenilikçi fikirler geliştirmesi yönünde cesaretlendirir.
Kurum tarafından belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirir	Amaç ve vizyonu Kurumu amaçları ile uyumlu olmayan kişisel ilgi ve tutkudan kaynaklanabilir
Düşük risk alır ve var olan dengeyi sürdürür.	Risk alır.

Kaynak: 1'den alınmıştır.

2.4. HEMŞİRELİK VE LİDERLİK

Yönetimle ilgili yazılı literatürün ilk olgunlaşmaya başladığı 1930'lu yıllardan bugüne liderlik üzerine de birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara paralel olarak sağlık hizmetleri ve hemşirelik alanlarında da liderlik önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle hemşirelik söz konusu olduğunda, bir yandan gelişen bir meslek olduğundan diğer yandan da ekip çalışmasının kişisel ve mesleki başarıda çok büyük önem arz etmesinden dolayı liderliğin çok daha önemli hale geldiği ifade edilmektedir. Nitekim hemşirelik ve liderlik kavramları sıklıkla yan yana gelen ve kullanılan iki kavram olarak dikkat çekmektedir. Çünkü hemşirelik mesleğinde sorumlulukların paylaştırılmasından, grubun hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmesine kadar pek çok aşamada liderlik yeteneğinden yararlanılmaktadır (37).

Hemşirelik mesleği, modern hemşireliğin kuruluşundan bugüne sağlığını kaybeden bireye yardım etmeyi ve sağlık hizmeti, hemşirelik bakımı sunmayı merkeze koymuş bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern hemşireliğin kuruluşu da bir lider karakter ile mümkün olmuş, varlıklı ve aristokrat bir ailenin çok iyi eğitilmiş ve yetiştirilmiş kızı olarak Kırım savaşında yaralanan İngiliz askerlerine bakım vermek üzere çıktığı yolculuğun sonunda Florence Nightingale, Selimiye Kışlasında bakım verdiği ortamlarda mortalite oranlarını hızla düşürerek ülkesinde adeta bir kahraman gibi karşılanmıştır. Nighitngale'den önce daha çok usta çırak anlayışı ile yetiştirilen hemşireler ve hemşirelik işi, bu sürecin takibinde çok daha fazla önem verilerek ele alınmaya başlanmıştır. Florence Nightingale hemşirelik mesleğinin formal bir eğitim süreci sonunda icra edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Gelişen teknoloji ve tıp uygulamaları ile meslek zamanla daha kurumsal bir forma dönüşmeye başlamıştır. Zamanla meslekleşme sürecinde önemli yol kat eden hemşirelik hastanelerde yönetici hemşirelik pozisyonlarının da gelişmesi ile birlikte daha farklı rollere de soyunmaya başlamıştır. Yönetici hemşireler liderlik davranışlarını nasıl kullanacaklarını ve birlikte çalıştıkları insanları nasıl yönlendirebileceklerini öğrenmek, grubun hedeflere ulaşabilmesinde ne tür kişilerarası iletişim becerilerinden yararlanmaları gerektiğini bilebilmek için yönetsel konulara odaklanmaya önem vermişlerdir (14,38).

Türkiye’de de hemşirelikte liderlik genel olarak üzerinde durulan konulardan biri olarak dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalarda daha çok yönetici hemşirelerin işe yönelik liderlik sergilediği rapor edilmektedir (14,38).

2.4.1.Hemşirenin Tanımı

Çamlıbel (2012) Hemşireliği “geçmişten günümüze sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimler karşısında kendini yenilemeyi başarabilen bu değişimi içselleştirebilen, birey ve tüm toplumun sağlık durumu ile ilgilenen uygulamalı bir sağlık disiplini” olarak tanımlamaktadır (2).

Uluslararası Hemşireler Konseyi (ICN) ise hemşireyi “temel, genelleştirilmiş hemşirelik eğitimi programını tamamlamış ve ülkesinde hemşireliği uygulamak için uygun düzenleyici otorite tarafından yetkilendirilmiş bir kişi” olarak tanımlamakta ve “Temel hemşirelik eğitimi, genel hemşirelik uygulamaları, liderlik rolü ve uzmanlık veya ileri hemşirelik uygulamaları için temel eğitim sonrası eğitim için davranışsal, yaşam ve hemşirelik bilimlerinde geniş ve sağlam bir temel sağlayan resmi olarak kabul edilmiş bir çalışma programıdır. Hemşire sağlığın teşviki, hastalığın önlenmesi ve her yaştan ve tüm sağlık bakımında fiziksel, hasta, zihinsel ve engelli kişilerin bakımı dahil genel hemşirelik uygulamaları kapsamına girmeye hazır ve yetkilidir.” diyerek hemşirelik rollerini kabaca tasvir etmektedir (39).

2.4.2. Hemşireliğin Tanımı

Yine ICN 2002’de hemşireliği “her yaştan, aileden, gruptan ve topluluktan, hasta veya iyi ve tüm ortamlardaki bireylerin özerk ve iş birliğine dayalı bakımını kapsayan, sağlığın teşvikini, hastalığın önlenmesini ve hasta, engelli ve ölen insanların bakımını içerir.” şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca “Savunuculuk, güvenli bir çevrenin teşviki, araştırma, sağlık politikasının şekillendirilmesine ve hasta ve sağlık sistemleri yönetimine katılım ve eğitim” başlıklarını da en önemli hemşirelik rolleri olarak ele almaktadır (39).

Literatürde hemşirelik; sağlığı geliştirmek, hastalığı önlemek sağlığı yenilemek ve acıları hafifletmek olarak da karşımıza çıkmaktadır (40).

2.4.3.Hemşirelik Hizmetlerinin Kapsamı, Hemşirelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Hemşirelerin, hemşirelik işini icra ederken yerine getirmeye ve uymaya yükümlü oldukları çeşitli yasa, tüzük ve yönetmeliklerle hizmetin kapsamı, görev, yetki ve sorumlulukları tarif edilmiştir. Bu yasa ve yönetmelikler şu şekilde sıralanabilir:

- 1928 yılında yürürlüğe giren 'Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı icrasına Dair Kanun
- 1936 yılında yürürlüğe giren 3017 sayılı 'SSYB Teşkilat ve Memurları Kanunu
- 1961 yılında yürürlüğe giren 224 sayılı “Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesine Dair Kanun
- 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı 'Devlet Personel Yasası'
- 1983 yılında düzenlenerek yeniden yürürlüğe konulan 'SSYB Yatakları Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'
- 2007 yılında değiştirilen ve yürürlüğe giren ilk olarak 1954 tarihinde çıkarılmış olan 6283 sayılı 'Hemşirelik Kanunu' Değ. Kanun No. 5634 RG: 2.5.2007/26510
- 8 Mart 2010 tarihinde 27515 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Hemşirelik Hizmetleri Yönetmeliği
- 19 Nisan 2011 tarihli 27910 sayılı Hemşirelik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (41).

Sıralanan yasal düzenlemelerin hemen hepsi oldukça önemli olmakla birlikte hemşirelerin Hemşirelik Hizmetlerinin Kapsamı, Hemşirelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları başlığında Hemşirelik Kanunu ve ilgili Yönetmeliklerin hükümlerinin çok daha önemli olduğunu ifade etmek gerekir. Bu noktada Hemşirelik Kanunu'nun dördüncü maddesinde hemşirelerin görevleri “tabip tarafından acil haller dışında yazılı olarak verilen tedavileri uygulamak, her ortamda bireyin, ailenin ve toplumun hemşirelik girişimleri ile karşılanabilecek sağlıkla ilgili ihtiyaçlarını belirlemek ve hemşirelik tanılama süreci kapsamında belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde hemşirelik bakımını planlamak, uygulamak, denetlemek ve değerlendirmek” olarak tanımlanmaktadır (42).

Mart 2010 tarihinde yayınlanan hemşirelik yönetmeliğinin beşinci maddesinde ise hemşirelik hizmetlerinin kapsamı: “Birey, aile, grup ve toplumun sağlığının geliştirilmesi, korunması, hastalık durumunda iyileştirilmesi ve yaşam kalitesinin

artırılması amacıyla hemşirenin yerine getirdiği bakım verme, hekimce hazırlanan tıbbî tanı ve tedavi planının oluşturulması ve uygulanması, güvenli ve sağlıklı bir çevre oluşturma, eğitim, danışmanlık, araştırma, yönetim, kalite geliştirme, işbirliği yapma ve iletişimi sağlama rolleri; mesleki eğitimle kazanılan bilgi, beceri ve karar verme yeteneklerini kullanarak, insanlara yaşadıkları ve çalıştıkları her ortamda doğum öncesinden başlayarak yaşamın tüm evrelerinde meslek standartları ve etik ilkeler çerçevesinde sunduğu hemşirelik bakımı; ve son olarak hemşirelik hizmetlerinin ve bu hizmetlerden sorumlu insan gücü kaynaklarının, diğer kaynakların ve bakım ortamının yönetimi ile risk yönetimini” kapsar şeklinde ifade edilmektedir. Burada özellikle yönetmelikteki ilgili maddede, hemşirelik hizmetlerinin yönetimi konusundaki görevlere dikkat çekildiği fark edilmektedir. Nitekim Yönetmeliğin dördüncü bölümü tamamen Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetimi ve Organizasyonu’na ayrılmış, Başhemşire ve Sorumlu hemşirenin görev tanımları bu bölümde ilgili hükümler altında ayrıntılı olarak yapılmıştır (43).

2.4.4.Hemşirelik Hizmetleri Yönetim Düzeyleri

Hemşirelik hizmetleri yönetimi de tıpkı genel anlamda ve diğer sektörlerde olduğu gibi, basamaklar düzleminde ele alınmaktadır. Burada üç temel yönetim düzeyi veya kademesi vardır:

- Tepe yönetim olarak da adlandırılan üst düzey, üst kademe yönetici hemşire (Hemşirelik hizmetleri müdürü, hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı)
- Orta düzey, orta kademe yönetici hemşire (Bölüm sorumlu hemşireleri, gözetmen süpervizör hemşireler)
- Alt düzey veya alt kademe yönetici hemşire (Servis sorumlu hemşireleri)

Bu bölümler hastanede oluşan hiyerarşik düzeni de göstermektedir. Bu kademelerde tepede yer alan hemşirelik hizmetleri yöneticileri planlama, yürütme, kontrol etme, geliştirme ve koordine etme ile ilgili iş düzeninin sağlanması ve sürdürülmesinden sorumludurlar. Daha alt kademelerde görev alan yöneticiler ise tepe yönetimin planladığı düzeni kendi birimlerine adapte etmek, birimlerine uygulamak ve denetlemekle yükümlüdürler (1,44).

2.4.4.1.Üst Kademe Yöneticiler

Üst düzey yöneticiler kurumun tüm yükünü omuzlarlar. İçinde bulundukları örgütü yönlendirirler. Bu düzeyde yapılan planlamalar uzun bir dönemi kapsamaktadır. Ele alınan politika ve stratejiler ile örgütü dışarıda daha iyi temsil etmek hedeflenmektedir. Belirlenen amaçlar örgütün etkisini artıracak şekilde planlanmak zorundadır. Dolayısı ile bu düzeydeki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları da daha geniş kapsamlı olmaktadır (41,44).

2.4.4.2.Orta Kademe Yöneticiler

Orta kademe yöneticiler üst kademenin belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri alt kademeye ulaştırıp doğru algılanmasını ve uygulamaya geçirilmesini sağlamakla yükümlü olan kişilerdir. Üst düzey tarafından oluşturulmuş planları, stratejileri ve politikaları uygun iletişim ağlarını kullanarak alt kademeye aktarmak ve yaptırmak ile sorumludur. Orta kademe yöneticiler tepe yönetim ile alt kademe arasında bir köprü işlevi görmektedir (41,44).

2.4.4.3.Alt Kademe Yöneticiler

Alt kademe yöneticiler, üst ve orta kademe yöneticilerin belirlediği politika ve stratejiler doğrultusunda kendi emirleri altında bulunan grup üyelerini yönlendirmek ile yükümlüdür. Daha çok kısa vadeli planlar yapar ve işleri tez elden yürütmeye odaklanırlar. Belirlenen hedeflere olabilecek en kısa sürede ulaşılmasını sağlamak üzere çalışanları seferber etmekte, işlerin yapılmasını sağlamakta ve denetlemektedir. Teknolojik gelişmeleri ve bu gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan değişimleri takip edip uyarlamaktan sorumludur (41,44).

1. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Bu çalışma, yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik tarzlarının astları tarafından ile değerlendirilerek, astların yöneticilerinin liderlik tarzlarının beklentileri ile uyumlu algılayıp algılamadıklarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı nitelikte bir araştırma olarak planlanmıştır.

3.2. Araştırma Soruları

Çalışmanın yürütüldüğü hastanelerde çalışan hemşirelerin;

- Yöneticilerinden bekledikleri liderlik düzeyi ve davranışları nelerdir?
- Yöneticilerinin algıladıkları liderlik düzeyi ve davranışları nelerdir?
- Beklenen liderlik düzeyi ve davranışları ile algılanan liderlik düzeyi ve davranışları arasında fark var mıdır? Sorularına cevap aranmıştır.

3.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma İstanbul ve Kocaeli’ de bulunan yüz yatak ve üstünde yatak sayısı bulunan iki özel hastanede çalışan hemşireler örnekleminde Ekim-Kasım 2018 aylarında gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İstanbul ve Kocaeli’de bulunan, yüz yatak üzerinde yatak sayısına sahip iki özel hastanede çalışmakta olan ve örnekleme dahil edilme kriterlerini karşılayan 295 hemşirenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak 142 hemşireden analiz edilmeye uygun veri toplanabilmiştir. Çalışmada örnekleme dahil edilme ve örneklem dışı tutulma kriterleri şöyledir:

Tablo 4: Örnekleme Dahil Edilme ve Örneklem Dışı Tutulma Kriterleri

Dahil edilme kriterleri	Hariç tutulma kriterleri
• En az altı aydır kurumda çalışıyor olmak • Klinik birimlerde staf veya ekip lideri olarak çalışıyor olmak	• Kurumda altı aydan kısa süredir çalışıyor olmak • Yönetici olarak çalışıyor olmak

3.5. Veri Toplama Araçları

Veri toplamada kullanılacak olan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmektedir. İkinci bölümde ise CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi kullanılmıştır. Bu ankette astların yönetici hemşirelerinin sergilediği liderlik biçimlerini değerlendirdikleri 22 ifade ile yönetici hemşirelerinden bekledikleri liderlik biçimine dair 22 ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadeler 5’li likert tipte hazırlanmıştır. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere “1- kesinlikle katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum” aralığında yanıt vermektedirler. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirlik ve geçerliği Tsui ve ark. (2006) tarafından sınanmıştır. Yapılan orijinal çalışmada Cronbach Alpha katsayısı beklenen liderlik davranışı için $\alpha=0,920$, algılanan liderlik davranışı için $\alpha=0,900$ olarak bulunmuştur. Ölçek CEO liderlik davranışları ölçüm anketi olarak tanımlanmıştır. Aslında ölçek 21 ifadeden oluşmakta, her iki bölümde de 22. ifade kontrol sorusu olarak çalışmaya katılanların verdikleri cevapların güvenilirliğini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Çamlıbel 2012’de ölçeğin güvenirliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve ölçeğin güvenirliği beklenen liderlik davranışı için $\alpha=0,956$, algılanan liderlik davranışı için $\alpha=0,992$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre araştırma ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir (2).

Araştırmada kullanılan Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi ve alt boyutlarında örneklemden elde edilen iç tutarlık katsayıları aşağıda verildiği gibidir.

Tablo 5: Ölçek İç Tutarlık Katsayıları

Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi	Madde Sayısı	Araştırmada örneklemden elde edilen iç tutarlık katsayıları (α)	Çamlıbel (2012) (α)	Tsui (2006) (α)
Beklenen Liderlik Ölçeği	21	0,948	0,956	0,920
Algılanan Liderlik Ölçeği	21	0,981	0,992	0,900

3.6. Verilerin Toplanması

Çalışma örneklemine ilgili kurumlarda klinik birimlerde çalışan hemşirelere anketler araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Çalışma ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra çalışmaya katılmaya gönüllü olanlara anketler verilmiş, bir hafta sonra aynı klinikler ziyaret edilerek doldurulan anketler toplanmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri bilgisayar ortamına aktarılarak IBM SPSS Statistics 21 programında analiz edildi. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (sayı, yüzde, en düşük, en yüksek, ortalama ve standart sapma), iç tutarlık analizi (Cronbach's alfa iç tutarlık katsayısı), parametrik (eşleştirilmiş gruplarda t testi, bağımsız gruplarda t testi ve tek yönlü varyans analizi) ve parametrik olmayan (Kruskal Wallis ve Mann Whitney U) analizler ve ilişki arayıcı analizler (Pearson Korelasyon) kullanıldı.

3.8. Araştırmanın Etik Boyutu

Çalışma kapsamında öncelikle orijinal ölçeği geliştiren yazardan e-posta ile ölçeğin kullanılması için izin alınmıştır (EK.1). Ardından Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik kurulundan 09.05.2018 tarihli 94 numaralı onay alınmıştır (EK.2). Araştırmaya başlamadan önce çalışmanın yürütüleceği hastanelerin yönetimlerinden kurumlarda araştırmanın uygulanabilmesi için izin alınmıştır (EK.3),

Kurumda alışan hemşirelere bizzat araştırmacı tarafından araştırma hakkında bilgi verilerek araştırmaya katılıp katılmama kararı kendilerine bırakılmıştır, katılmayı kabul edenlerin yazılı onamları alınmıştır.



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilecek olup bulgular aşağıdaki sıra ile aktarılacaktır:

1. Katılımcıların tanıtıcı bilgilerinin (kişisel ve mesleki özellikleri, kurumda ve birimde çalışmaktan ve aldıkları ücretten memnuniyet durumları) dağılımına yönelik bulgular
2. Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi skorlarına ve skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulgular
3. Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi'nde yer alan Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerindeki maddelerden elde ettikleri skorlara ve skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulgular
4. Katılımcıların tanıtıcı bilgilerine (kişisel ve mesleki özellikleri, kurumda ve birimde çalışmaktan ve aldıkları ücretten memnuniyet durumları) göre Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerinden elde ettikleri skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulgular
 - a. Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerinden elde edilen skorların kişisel özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular
 - b. Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerinden elde edilen skorların mesleki özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular
 - c. Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerinden elde edilen skorların kurumda ve birimde çalışmaktan ve alınan ücretten memnuniyet durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

4.1. Katılımcıların tanıtıcı bilgilerinin dağılımına yönelik bulgular

Bu başlıkta Tablo 6'de katılımcıların tanıtıcı bilgilerinin (kişisel ve mesleki özellikleri), Tablo 7'de ise araştırmaya katılan hemşirelerin çalışmakta oldukları kurumdan, birimden ve aldıkları ücretten memnuniyet durumlarına ilişkin sorulara verdikleri yanıtların dağılımına yönelik bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 6 : Katılımcıların kişisel ve mesleki özellikleri (N:142)

Değişken	Kategori	n	%
Kurum	A hastanesi	81	57,0
	B hastanesi	61	43,0
Yaş Grubu (ED=19; EY=44; Ort=26,51; SS=5,69)	≤ 25 yaş	78	54,9
	≥ 26 yaş	65	45,1
Cinsiyet	Kadın	115	81,0
	Erkek	27	19,0
Eğitim Durum	Lise	42	29,6
	Önlisans	25	17,6
	Lisans	68	47,9
	Lisansüstü	7	4,9
Pozisyon	Hemşire	138	97,2
	Ekip Lideri	4	2,8
Gelir Durumu	Geliri giderinden az	64	45,1
	Geliri giderine denk	65	45,8
	Geliri giderinden fazla	13	9,1
Birim	Cerrahi birimler	72	50,7
	Dahili birimler	40	28,2
	Diğer	30	21,1
Çalışma Şekli	S. Gündüz	39	27,5
	Vardiyalı	103	72,5
Haftalık Çalışma Saati (saat) (ED=40; EY=70; Ort=5,25; SS=4,95)	≤ 45 saat	32	22,5
	≥ 46 saat	110	77,5
Kurumda Çalışma Süresi (ay) (ED=0; EY=168; Ort=25,08; SS=33,79)	≤ 12 ay	75	52,8
	13-24 ay	30	21,1
	≥25 ay	37	26,1
Meslekte Çalışma Süresi (ay) (ED=1; EY=264; Ort=64,02; SS=67,24)	≤ 12 ay	42	29,6
	13-60 ay	46	32,4
	≥ 61 ay	54	38,0

n=sayı, %= yüzde; ED= en düşük; EY= en yüksek; Ort= ortalama; SS= standart sapma

Tablo 6'daki bulgular incelendiğinde çalışmaya katılan hemşirelerin çoğunun A hastanesinde çalıştığı (%57), yaşlarının 19 ile 44 arasında değiştiği (ort=26,51±5,69) ve kadın (%81) olduğu belirlendi. Çoğunlukla lisans mezunu (%47,9) olan katılımcıların, hemşire pozisyonunda (%97,2) çalışmakta olduğu, gelirlerinin giderlerine denk olduğu bulundu (%45,8). Hemşirelerin çoğunlukla cerrahi birimlerde (%50,7), vardiyalı olarak (%72,5), haftada 46 saat ve üzerinde (%77,5) çalıştığı, kurumsal deneyimlerinin çoğunlukla 12 ay ve altında (%52,8), meslekteki deneyimlerinin ise 61 ay ve üzerinde (%38) olduğu belirlendi.

Tablo 7: Katılımcıların memnuniyet durumları (N:142)

Değişken	Kategori	n	%
Kurumdan memnuniyet	Memnun değilim	11	7,7
	Ne memnunum ne değilim	54	38,7
	Memnunum	77	54,2
Birimden memnuniyet	Memnun değilim	1	0,7
	Ne memnunum ne değilim	16	11,3
	Memnunum	125	88,0
Ücretten memnuniyet	Memnun değilim	85	59,9
	Ne memnunum ne değilim	46	32,4
	Memnunum	11	7,7

Tablo 7'de araştırmaya katılan hemşirelerin kurumdan, birimden ve ücretlerinden memnuniyet durumlarına ilişkin sorulara verdikleri yanıtların dağılımı gösterilmektedir. Buna göre Tablo 7'deki bulgular incelendiğinde katılımcıların çoğunun çalıştıkları kurumdan (%54,2) ve birimden (%88) memnun oldukları ancak aldıkları ücretten memnun olmadıkları (%59,9) görülmektedir.

4.2.Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi skorlarına ve skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Tablo 8'de araştırmaya katılan hemşirelerin **Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi'nde yer alan** Beklenen Liderlik Ölçeği ve Algılanan Liderlik Ölçeği'nden elde

ettikleri skorlara ve ölçümler arasında anlamlı fark olup olmadığına ve ölçümler arasında korelasyon olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 8: Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi ölçümleri ile ölçümler arasındaki fark ve ilişkiler (N=142)

	ED-EY	Ort (Ss)	Test ve p	Test ve p
Beklenen Liderlik Ölçeği	33,50-105,00	96,80 (10,69)	t= 5,669	r= 0,257
Algılanan Liderlik Ölçeği	8,00-105,00	88,80 (17,93)	p<,000***	p= 0,002**

Tablo 8’deki bulgular incelendiğinde hemşirelerin Beklenen Liderlik Ölçeği puan ortalamasının $96,80 \pm 10,69$, Algılanan Liderlik Ölçeği puan ortalamasının $88,80 \pm 17,93$ olduğu belirlenmiştir. Her iki ölçüm arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı bağımlı gruplarda t testi ile değerlendirildiğinde, ölçümler arasında çok ileri derecede anlamlı fark ($p < 0,001$) olduğu ve hemşirelerin beklenen Liderlik Ölçeği skorlarının, Algılanan Liderlik Ölçeği skorlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların her iki ölçekten elde ettikleri skorlar arasındaki korelasyon incelendiğinde, ölçümler arasında zayıf güçte, pozitif yönlü ve ileri derecede anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,257$; $p < 0,01$).

4.3.Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi’nde yer alan Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerindeki maddelerden elde ettikleri skorlara ve skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Tablo 7’de hemşirelerin, Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi’nde yer alan Beklenen Liderlik Ölçeği ve Algılanan Liderlik Ölçeği maddelerinden elde ettiği madde puan ortalamaları ve bu ortalamaların karşılaştırılmasından elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 9: Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi maddelerinin ölçümleri arasındaki fark (N=142)

	Maddeler	Ort(Ss)	Test ve p
AL1-	Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	4,26(,95)	t= -6,367
BL15	Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	4,78(,47)	p<,001*
AL2-	Yeni proje ve fikirleri destekler.	4,31(,81)	t= -6,053
BL16	Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	4,75(,45)	p<,001*
AL3-	Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	4,24(,94)	t= -5,930
BL17	Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	4,76(,45)	p<,001*
AL4-	Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	4,24(,94)	t= -4,171
BL7	Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapmalıdır.	4,62(,66)	p<,001*
AL5-	Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	4,21(1,09)	t= -3,694
BL8	Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	4,60(,79)	p<,001*
AL6-	Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır ve uygular.	4,23(,92)	t= -4,121
BL9	Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır ve uygular.	4,60(,71)	p<,001*
AL7-	Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	4,23(,93)	t= -5,263
BL10	Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	4,68(,55)	p<,001*
AL8-	Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	4,14(1,05)	t= -5,024
BL1	Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	4,65(,66)	p<,001*
AL9-	Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir.	4,15(1,07)	t= -5,085
BL2	Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	4,69(,67)	p<,001*
AL10-	İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	4,16(1,00)	t= 0,000
BL3	İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	4,16(,97)	p= 1,000
AL11-	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	4,12(1,04)	t= -6,058
BL4	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	4,70(,61)	p<,001*
AL12-	Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır.	4,22(,95)	t= -5,984
BL5	Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	4,73(,56)	p<,001*
AL13-	Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	4,23(1,01)	t= -4,605
BL6	Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	4,69(,64)	p<,001*
AL14-	İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler ve sapmaları kontrol eder.	4,34(,80)	t= -4,431
BL18	İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemeli ve sapmaları kontrol etmelidir.	4,66(,51)	p<,001*
AL15-	İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	4,43(,80)	t= -3,688
BL19	İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	4,71(,56)	p<,001*
AL16-	Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli kontrol eder.	4,39(,75)	t= -2,194
BL20	Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli kontrol etmelidir.	4,55(,67)	p0,030*
AL17-	Gerektiğinde çalışanlara yetki verir ve işin sonucunu takip eder.	4,35(,75)	t= -3,707
BL21	Gerektiğinde çalışanlara yetki vermeli ve işin sonucunu takip etmelidir.	4,62(,61)	p<,001*
AL18-	Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	4,28(,87)	t= -4,943
BL11	Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	4,69(,63)	p<,001*
AL19-	Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	4,35(,84)	t= -5,160
BL12	Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	4,74(,52)	p<,001*
AL20-	Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	4,30(,89)	t= -3,816
BL13	Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	4,65(,68)	p<,001*
AL21-	Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	4,27(,94)	t= -3,421
BL14	Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	4,58(,78)	p=0,001*
*p<,05; t= Eşleştirilmiş gruplarda t testi			

Tablo 9’da yer alan bulgular incelendiğinde; iş dışında çalışma arkadaşları ile görüşmeye ilişkin maddeler (AL10-BL3) dışındaki tüm maddelerde hemşirelerin Beklenen Liderlik Ölçeğinden elde ettiği puan ortalamalarının Algılanan Liderlik Ölçeği puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı farkla yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Hemşirelerin Beklenen Liderlik Ölçeği maddeleri lehine, faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli kontrol etme ile ilgili maddelerden (AL16-BL20) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$), çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterme ile ilgili maddelerden (AL21-BL14) ileri derecede anlamlı ($p<,01$) ve bu iki madde dışında kalan maddelerde de çok ileri derecede anlamlı farkla ($p<0,001$) daha yüksek skor aldıkları bulunmuştur.

4.4.Katılımcıların tanıtıcı bilgilerine göre Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerinden elde ettikleri skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Bu başlıkta sırası ile Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerinden elde edilen skorların ilk olarak katılımcıların kişisel özelliklerine göre, ikinci olarak mesleki özelliklerine göre ve son olarak katılımcıların kurumda ve birimde çalışmaktan ve aldıkları ücretten memnuniyet durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 10: Hemşirelerin kişisel özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılması (N=142)

Değişken	Kategori	N	Algılanan Liderlik		Beklenen Liderlik	
			Ort (Ss)	Test ve p	Ort (Ss)	Test ve p
Cinsiyet	Kadın	113	90,09(16,75)	z= -1,156	97,27(9,00)	z= 0,236
	Erkek	26	83,23(21,87)	p= 0,247	94,85(16,04)	p= 0,813
Yaş grubu	≤25 yaş	75	89,64(18,58)	t= 0,592	97,37(12,21)	t= 0,692
	≥26 yaş	64	87,83(17,24)	p= 0,555	96,11(8,53)	p= 0,490
Eğitim durumu	Lise-önlisans	65	86,65(20,87)	t= -1,306	95,97(12,29)	t= -0,859
	Lisans ve üstü	75	90,70(14,78)	p= 0,194	97,53(9,12)	p= 0,392
z= Mann Whitney U, t= bağımsız gruplarda t testi						

İlk olarak Tablo 10’da hemşirelerin kişisel özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ’den elde ettikleri ölçümlerin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, kişisel özellik değişkenlerinden hiçbirine bağlı olarak ALÖ ve BLÖ skorlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı belirlenmiştir ($p>,05$).

Tablo 11: Hemşirelerin mesleki özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılması (N=142)

		n	Algılanan Liderlik		Beklenen Liderlik	
			Ort (Ss)	Test ve p	Ort (Ss)	Test ve p
Kurum	A kurumu	78	86,31(20,07)	t= -1,951	95,94(12,08)	t= -1,107
	B kurumu	61	92,00(14,29)	p= 0,053	97,96(8,46)	p= 0,270
Pozisyon	Hemşire	135	88,93(18,17)	z= -1,099	96,78(10,81)	z= -0,509
Birim	Ekip Lideri	4	84,75(4,99)	p= 0,272	97,50(6,54)	p= 0,611
	Cerrahi birimler ^a	70	88,20(19,46)	KW= 9,309	95,63(12,98)	KW= 1,895 p= 0,388
	Dahili birimler ^b	40	97,78(13,11)	p= 0,010*	98,81(7,75)	
	Diğer ^c	30	82,23(17,79)	b>c	96,87(7,59)	
Çalışma Şekli	S. gündüz	39	85,36(18,49)	t= -1,420	95,50(7,29)	t= -0,880
	Vardiyalı	100	90,15(17,62)	p= 0,158	97,29(11,71)	p= 0,381
Çalışma süresi	≤45 saat	32	92,75(17,83)	t= 1,423	98,18(10,35)	t= 0,810
	≥46 saat	107	86,63(17,88)	p= 0,157	96,41(10,81)	p= 0,420
Gelir durumu	Az	64	86,58(19,80)	KW= 2,248 p= 0,325	97,47(8,52)	KW= 0,033 p= 0,983
	Denk	62	90,73(16,97)		96,48(12,39)	
	Fazla	13	90,62(11,25)		95,12(12,07)	
Kurumda çalışma süresi	≤12 ay	73	89,92(14,75)	KW= 0,885 p= 0,642	96,02(10,70)	KW= 0,478 p= 0,787
	13-24 ay	29	84,66(24,02)		97,40(13,55)	
	≥25 ay	37	89,86(18,20)		97,92(7,78)	
Birimde çalışma süresi	≤12 ay ^a	40	95,98(10,65)	F= 4,819	97,16(1,71)	F= 0,409 p= 0,665
	13-60 ay ^b	45	86,69(20,14)	p= 0,010*	97,66(1,75)	
	≥61 ay ^c	54	85,29(19,02)	a>b,c	95,78(1,30)	

*p<,05

t= bağımsız gruplarda t testi, z= Mann Whitney U, KW= Kruskal Wallis, F= Tek yönlü varyans analizi

İkinci olarak Tablo 11’de hemşirelerin mesleki özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ’den elde ettiği ölçümlerin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular incelendiğinde, hemşirelerin mesleki özelliklerinden hiçbirinin BLÖ ölçümleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı saptanmıştır (p>,05).

Ancak aynı tabloda hemşirelerin çalıştığı birime göre ALÖ ölçümlerinin karşılaştırılması sonucunda dahili birimlerde çalışan hemşirelerin diğer şeklinde kodlanan birimlerde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek puan

aldıkları belirlenmiştir ($p<,05$). Diğer yandan birimde çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmalarda da gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ($p<,05$), birimde 12 ay ve daha az süredir çalışanların diğer iki gruptan daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 12: Hemşirelerin memnuniyet durumlarına göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılması (N=142)

		n	Algılanan Liderlik		Beklenen Liderlik	
			Ort (Ss)	Test ve p	Ort (Ss)	Test ve p
Kurumdan memnuniyet	Memnun değil ^a	11	75,64(20,23)	KW= 11,422 p= 0,003**	96,82(6,78)	KW= 0,522 p= 0,770
	Ne memnun ne değil ^b	53	84,94(20,34)		95,68(13,63)	
	Memnun ^c	75	93,47(13,97)	c>a,b	97,61(8,60)	
Birimden memnuniyet	Memnun değil ^a	1	105,00(0)	KW= 11,122 p= 0,004**	105,00(0)	KW= 5,017 p= 0,081
	Ne memnun ne değil ^b	16	74,50(20,83)		91,25(14,18)	
	Memnun ^c	122	90,55(16,75)	c>a,b	91,46(10,03)	
Ücretten memnuniyet	Memnun değil	84	87,55(19,93)	KW= 3,323 p=0,313	97,06(9,31)	KW= 2,493 p=0,288
	Ne memnun ne değil	44	89,20(14,68)		95,39(13,42)	
	Memnun	11	96,82(11,35)		101,20(6,73)	
**p<,01 KW= Kruskal Wallis						

Son olarak Tablo 12’de hemşirelerin kurumdan ve birimden ve aldıkları ücretten memnuniyet durumlarına göre ALÖ ve BLÖ’den elde ettikleri skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular incelendiğinde, memnuniyet kategorilerinden hiçbirinin BLÖ ölçümleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı ($p>,05$) bulunmuştur.

Aynı tabloda hemşirelerin kurumdan ve birimden memnuniyet durumlarına göre ALÖ ölçümlerinin karşılaştırılması sonucunda kurumda ve birimde memnuniyetle çalışanların hem memnun olmayanlardan, hem de kararsız kalanlardan istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farkla daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir ($p<,01$).

5. TARTIŞMA

Bu bölümde bulgulardan yola çıkarak edinilen veriler literatürde var olan çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılacaktır.

Hemşirelerin “Lider” olarak görmek ve tanımak istedikleri yönetici hemşirelerinden nasıl bir liderlik bekledikleri, hangi liderlik davranışlarını ne ölçüde sergilemelerini arzu ettikleri, buna karşın yöneticilerin davranışları ve meziyetleri, yahut hemşirelerin bu davranışları ve meziyetleri ne ölçüde bir lidere özgü olarak kabul ettikleri ve algıladıkları oldukça önemlidir (45).

5.1. Katılımcıların tanıtıcı bilgilerinin tartışılması

Bu çalışmada örnekleme dahil olan hemşirelerin tanıtıcı bulguları Tablo 4’de gösterilmiştir. Buna göre çalışmanın örnekleme ağırlıklı olarak genç, ancak nispeten deneyimli hemşirelerin oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma iki özel hastanede yürütülmüş olmasına karşın hemşirelerin eğitim düzeylerinin sıklıkla lisans seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Literatürde benzer konularda yapılan çalışmalardan Cerit’in (2009) Beydağ (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da hemşirelerin çoğunluğunun 40 yaş ve altında olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan ilkinde hemşirelerin çoğunlukla ön lisans düzeyinde temel hemşirelik eğitimi almış oldukları, ikincisinde ise bu çalışmaya benzer şekilde lisans dercesine sahip hemşirelerin çoğunlukta olduğu belirtilmiştir (46,47). Çalışmada kurumsal deneyimin diğer çalışmalara göre daha kısa olduğu (12 ay ve altında), mesleki deneyim açısından ise bu çalışmaya dahil olan hemşirelerin deneyim sürelerinin çoğunlukla ilk çalışmanın örneklemindeki hemşirelerden daha uzun, ikinci çalışmanın örneklemindeki hemşirelerle ise benzer olduğu görülmüştür. Bu çalışma da dahil çalışmaların tümünde örnekleme dahil edilmiş olan hemşirelerin büyük çoğunlukla vardiyalı veya nöbet usulü çalıştıkları gözlenmiştir (46,47,48). Çalışan hemşirelerin liderlik algılarını, beklentilerini veya görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmış çalışmalar olduklarından örnekleme ağırlıklı genç ve vardiyalı çalışan hemşirelerin yer almaları, yöneticiler örneklem dışında tutulduğu için beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdan, birimden ve ücretten memnuniyet durumları Tablo 5’de incelenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumdan ve çalıştıkları birimden çoğunlukla memnun oldukları görülmüştür. Buna karşın ücretlerinden ise memnun olmadıkları bulunmuştur. Benzer araştırmalara bakıldığında, Tilev’in ve Beydağ’ın yazınında da ücret memnuniyeti “yetersiz” olarak ifade edilmiştir (48). Bu çalışmadan farklı olarak Şahin tarafından yürütülen araştırmada ise ücretten memnuniyet katılımcılar tarafından çoğunlukla “çok iyi” ve “iyi” seçenekleri tercih edilerek olumlu yönde ifade edilmiştir (49). Birimden ve kurumdan memnuniyet durumlarının da hem Kaçan ve arkadaşlarının (2016) yazınında (50), hem de Yeşiltaş ve Gül’ün (2016) yazınında bu çalışmaya benzer şekilde olumlu olduğu görülmüştür (51).

5.2. Katılımcıların Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi skorlarının ve skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulguların tartışılması

Tablo 6’deki bulgular incelendiğinde hemşirelerin Beklenen Liderlik Ölçeği puan ortalamasının $96,80 \pm 10,69$, Algılanan Liderlik Ölçeği puan ortalamasının $88,80 \pm 17,93$ olduğu belirlenmiştir. Her iki ölçüm arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı bağımlı gruplarda t testi ile değerlendirildiğinde, ölçümler arasında çok ileri derecede anlamlı fark ($p < 0,001$) olduğu ve hemşirelerin beklenen Liderlik Ölçeği skorlarının, Algılanan Liderlik Ölçeği skorlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların her iki ölçekten elde ettikleri skorlar arasındaki korelasyon incelendiğinde, ölçümler arasında zayıf güçte, pozitif yönlü ve ileri derecede anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır ($r = 0,257$; $p < 0,01$).

Bu başlıkta net bir biçimde katılımcıların yönetici hemşirelerinden bekledikleri liderliğin, algıladıkları liderlikle örtüşmediği bulunmuştur. Çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerinden algıladıklarından daha farklı ve olumlu liderlik davranışları beklentisinde olduğu görülmektedir. Yönetici hemşirelerinden liderlik beklentilerinin, var olandan daha doğrusu algıladıklarından daha fazlası olduğu söylenir.

5.3. Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi'nde yer alan Beklenen Liderlik ve Algılanan Liderlik Ölçeklerindeki maddelerden elde edilen skorların ve skorların karşılaştırılmasına ilişkin bulguların tartışılması

Hemşirelerin iş dışında çalışma arkadaşları ile görüşmelerine ilişkin maddeler (AL10-BL3) dışındaki tüm maddelerde Beklenen Liderlik Ölçeğinden elde ettiği puan ortalamalarının Algılanan Liderlik Ölçeği puan ortalamalarından yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 7). Fark çıkmayan maddelerin çalışmaların daha çok akranları ve meslektaşları ile ilişkilerine ve iletişimine ilişkin bir madde olduğu da düşünülecek olursa, hemşirelerin nerdeyse yönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri içeren tüm ifadelerde beklentilerine göre daha olumsuz bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Burada maddelere odaklanıldığında; yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olma, yeni proje ve fikirleri destekleme, çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alma gibi çok önemli kurumsal girdiler sağlayabilecek liderlik başlıklarında, gelecekle ilgili öngörülerde bulunma ve buna göre planlama yapma, sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünme, ilgili kararları belirli bir plan-program dahilinde verip uygulama ve gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurma gibi vizyonerliğe dair önemli ipuçları içeren maddelerde, çalışanların işe sarılmalarını sağlama, motivasyonlarını artırma, işlerini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışma, onlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırma, isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcama gibi liderliğin olmazsa olmazlarından güdüleme ile ilgili maddelerde, işlerle ilgili bir takım standartlar belirleme ve sapmaları kontrol etme, işin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etme, gerektiğinde çalışanlara yetki verip ve işin sonucunu takip etme gibi işle ilgili süreçlere özgü maddelerde, ve son olarak çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini, olumlu/olumsuz fikirlerini, onlarla paylaşma, tam ve sürekli bilgi akışını koruma gibi iletişime özgü maddelerde beklenenin altında liderlik davranışı algılamış olmaları üzerinde önemle durulmalı ve nedenlerine odaklanılmalıdır.

Kurumların kurumsal başarılarında son derece önemli bir yer teşkil eden yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri, kurumda çalışan hemşireleri etkileyerek kurumun hizmet standartlarına şekil vermektedir (52). Bu nedenle yönetici hemşirelerin çalışan hemşireler tarafından örnek olarak benimsenen ve kabul gören kişilerden seçilmesi gerekmektedir. Liderlerin kuvvetli iletişim kurabilen, eleştiriye ve yoruma açık özelliklerde olması

gerekir. Süreç içinde yöneticinin varlığını çalışan hemşireler hissetmek ve görmek isterler. Geri planda kalıp uzaktan izleyen bir lider yönetici ile çalışmak örgüt ruhuna olumsuz yönde etki etmektedir (53).

Sağlık kuruluşlarının genelinde liderlerin sergiledikleri davranışların ve çalışan hemşirelerle olan iletişimlerinin ve uyumlarının, personelin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Bu yüzden bir yönetici hemşirenin etkin bir lider olması beklenmektedir (54).

Yöneticilerin hepsinin farklı liderlik biçimi gösterdikleri bunun kişisel özellikleri ile ilişkili olduğu da görülmektedir. Liderlik biçimlerini kişisel özellikleri belirleyici şekilde etkilemektedir. Otoriter, yardımsever, görev odaklı, duygusal vb. yapıda olan liderler içerisindeki grubu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyerek grubun doyumunu, isteğini, işine olan bağlılığını etkilemektedir (55).

Liderlik biçimlerinin çalışan üzerine olan etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanın liderinden beklediği ve liderden algıladığı liderlik biçimlerinin iş tatminini ve verimini de etkilediği görülmektedir (56).

Liderliğe bir özellik olarak bakıldığında lider hemşirenin de barındırması gereken özellikleri vardır. Organizasyon yapabilen, amaç ve hedefleri doğru belirleyebilen, örgütü amaçlarına yönelik şekillenmesini sağlayan kişi olması gerekmektedir (57).

Bir yönetici hemşirenin liderlik biçimi çalışan diğer hemşirelerin motivasyon ve isteğini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden lider hemşire liderlik biçimini seçerken hemşire topluluğuna uygun, hedeflere uygun ve kendi liderlik biçimini benimseterek seçmesi gerekmektedir (58).

Yönetici hemşirelerden hep güçlü olmaları, anlayış sergilemeleri beklenmektedir. Sağlık sisteminde oluşan değişimleri benimsemesi ve amaçları arasına alarak uyum sağlaması örgütü de bu yönde güdülemesi beklenmektedir (59).

5.4. Hemşirelerin kişisel özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulguların tartışılması

Hemşirelerin kişisel özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ'den elde ettikleri ölçümlerin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, kişisel özellik değişkenlerinden hiçbirine bağlı olarak ALÖ ve BLÖ skorlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı belirlenmiştir ($p>,05$).

Hemşirelerin mesleki özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ'den elde ettiği ölçümlerin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular incelendiğinde, hemşirelerin mesleki özelliklerinden hiçbirinin BLÖ ölçümleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı saptanmıştır ($p>,05$).

Aslında bulgulardan hatırlanacağı üzere, cinsiyetin kadın ya da erkek olması, yaş grubunun bir fark yaratmadığı ve eğitim düzeyinin dahi hemşirelerin algıladıkları ve bekledikleri liderlik düzeyinde fark yaratmamış olması oldukça önemlidir. Bu bulgu hemşirelerin bu başlıktaki beklenti ve algılarının daha çok işle ve çalışma ile ilgili süreçlerden etkilendiğini, dolayısı ile olumlu veya olumsuz tutumlarının da kişisel özelliklerinden değil işe bağlı etkenlerden ötürü ortaya çıktığını düşünmek açısından önemsenmelidir.

5.5. Hemşirelerin mesleki özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulguların tartışılması

Tablo 9'da hemşirelerin mesleki özelliklerine göre ALÖ ve BLÖ'den elde ettiği ölçümlerin karşılaştırılmasından elde edilen bulgular incelendiğinde, hemşirelerin mesleki özelliklerinden hiçbirinin BLÖ ölçümleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı saptanmıştır ($p>,05$).

Ancak aynı tabloda hemşirelerin çalıştığı birime göre ALÖ ölçümlerinin karşılaştırılması sonucunda dahili birimlerde çalışan hemşirelerin diğer şekilde kodlanan birimlerde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir ($p<,05$). Diğer yandan birimde çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmalarda da gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ($p<,05$),

birimde 12 ay ve daha az süredir çalışanların diğer iki gruptan daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu saptanmıştır.

Hemşirelerin Beklenen Liderlik Ölçeği skorlarının mesleki özelliklerine göre değişmediği, ancak çalıştıkları birime göre Algıladıkları liderliğin değiştiği ve özellikle dahili birimlerde çalışanların daha olumlu algıya sahip oldukları düşünüldüğünde bu birimlerdeki liderlerin özelliklerine odaklanılabilir ve daha iyi yaptıkları ne varsa bu kurum içi eğitimlerle diğer birimlerdeki yönetici hemşirelerle paylaşılabilir.

Ayrıca kurumda çalışma süresi kısa olanların liderlik algılarının daha olumlu olması, kurum içi süreçleri çok iyi kavrayamamış olmaları ile ilişkili olabileceğinden pozitif bir bulgu olarak değerlendirilememiştir.

5.6. Hemşirelerin memnuniyet durumlarına göre ALÖ ve BLÖ ölçümlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulguların tartışılması

Hemşirelerin kurumdan ve birimden ve aldıkları ücretten memnuniyet durumlarına göre ALÖ ve BLÖ'den elde ettikleri skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular incelendiğinde, memnuniyet kategorilerinden hiçbirinin BLÖ ölçümleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı ($p>,05$) bulunmuştur.

Aynı tabloda hemşirelerin kurumdan ve birimden memnuniyet durumlarına göre ALÖ ölçümlerinin karşılaştırılması sonucunda kurumda ve birimde memnuniyetle çalışanların hem memnun olmayanlardan hem de kararsız kalanlardan istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farkla daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir ($p<,01$).

İlgili bulgular değerlendirildiğinde ücretten memnuniyet değişkeninin beklenen ve algılanan liderlik davranışlarında olumlu veya olumsuz bir değişmeye neden olmadığı, buna karşın kurumdan ve birimden memnuniyete bağlı olarak algılanan liderliğin değiştiği ve memnun olanların olmayanlardan ve kararsızlardan daha olumlu liderlik algısına sahip olmaları son derece önemlidir. Nitekim yönetici hemşirelerin olumlu liderlik algısı oluşturabilmeleri için kurumda ve birimde hemşireler lehine politikalar izlenmesi, hemşirelerin desteklenmesi, var olan yapının yönetici hemşireleri destekleyici şekilde planlanması ve uygulamaya geçirilmesi gereklidir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada çalışan hemşirelerin gözünden yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamaları, beklenen liderlik tarzlarının yöneticilerinde var olup olmadığını değerlendirilmesi sonucunda;

- Çalışan hemşireler tarafından beklenen liderlik ve algılanan liderlik arasında farklı bir beklenti oluştuğunu fark oluşturduğu belirlenmiştir.
- Kişisel özellikler göz önüne alındığında beklenen ve algılanan liderliğe herhangi bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir.
- Çalışan hemşirelerin mesleki olarak; kurumların farkının, pozisyonunun, çalıştıkları birimlerin farklı oluşunun, çalışma süresi ve şeklinin, kurum ve birim çalışma sürelerinin beklenen ve algılanan liderliğe etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- Ayrıca birimlerde 12 ay altında çalışıyor olmanın beklenen ve algılanan liderliği fark oluşturacak şekilde etkilediği belirlenmiştir.
- Çalışan hemşirelerin kurum ve birim memnuniyetleri incelendiğinde beklenen ve algılanan liderliği etkilediği belirlenmiştir.

Sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- Çalışan hemşirelerin liderlik beklentilerine yönelik olarak yönetici hemşirelerin liderlik davranışları sergilemeleri konusunda geribildirim yapılmalıdır.
- Ücret beklentilerinin mümkün olduğunca yerine getirilmesi için gerekli görüşmelerin yapılması sağlanmalıdır.
- Çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerinden daha yapıcı ve olumlu davranış sergilemelerini bekledikleri, bu yönde katılımın artırılması sağlanmalıdır.

- Yöneritici hemşirelere olumlu iletişim ortamı sağlanması için iş dışında da çalışanları ile paylaşımlarda bulunulması gerektiği açıklanmalıdır.
- Yönetici hemşirelerin vizyonerliği ön planda olup daha uzun vadeli planlamalar yapıp bu planların yapılmasını sağlamaları gerekmektedir.
- Yönetici hemşireler çalışanlarına yönelik olan olumlu ya da olumsuz düşüncelerini çalışanları ile paylaşmalıdır.
- Yönetici hemşireler çalışanlar tarafından beklenen ve algılanan liderliğin yaşa, cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediğini bilerek çalışma koşullarının ve çalışma şeklinin bu algılara sebep olduğunu bilerek kendisini geliştirmesi gerekmektedir.
- Kurumda ve çalışılan birimlerde çalışanlara yönelik önemli davranış ve tutumda bulunulması gerektiği ve yönetici hemşirelerin kendilerini çalışanlarına faydalı olacak şekilde becerilerini arttırması gerektiği aktarılmalıdır.

7. KAYNAKÇA

1. Baykal Ü, Türkmen E. *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, Akademi Basın ve Yayıncılık İstanbul, 2012.
2. Çamlıbel N. *Çalışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının karşılaştırılması (İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği)* (Tez). Beykent Üniversitesi, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı; 2012, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 20 Şubat 2018
3. Öndeş T. *Hemşirelerin yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları* (Tez). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans Programı; 2017, Gaziantep.
<https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
4. Ardahan M, Konal E. Hemşirelikte Yöneticilik Ve Liderlik, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2017, 6(1): 140 – 147.
<https://docplayer.biz.tr> Erişim Tarihi: 05 Ocak 2019
5. İbicioğlu H, Özmen İ, Taş S. Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 14:2 1-23. <http://dergipark.gov.tr> Erişim Tarihi: 07 Mart 2018
6. TDK, “Liderlik” <http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi: 10 Nisan 2019
7. Bayram Ş. *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri* (Tez). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2013, Gebze. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
8. Karakoyunlu FB. *Liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile ilişkisi: ebe ve hemşireler üzerine uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği)* (Tez). Beykent Üniversitesi Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı; 2014, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 01 Mart 2018
9. Gezici A. *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama* (Tez). Dumlupınar Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı; 2007, Kütahya.
<https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 03 Mayıs 2019
10. Guraya SY. Hekimlerin Liderliği İçin İstenen Yeterliliklerin Ve Standart Ortamların Sistematik Bir İncelemesi, *Suadi Medical Journal Birleşik Med J*.

2016, 37 (10): 1061-1067. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov> Erişim Tarihi: 26 Şubat 2019

11. Gözükara E. *Liderlik tipleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler* (Tez). İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı; 2014, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
12. Aygün A. *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Tez). İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi Bilim Dalı; 2012, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
13. Işık N. *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri* (Tez). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları; 2014, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
14. Duygulu S. *Servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan transformasyonel liderlik eğitim programının liderlik uygulamaları üzerine etkisi* (Tez). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı; 2007, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
15. Hamarat M. *Liderlik ve liderlik davranışı: Polis okulunda bir araştırma* (Tez). Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı; 2010, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
16. Arık S. *Yönetici hemşirelerin hizmetkar liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi* (Tez). Karadeniz Teknik Üniversitesi Hemşirelik Esasları Ve Yönetim Anabilim Dalı; 2018, Trabzon. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
17. Kuruşçu M. *Yöneticinin duygusal zekası ve liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi* (Tez). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı; 2017, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
18. Arslan E. *Servis sorumlu hemşirelerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarının incelenmesi* (Tez). Ege Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Programı; 2018, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
19. Aydın O. *Hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve sorumlu hemşirelerin sahip oldukları liderlik özellikleri* (Tez). Trakya Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı; 2018, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019

20. Kızıltay E. *Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi: turizm sektöründe bir araştırma* (Tez). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2010, Afyon. <http://www.acikerisim.aku.edu.tr/> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
21. Bulut F. *Hastane yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışmayı yönetme düzeylerine etkisi* (Tez). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı; 2009, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
22. Dikmen B. *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma* (Tez). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı; 2012, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
23. Yörümezoğlu Ö. *Hastane yöneticilerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması: İstanbul ili anadolu yakası örneği* (Tez). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı; 2014, İstanbul. <http://acikerisim.istanbul.edu.tr> Erişim Tarihi: 03 Mayıs 2019
24. Doğanay A. *Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir belediyesinde bir uygulama* (Tez). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı; 2014, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
25. Elkıran ME. *Akademisyenlerin algıladıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Tez). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı; 2017, Çanakkale. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
26. Öveç B. *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Sağlık sektöründe bir uygulama* (Tez). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2014, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
27. Mızrak M. *Yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma: Millî Eğitim Bakanlığı'nda bir uygulama* (Tez). Gazi Üniversitesi Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı; 2015,Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
28. Sünbül F. *Sağlık çalışanlarında güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik ilişkisi* (Tez). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı; 2017, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019

29. Doğan B. *Yönetim, hemşirelik hizmetleri ve etik* (Tez). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı; 2015, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
30. Saraman T. *Liderlik yaklaşımı ve Douglas Mcgregor'un x ve y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma* (Tez). Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı; 2017,Bartın. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
31. Turhan N. *Sağlık kurumlarında yöneticilik, liderlik ve motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı birimler çalışanları örneği)* (Tez). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı; 2017,İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 17 Şubat 2019
32. Dinler Ç. *Yöneticilik ile liderlik arasındaki temel farklar ve Atatürk'ün liderliği üzerine bir çalışma* (Tez). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı; 2018, Trabzon. https://tez.yok.gov.tr Erişim Tarihi: 17 Şubat 2019
33. Uysal ŞA, *Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleriyle çalışanların iş üretkenli düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Isparta il merkezindeki hastaneler üzerinde bir araştırma* (Tez). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı; 2012, Isparta. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 21 Şubat 2019
34. Erdoğan T. *Sağlık yöneticilerinde liderlik türleri* (Tez). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı; 2015, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Ocak 2019
35. Canbolat SG. *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (çorumgaz, sürmeligaz, kargaz)* (Tez). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı; 2016, Çorum. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 07 Mart 2018
36. Sağlam F. *Yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi* (Tez). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı; 2014, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 08 Ekim 2017
37. Gültaş K. *yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzlarının belirlenmesi* (Tez). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı; 2009, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 24 Nisan 2019

38. Göktepe N. *Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması* (Tez). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı; 2001, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
39. ICN. “ Hemşirelik Tanımı” <https://www.icn.ch/nursing-policy/nursing-definitions> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
40. Ertaş N. *Hemşirelik müdürlük sisteminin çalışan hemşire performansına etkisi; Gata Haydarpaşa Eğitim Hastanesi ile Marmara Üniversitesi Hastanesinin hemşire performansı açısından karşılaştırılması*, (Tez). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı; 2006, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
41. Alev N. *Hemşirelik hizmetlerinde karşılaşılan yönetsel ve organizasyonel sorunlar (rize devlet hastanesi hemşireleri örneği)* (Tez). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı; 2014, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
42. Hemşirelik Kanunu; 2007. <http://www.ttb.org.tr> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
43. Hemşirelik Yönetmeliği; 2011. <http://www.ttb.org.tr> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
44. Kutun F. *Hastanelerde hemşirelik hizmetleri yönetimi etkinliğinin belirlenmesi* (Tez). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Programı; 2011, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 19 Şubat 2019
45. Öztürk H, Bahçecik N, Gürdoğan E. Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 2012, 20:1 <http://dergipark.gov.tr/download> Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019
46. Cerit K. *Hemşirelerin iş doyumlarını belirleyen faktörler: örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim; 2009, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 18 Nisan 2019
47. Güçlü A. *Cerrahi kliniklerinde çalışan hemşirelerin iş yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki* (Tez). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı; 2014, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 18 Nisan 2019

48. Beydağ KD, Tilev S. Hemşirelerin İş Doyum Düzeyi, *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2014, 1:3 <http://www.journalagent.com> Erişim Tarihi: 23 Nisan 2019
49. Şahin B. *Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin mesleki özellikleri ve iş kontrol algısı* (Tez). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı; 2014, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> Erişim Tarihi: 23 Nisan 2019
50. Kaçan C, Örsal Ö, Köşgeroğlu N. Hemşirelerde İş Doyumu Düzeyinin İncelenmesi, *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2016; 18(2-3): 1-12 <http://hemarge.org.tr> Erişim Tarihi: 23 Nisan 2019
51. Yeşiltaş A, Gül İ. Hemşirelerin Çalışmak İçin Tercih Ettikleri Birimler ve Tercih Nedenleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2016, 4(2): 74-87 <http://edergi.mehmetakif.edu.tr> Erişim Tarihi: 23 Nisan 2019
52. Kelez A. *Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları* (Tez). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı; 2008, İstanbul. <http://pskatalog.marmara.edu.tr/> Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019
53. Bayburt N. Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2017, 5:2 1-13 <http://dergipark.gov.tr> Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019
54. Ergün E, Çelik S. Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki, *Florence Nightingale Dergisi*, 2015, 23(3): 203-214 <http://dergipark.gov.tr/download/> Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019
55. Alan H, Baykal Ü. Yönetici hemşirelerin kişilik özellikleri ve etkileyen kişisel ve mesleki özellikler, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 2018,9:2 119-128 <http://www.journalagent.com> Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019
56. Taş A, Önder E. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, 9:32 <http://dergipark.gov.tr/download/> Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019
57. Diker O. *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi* (Tez). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim; 2014,Eskişehir. <http://openaccess.ogu.edu.tr> Erişim Tarihi: 17 Nisan 2019

58. Yılmaz H, Kantek F. Türkiye’deki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları: Literatür İnceleme, *Sağlık Ve Yönetim Hemşirelik Dergisi*, 2016, 3:2 110-117 www.journalagent.com/shyd Erişim Tarihi: 11 Şubat 2019
59. Baydın N ve arkadaşları. Kamu Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, *Sağlık Ve Yönetim Hemşirelik Dergisi*, 2017, 4:3 89-97 www.journalagent.com/shyd Erişim Tarihi: 05 Ocak 2019
60. Tsui AS ve arkadaşları. Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture , *The Leadership Quarterly* 2006, 17 113-137 www.academia.edu Erişim Tarihi: 20 Şubat 2018



EK-4: Anket Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu form Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü bünyesinde yürütülmekte olan liderlik davranışlarının ölçülmesine yönelik akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik ve mesleki özellikleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış sorular yer almaktadır. İkinci bölüm yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarını, üçüncü bölüm ise yönetici hemşirede var olan liderlik davranışların değerlendirilmesine yönelik olarak hazırlanmış ifadelerden oluşmaktadır. Çalışma akademik amaçlarla kullanılacağı için cevapların doğruluğu büyük önem taşımaktadır. Çalışma süreci ve sonuçları bu amaç dışında kesinlikle kullanılmayacak ve kişisel bilgiler hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Yürütücü:Sebahat Özdemir

Danışman: Arzu Kader Harmancı Seren

Mesleki ve kişisel bilgiler

- 1-Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- 2-Yaşınız:.....
- 3-Eğitim Durumunuz: Lise() Yüksekokul() Lisans ()
Lisansüstü()
- 4-Pozisyonunuz: Hemşire () Ekip Lideri ()
- 5-Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz?.....yıl.....ay.
- 6- Ne kadar süredir hemşire olarak çalışıyorsunuz?.....yıl.....ay.
- 7-Çalıştığınız birim?
- 8-Gelir durumunuz? Geliri giderinden az() Geliri giderine denk() Geliri giderinden fazla()
- 9-Haftalık çalışma saatiniz?.....saat.
- 10-Çalışma şekliniz: Sadece gündüz () Vardiyalı () Sadece gece ()
- 11-Çalıştığınız kurumda çalışmaktan memnunun musunuz?
Memnun değilim () Ne memnunum ne değilim () Memnunum ()
- 12-Çalıştığınız birimde çalışmaktan memnunun musunuz?
Memnun değilim () Ne memnunum ne değilim () Memnunum ()
- 13-Aldığınız ücretten memnunun musunuz?
Memnun değilim () Ne memnunum ne değilim () Memnunum ()

	BÖLÜM 2 Bu bölümü yönetici hemşireniz pozisyonunda bulunan hemşireden beklentilerinizi düşünerek işaretleyiniz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	1	2	3	4	5
3	İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	1	2	3	4	5
6	Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	1	2	3	4	5
7	Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır	1	2	3	4	5
8	Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	1	2	3	4	5
9	Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalı ve uygulamalıdır.	1	2	3	4	5
10	Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	1	2	3	4	5
14	Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	1	2	3	4	5
15	Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	1	2	3	4	5
16	Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	1	2	3	4	5
18	İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemeli ve sapmaları kontrol etmelidir.	1	2	3	4	5
19	İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	1	2	3	4	5
20	Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir.	1	2	3	4	5
21	Gerektiğinde çalışanlara yetki vermeli ve işin sonucunu takip etmelidir.	1	2	3	4	5
22	İş dışında çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmamalıdır.	1	2	3	4	5

	BÖLÜM 2 Bu bölümü yönetici hemşirenizin davranışlarını düşünerek işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	1	2	3	4	5
2	Yeni proje ve fikirleri destekler.	1	2	3	4	5
3	Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
4	Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	1	2	3	4	5
5	Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	1	2	3	4	5
6	Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır ve uygular.	1	2	3	4	5
7	Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
8	Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir	1	2	3	4	5
10	İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
13	Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	1	2	3	4	5
14	İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler ve sapmaları kontrol eder	1	2	3	4	5
15	İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	1	2	3	4	5
16	Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder	1	2	3	4	5
17	Gerektiğinde çalışanlara yetki verir ve işin sonucunu takip eder.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	1	2	3	4	5
20	Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	1	2	3	4	5
21	Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	1	2	3	4	5
22	İş dışında çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmaz.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Sebahat	Soyadı	ÖZDEMİR
Doğum Yeri	Araç	Doğum Tarihi	1985
Uyruğu	T.C	Telefon	
E-mail	sebahat.ozdemir85@gmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurum	Mezun Olduğu Yıl
Yüksek Lisans	Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü	2019
Lisans	Kocaeli Üniversitesi Kocaeli Sağlık Yüksekokulu	2007
Lise	Hasan Şadoğlu Lisesi	2002

İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre (Yıl-Yıl)
Okan Üniversitesi Hastanesi	Poliklinik Hemşiresi	2016- 2017
Yesevi Eğitim Kurumları	Sağlık Meslek Dersi Öğretmeni	2014-2016
Irmak Okulları	Revir Hemşireliği	2014- 6 ay
Asfa Eğitim Kurumları	Revir Hemşireliği	2012-2014
Yaşam Diyaliz Merkezi	Hemodiyaliz Hemşireliği	2009-2011
Ata Diyaliz Merkezi	Hemodiyaliz Hemşireliği	2008-2009
Onur Hemodiyaliz Merkezi	Hemodiyaliz Hemşireliği	2007-2008
İstanbul Amerikan Hastanesi	KVC Yoğun Bakım Hemşireliği	2007-2 ay