

**T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Tez Yöneticisi  
Dr. Öğr. Üyesi İlknur DİNDAR

**HEMŞİRELERİN LİDERLİĞE İLİŞKİN  
DEĞERLENDİRMELERİ VE SORUMLU  
HEMŞİRELERİN SAHİP OLDUKLARI LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Oya AYDIN**

EDİRNE – 2018

**T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Tez Yöneticisi  
Dr. Öğr. Üyesi İlknur DİNDAR

**HEMŞİRELERİN LİDERLİĞE İLİŞKİN  
DEĞERLENDİRMELERİ VE SORUMLU  
HEMŞİRELERİN SAHİP OLDUKLARI LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Oya AYDIN**

**Destekleyen kurum:**

**Tez no:**

EDİRNE - 2018

**T.C.**  
**TRAKYA ÜNİVERSİTESİ**  
**Sağlık Bilimleri Enstitü Müdürlüğü**

**ONAY**

Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans programı çerçevesinde Dr. Öğr. Üyesi İlknur DİNDAR danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Oya AYDIN tarafından tez başlığı "HEMŞİRELERİN LİDERLİĞE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ VE SORUMLU HEMŞİRELERİN SAHİP OLDUKLARI LİDERLİK ÖZELLİKLERİ " olarak teslim edilen bu tezin tez savunma sınavı 16.11.2018 tarihinde yapılarak aşağıdaki jüri üyeleri tarafından "Yüksek Lisans Tezi" olarak kabul edilmiştir.

İmza

JÜRİ BAŞKANI

Dr. Öğr. Üyesi İlknur DİNDAR

İmza

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Merve ASLAN



İmza

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi İlknur METİN AKTEN



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Tammam SİPAHI  
Enstitü Müdürü



## **TEŞEKKÜR**

Bu zorlu süreçte yanımda olan eşim Mustafa Semih'e, bu eğitim süresi boyunca çoğu zamanımı onlardan ayrı kalmak zorunda olduğum kızım Canan Ebrar ve oğlum Melik Emre'ye, bu süreç boyunca gece gündüz beni hep destekleyen çok kıymetli annelere (Recebiye ve Hüsniye) ve babamlara (Orhan ve Hamit), bende büyük emekleri olan hocam Dr. Öğr. Üyesi İlknur DİNDAR'a sonsuz teşekkür ederim.

Oya AYDIN

## İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
<b>LİDERLİK KAVRAMI</b> .....	<b>4</b>
<b>YÖNETİCİLİK KAVRAMI</b> .....	<b>5</b>
<b>LİDERLİK YAKLAŞIMLARI</b> .....	<b>7</b>
<b>HEMŞİRELİKTE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK</b> .....	<b>13</b>
<b>GEREÇ VE YÖNTEM</b> .....	<b>16</b>
<b>BULGULAR</b> .....	<b>19</b>
<b>TARTIŞMA</b> .....	<b>26</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>30</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>32</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>34</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>36</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>41</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>42</b>
<b>EKLER</b>	

## **SİMGE VE KISALTMALAR**

**Ark** : Arkadaşları

**ICN** : International Counsel of Nurses ( Uluslararası Hemşirelik Konseyi )

**TDK** : Türk Dil Kurumu

## GİRİŞ VE AMAÇ

Yönetim kavramı üzerinde birçok bilim dalları tarafından farklı araştırmalar yapılmıştır ve bilim dallarının farklı bakış açıları ile değişik şekillerde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu (TDK) ‘nun tanımına göre yönetim: yönetme işi, çekip çevirme, idare etmedir. Yönetici ise: bu süreci yöneten, yani planlama yapan, yaptığı planı uygulayan ve denetleyen kişidir (1,2).

Liderlik, yönetim alanında en sık araştırılan konuların başında gelmektedir. En genel haliyle liderlik, hedeflenen sonuca ulaşmak için diğer çalışan elemanları etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (1,2,3).

Liderlik ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinlikleri etkileme sürecidir. Liderlik, belli şartlar altında bulunan kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesidir. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama, grup üyelerini daha üst amaçlara ulaşması için ikna etme, becerilerini geliştirme gibi süreçleri kapsamaktadır. Bir örgütün yöneticisi olan kişinin liderde olması gereken özelliklere sahip olması ve bu özellikleri geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak liderin sahip olması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, katılımcı yönetme, öğrenme yeteneği, yaratıcılık, dürüşlük, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgütün kültürünü etkileyebilmektir (1,4).

Kurumların yaşayabilmesi için en önemli koşullardan biri de öğrenme yeteneğinin geliştirilmesidir. Sağlık kurumları da olduğu çevre ve topluma göre sonuçlar çıkarıp bu sonuçlara göre adaptasyon sağlamalı ve çalışanlarını eğitmelidir. Ayrıca kurumlar, çalışanların en değerli kaynakların başında geldiğini unutmamalıdır. Bu sebeple her çalışanın sistemin önemli bir parçası olduğu, eksikliğinin ya da uyumsuzluğunun sistemi etkileyeceği unutulmamalıdır (3,5).

Yöneticiler de günümüzde artık değişik rollere sahip olmaları gerektiğini açıkça kabul etmektedirler. Yöneticilerin değişen rolleri içinde artık “komuta ve kontrol” değil, “geliştirme, mentorluk” olması gerektiği görülmektedir. Bu rollere bürünmenin kolay olmadığı tabii ki de tahmin edilmektedir. Çünkü bu kavramların literatüre girmesinin birçok hiyerarşik düzeni bozduğu, organizasyonların basıklaşmasına sebep olduğu, liderlik ve koçluk uygulamasını ön plana çıkardığı ve sıfır hiyerarşiye gidişi hızlandırdığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı da artık takım lideri gibi hiyerarşik olmayan terimler kullanılmaya başlanmış, yönetici gibi ünvanların yerini lider, yol gösterici ve yetiştirici gibi ünvanlar almaya başlamıştır. Genç çalışanların olduğu kurumlarda üstlerinin yol göstericiliğinin rol almaya başlaması ile hem kurumlar için hem de bireyler için başarı getireceği düşünülmektedir (6,7).

Örgütsel başarı için yaratıcılık çok önemlidir. Bunun nedeni de, bireyin ve örgütün düşünsel yeteneklerini uygulamasına ve bunun sonucunda da yeni bir şeyler oluşmasına olanak sağlamasıdır. Kurumların uzun ömürlülüğünü sağlayan yapı, organizasyonlar için yenilikçi potansiyeli oluşturan yaratıcılıktır. Bunun için çalışanları karar verme sürecine dahil etmenin, çalışanların kişisel düşüncelerinin ortaya çıkmasını sağlayarak kendi yaratıcılıklarının oluşumuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Liderler yaratıcılık konusunda çalışanlara önder olmalıdır ve bu konuda özendirmelidir (7-10).

Uluslararası örgütlerde hemşirelerin sağlık politikalarına katılma, sağlık sisteminde ve karar verme aşamasında yer almalarından dolayı liderlik becerilerinin güçlendirilmesi, üst düzey liderlik ve yönetim kadrolarına atanmasını özendirmek için liderliğin gerekliliği vurgulanmaktadır. İyi bir yönetim ve olumlu hizmet çıktıklarına bakıldığında katkı sağlayacak, yaratıcı, yenilikçi, risk alan, vizyon sahibi, farklılıklara ve değişimlere hızlı adapte olan lider yönetici ve hemşire liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (11,12,13).

Hastaneler, hekim ile hastayı birleştirip ortak bağlantı sağlayan, çok sayıda hemşire ve sağlık personelinin birlikte çalıştığı karmaşık sağlık kurumlarıdır. Günümüzde teknolojik gelişmeler, kısıtlı bütçe , personel yetersizliği gibi birçok sorun ortaya çıkmış ve hemşirelerde liderlik özelliklerini geliştirmek önemli bir hale gelmiştir (13,14).

Hemşirelik, kendine özgü alanı, eğitimi ve uygulamaları olan, araştıran, plan yapan, sorgulayan, karar veren, verdiği kararı uygulayan bir meslektir. Hemşire, toplum sağlığı alanındaki önemli konumu ve taşıması gereken sorumlulukları nedeni ile, çeşitli düzeylerde ve çeşitli grupları yönlendirme ile yükümlüdür. Hemşire olarak, toplumu sağlıklı yaşam ve sağlıklı çevre oluşturmada yönlendirmek, hastanede hemşirelik hizmetleri müdürü olarak hemşireleri yönlendirmek, servis sorumlu hemşiresi olarak servisindeki sağlık ekibini



yönlendirmek ve ekip lideri olarak ekip üyelerini yönlendirmek, sözü edilen yükümlülüklerden bazılarıdır (13,15).

Görev ve sorumlulukları gereği sorumlu hemşirelerin birlikte çalıştığı hemşireleri doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yetenekleri ile ilişkilidir. Çünkü liderlik davranışı gösteren bir hemşire içinde bulunduğu hizmetlerde daha etkili ve verimlidir. Hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesinin gerekliliği sonucu, hemşirelikte liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır (13,15,16).

Her gün değişmekte ve gelişmekte olan bilimsel yenilikleri takip etmek ve buna bağlı olarak da değişen hemşirelik bakımındaki yenilikleri uygulamaya geçirmek, hasta veya sağlam bireyin gereksinimlerini saptayabilmek ve bunlar doğrultusunda değişimi oluşturabilmek için lider hemşirelere ihtiyaç vardır. Mesleklerin geleceğe taşınmasında liderler ve yöneticiler önemli yere sahiptirler. Bu yüzden de hemşirelik hizmetlerinin sunumunu çağdaş bir seviyeye ulaştırmak için hemşirelerin iyi birer yönetici ve lider olması gerekmektedir (15,16).

Yönetimi en zor alanlardan biri olan sağlık kurumlarında, hemşirelerin görev ve sorumluluklarının fazla olmasından dolayı, hemşirelerin doğru hedeflere yönlendirilmesi gerekmektedir. Böylece mesleki uygulamaların gerçekleştirilmesi etkin bir şekilde yönetilen hemşirelik hizmetleri ile olabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden de servis sorumlusu hemşirenin sahip olduğu liderlik davranışları önem kazanmaktadır (16,17).

Bu çalışmada amaç; hemşirelerin transformasyonel liderliğe ilişkin değerlendirmelerini saptamak ve sorumlu hemşirelerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemektir.

## GENEL BİLGİLER

### LİDERLİK KAVRAMI

#### Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanların toplumsal ve siyasal yaşamında ve örgütlenmesinde önemli bir yer tutan liderlik kavramı ile ilgili son yüzyıl da birçok kitap yazılıp, bu konuda teoriler ortaya atılmıştır (18,19).

Lider kavramı ilk olarak 14.yy'da İngilizce'de "Leader" kelimesi yani "yol almak ya da yol göstermek" anlamında kullanılmıştır. Lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçimin de ortaya koyan ve grup üyelerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir. Lider doğru karar almaya ve grup üyelerini ulaşılması gereken amaca, doğru harekete geçirmek için gerekli olan bilgiye, iletişime ve etkileme kabiliyetine sahip olmalıdır (19,20).

Türkçede bu kelimeye karşılık olarak "önderlik" gibi kelimeler önerilmesine rağmen çoğu zaman liderlik kelimesi kullanılmıştır. Liderlik, belli şart ve kurallar içinde başkalarını etkileyerek ve yönlendirerek bir amaca ulaşmak için faaliyette bulunulmasıdır. Bu sebeple liderlik, liderin yaptığı ve yürüttüğü işlerle ilgili süreçtir. Lider ise, belirli bir amaç için yönlendirme yapan, insanların bir amaç için emir ve talimatlarına uyduğu kişidir (19,21).

Liderlik sadece bununla kalmayarak değişik şekillerde tanımlanabilir;

1. Liderlik, bir topluluğu ya da grubu belirli amaç için etrafında toplayabilme ve bu amaçlar için harekete geçirme yeteneğinin ve bilgilerinin toplamıdır.
2. Liderlik, belirli bir amaç için kişileri ya da topluluğu yönlendirme ve onların faaliyetlerini etkilemesi sürecidir.

3. Liderlik, belli bir grubun ya da gruptaki kişilerin yaptıklarını izledikleri, ona uydukları faaliyetler sürecidir.
4. Liderlik, insanları ortak bir faaliyet için yönlendirme kapasitesi ve isteğinin toplamıdır.
5. Liderlik, amaçlarına ulaşmak için kişileri örgütleyerek, güdeleyerek onlar üzerinde etki bırakma sanatıdır (20,21,22).

Liderliğin bu kadar tanımında çeşitlilik olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da liderin “yönetimsel iş” konusunda faaliyette bulunduğudır. Bu nedenle yönetimsel işi de tanımlamak gerekir. Yönetimsel iş, liderin ne yaptığı, ne zaman yaptığı, nerede planladığı, kimlerle ilişki içinde olduğu vb. konulardan oluşmaktadır. Liderlik bu ilişkiler içindeki roldür. Bu rolde de topluluk ile lider arasında karşılıklı bir bekleyiş olmaktadır (23,24,25).

## **YÖNETİCİLİK KAVRAMI**

### **Yönetim, Yönetici ve Yöneticilik Kavramı**

İnsanların varoluşuyla ortaya çıkan, sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olan yönetim kavramı gelişmekte olan bir bilim dalıdır. Tarihin tüm dönemlerin de, insanların amaçlarına ulaşabilmeleri için yönetim bir araç olmuştur (26,27).

Yönetim önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşmak için, eldeki kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanarak kararlar alma ve bu kararları uygulama sanatı ve bilimidir. Farklı bir deyiş ile yönetim, başka insanlar aracılığı ile amaçlara ulaşma ve planlanan süreç ile iş görme faaliyetleridir. Yönetici, süreci yöneten kişidir. Yöneticilik, yöneticinin görevi veya yönetici olma durumu, idareciliktir (22,28,29).

### **Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki**

Yönetim denildiği zaman akla gelen ilk kavram liderliktir. Ancak yöneticilik ve liderlik arasında anlamsal farklılıklar mevcuttur. Liderlik belirli bir amaç için topluluğu yönlendiren ve etkileyen davranış biçimi olmasına rağmen, yöneticilik işletmelerin kurulması ile ortaya çıkmış bir meslektir (30).

Yöneticilik, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkileme ve yönlendirme konusunda rehberlik etmektir. Yöneticilik, görev yönelimli iken; liderlik , kurumlara ve insanlara değişimleri konusunda olanak vericidir. Aslında, liderliğin

yöneticiliğin bir işlevi olduğu ancak liderliğin yöneticilikten daha fazla yetenek gerektirdiği bilinmektedir. Yöneticilik, otorite ve emirler üstüne kuruludur ve gücünü yasalardan alırken, liderlik gücünü karakterinden, yeteneklerinden, ilke ve değerlerinden alır (29-32) (Tablo 1).

**Tablo 1. Yönetici ile liderin karşılaştırılması (2)**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücünü makamından alır.	Gücünü etkileşim ve iletişimiyle elde eder.
Tayin ettiği alt kadrolar vardır.	Grupta yer almak isteyenler vardır.
Üst kademedir.	Üst kademede yer almayabilir.
Başarısı tüm sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelerle olur.
Denetler, kontrol eder.	Yetki verir.
Statüyü korur.	Gelişmeye önem verir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Başkaları tarafından olduğu konuma getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

### **Liderin Sahip Olması Gereken Liderlik Özellikleri**

Bir lider de bulunması gereken liderlik özellikleri;

- \*Bir bakışta olayları anlayabilme yeteneği
- \*Cesaretli olma
- \*Risk alabilme
- \*Yaratıcılık
- \*Maceracı eğilim
- \*Beklenmeyen olaylarla başa çıkabilme yeteneği
- \*Yenilikçi olma ve yenilikleri uygulayabilme yeteneği
- \*Soğukkanlı davranabilme
- \*Sezgi gücü (geleceği görme)
- \*Taktik, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
- \*Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
- \*Karizmatik olma
- \*Güvenilir olma
- \*Dürüstlük, şeklinde sıralanabilmektedir (31,33).

Bu özelliklerin hepsinin bir liderde olması beklenemez. Ancak karizma sahibi olma tek başına lider olmak için bir anlam ifade etmezken, güvenilir olmayan bir liderin diğer tüm özelliklere sahip olması da bir anlam ifade etmemektedir (31,32).

Lider, sürekli olarak yeni bilgiler ile donanabilmeli, bu bilgileri kullanmada yetenekli olmalı, özgüven içinde hareket ederek esneklik özelliğini kullanmalı, adil , profesyonel ve ahlak sahibi olmalı, ayrıca fiziksel olarak güçlü ve çekiciliğe sahip olmalıdır. Bunların dışında modern çağda artık liderlerin kendilerini tanıma, dinlemeyi bilme, işleri basitleştirmeyi bilme, grup üyelerini iyi tanıma, amaçları belirleme, doğru ve hızlı karar alma, zıt görüşleri davet etme, tasarımcı olma, alçak gönüllü olma, dürüst ve erişilebilir olma, gerektiğinde risk alma, zamanı iyi kullanma ve eleştirilmekten korkmama gibi özelliklere sahip olması da gerekmektedir. Çünkü lider, liderlik sürecini başlatan, yönlendiren, yöneten ve gereğinde değiştiren kişidir (33,34).

## **LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderlik konusunda literatür de çok çalışmalar yapılmış ve birçok farklı teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunun yanı sıra başlıca yaklaşımlar dört ana grup altında toplanabilmektedir. Bunlar;

1. Özellikler yaklaşımı,
2. Davranışsal yaklaşım,
3. Durumsal yaklaşım,
4. Yeni (çağdaş) yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (35-38).

### **Özellikler Yaklaşımı**

Bu konuda ilk geliştirilen yaklaşım tipi özellikler yaklaşımıdır. Bu tür liderlik yaklaşımını savunanlara göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderin doğuştan sahip olduğu zihinsel, fiziksel, sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olması gerektiği düşünülmektedir (35,36).

Özellikler yaklaşımına göre o ekipte o kişinin lider olarak kabul edilmesinin sebebi, lider de bulunması gereken kişilik özelliklerine, doğuştan sahip olmasıdır. Lider, sahip olduğu özellikler nedeniyle ekipteki diğer üyelerden ayrılmaktadır (36,37).

Bu yaklaşıma göre lider her açıdan diğer kişilerden farklıdır. Bunun için, lider de bulunması gereken bazı özellikler üzerinde durulmuştur. Bu özelliklerin başında yaş, boy, ırk, cinsiyet, zeka, bilgi, iletişim, inisiyatif, hissel olgunluk, yakışıklılık, diksiyon, açık sözlülük,

dürüstlük, samimiyet ve özgüven gelmektedir. Fakat incelendiği zaman bu kadar özelliğin aynı kişide toplanmasının pek mümkün olamayacağı, hatta ekip üyeleri arasında da bu özelliklere liderden daha fazla oranda sahip kişiler olabileceği görülmektedir. Bundan dolayı da yaklaşımın gerçek hayata uygun olmaması, liderlerin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmesine ve davranışsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (37-38).

### **Davranışsal Liderlik Teorisi**

Özellikler yaklaşımında liderlerin kişisel özellikleri üzerine yoğunlaşıldığından dolayı, yüzeysel olması, araştırmacıları daha çok, liderlerin nasıl davrandıklarına ve ne yaptıklarına yoğunlaştırmış ve sonucunda da davranışsal liderlik teorisi geliştirilmiştir. Davranışsal liderliğin temelini, liderin kişisel özellikleri değil, liderin olaylar karşısında nasıl davrandığı oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlik yaparken gösterilen davranışlar, lideri başarılı kılmaktadır (37,38).

Düşünceler açık olarak görünmezken, liderin göstermiş olduğu davranışlar görülebilmektedir. Bazı liderler zamanlarını görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırırken, bazıları da saygı göstermeye, kişiler tarafından kabul edilmiş olduklarını hissettirmeye çalışırlar. Bazı liderler gücü sadece kendi elinde tutmaya çalışırken, bazıları ise astları ile paylaşmaya çalışır (38,39).

Liderin nasıl davrandığına odaklanmış olan bu teori, etkili lider ve etkisiz lider ayrımını yapmaktadır. Özellikler yaklaşımının aksine, liderin davranışlarına yoğunlaştığı için, davranışlar sonradan öğrenilebilir, bireye liderlik davranışları kazandırılabilir ve bireyler liderlik konusunda eğitilebilir ve böylece daha iyi liderlik yapmaları sağlanabilir (37,39).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesi için çeşitli deneysel araştırmalar ve teorik çalışmalar yapılmıştır. Bunların sonucu olarakta çeşitli liderlik tarzları belirlenmiştir. Bunlar;

**Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli:** Liderlerin davranışlarını “anlayış gösterme ya da insan ilişkilerine dönüklük” ve “yapıyı kurma ya da göreve dönüklük” şeklinde iki farklı boyutta incelemektedir.

**Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:** Buna göre liderlik davranışı, “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki şekilde açıklanmıştır.

**Harvard Üniversitesi Araştırmaları:** Liderlik davranışını, “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” olarak iki temel yapı üzerinde toplamıştır.

**Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:** Bu model liderlik davranışını, “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklinde açıklamıştır.

**X ve Y Kuramı:** X kuramı, insanların pasif olduğu, tepki göstermediği ve örgütsel gereksinimlere ihtiyaç duyduğu varsayımına dayanır, Y kuramı ise; insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunur.

**Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri:** Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır.

**Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli:** Liderlik yaklaşımlarını;

- İstismarcı (sömürücü) otoriter,
- koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter,
- Danışmalı (danışçı) yönetim tarzı
- Katılmalı yönetim, şeklinde dört boyuta ayırarak ele almıştır (36-40).

Davranışsal liderlik teorisinde, liderlerin astları ile ilişkisi, ekip üyeleri ile iletişimi, belirlenen amaçlara ulaşmak için gösterdiği profil, anlaşmazlık durumunda sergilediği tavır, yetki devredip devretmemesi, planlama ve denetleme şekli gibi davranışlar ele alınabilir. Bunun sonucunda, lider ile birlikte çalıştığı ekibin ilişkileri, liderin tavır ve davranışlarının ekip tarafından kabul edilip edilmemesi üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla, lider liderlik yaptığı gruptan ayrı ve bağımsız olarak düşünülemez ve grupla olan ilişkisi noktasında değerlendirilir (38,40).

Liderlik alanında yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analize dâhil edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunun sonucunda durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (39,40).

### **Durumsallık Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda temel varsayım, en uygun lider davranışının duruma ve zamana göre değişebileceğidir. Liderlik olayını, koşulları ele alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler, içinde bulunduğu koşullardır. Bu teoriye göre liderlik, üyeler, lider ve koşullar arasındaki karmaşık ilişkiden oluşur. Bu teoriye göre liderlik, üyelerin yetenekleri ve beklentileri, lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri gibi faktörlerdir (40,41).

Bu yaklaşıma göre tüm koşullarda liderlik davranışlarının değişeceği ve uygun liderliğin ancak o zaman belirlenebileceği tespit edilmiştir. Durumsallık yaklaşımları arasında;

- **Fiedler'in Durumsallık Kuramı;** Bir liderin davranışları katıdır, kolay kolay değiştirilemez, bu sebepten dolayı da liderin davranışlarını değiştirmeye çalışmak yerine örgütteki koşulları liderin davranışlarına uygun hale getirmek daha doğru olacaktır.

- **Yol-Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans);** Bu kurama göre, faaliyetler bireyleri amaca götüren birer araçtır. Yol–amaç kuramında, otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı lider olmak üzere dört liderlik tipi bulunmaktadır.

- **Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı;** Eğitime liderlik anlamında önem verilmekte ve insanların ihtiyaç duyulan liderlik tarzını öğrenebileceği savunulmaktadır.

- **Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı;** Bu kuram, “yaşam eğrisi” yaklaşımında görev ve ilişki boyutlarının yanına, bir diğer boyut olan etkinliğin de eklendiği liderlik kuramıdır. Başarılı liderlik ve etkili liderlik konusunda ayırımı gitmektedirler. Yönetici veya liderlerin başarılı olmaları, etkin oldukları anlamına gelmemektedir.

- **Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve Etkisiz Lider);** Bu kurama göre liderin ne yaptığı değil, sonuç olarak ortaya ne çıkardığı önemlidir (40-45).

Görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkili olabileceği gibi, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği bu yaklaşımların ortak noktasıdır (44,45).

Günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin etkinliğini artırmak için pek çok yeni liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Bunlara da “çağdaş yaklaşımlar” adı verilmiştir (46).

### **Yeni ( Çağdaş ) Yaklaşımlar**

Müşteri beklentisi ve bilgi düzeylerinin artması, liderlik konusunda ortaya çıkan yeni gelişmeler ve kavramlar, yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşımlar, dönüşümcü-yenilikçi liderlik yaklaşımı, etkileşimci liderlik yaklaşımı, karizmatik liderlik yaklaşımı, stratejik liderlik yaklaşımı ve hizmetkar liderlik yaklaşımı şeklinde sıralanmaktadır (46,47).



**Dönüşümcü- yenilikçi (Transformasyonel) liderlik yaklaşımı:** Dönüşümcü anlayışa göre lider, ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek, farklılık ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, üyelerini üstün performansa ulaştıran kişidir. Dönüşümcü liderler, alttaki üyelere ödüller verir, örgütsel yapıyı harekete geçirir, üyelerin sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır (46,47).

Lider ve grup etkileşiminde, dönüşümcü liderliğin sahip olduğu dört farklı bileşen önemli rol oynamaktadır. Bunlar;

**Karizma ya da ideal etki:** Bu etki, liderin grup üyeleri üzerinde hayranlık bırakan eylemlerde bulunması olarak açıklanabilir. Genellikle liderin fiziksel özellikleri, vizyon sahibi oluşu ve iyi iletişim beceresine sahip olması ile ilgilidir. Ayrıca, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları ve uyguladıkları ahlaki değerlerin, grup üyelerinin lidere olan bağımlılığını arttıran bir karizma gücüne de neden olduğu bilinmektedir. Grup üyeleri liderlerini karizmatik bulurlarsa, onlar da liderleri gibi davranmaya çalışacaklardır.

**İlham verici motivasyon:** Sıkı ve planlı bir çalışma ile, zor işlerin üstesinden gelebilen, ilham verici dönüşümcü lider, gruptaki üyelerini enerji ve cesaret verici konuşmalarla destekler. Kriz zamanlarında sakin, iyimser ve kontrollü davranarak, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri çalışma alanında kullanarak ekibin iş yükünü azaltır. Böylece grup üyelerine örnek olmakta ve onları motive etmektedir.

**Zihinsel uyarım-entelektüel düşünme:** Dönüşümcü liderler, basit cümleler ve ikna edici konuşmalar ile üstlerini ve astlarını etkileyebilirler. Bu liderler ekip üyelerini yenilikçi düşünmeye teşvik ederek ‘daha iyi nasıl yapılabilir?’ sorusuna yanıt bulmaya çalışarak onlar ile çift yönlü iletişimi ve zihinsel uyarımı sağlamış olurlar. Lider ekip üyelerini yönlendirip geliştirirken onlarında fikirlerine önem vermekte ve fikirlerinden faydalanmaktadır. Böylece fikirlerinin önemsendiğini ve değer verildiğini hisseden ekip üyelerinin motivasyonu artmaktadır.

**Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderler, grup üyelerinin kişisel gereksinimlerini yakından izler ve onlara gereksinimlerine göre öncülük yaparlar. Bireysel ilgi kapsamında, liderler grup üyelerinin alt yapı gibi maddiyata dayalı gereksinimlerini karşıladıkları gibi fikirlerini paylaşabilme, kendini değerli hissetme gibi manevi gereksinimlerini de karşılarlar. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı benimsemiş kişiler işletmeye önemli katkı sağlayacağı için, işletmelerin bu tarz liderlerden edinmeleri gerekir (46-49).

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik yaklaşımı: Etkileşimci liderler, çalışanların eskiden beri yaptıkları faaliyetleri daha etkili ve verimli kılmak için iş yapma ve yaptırma yöntemini belirlemelidir. Bu yaklaşımda yöneticiler astlarını seçerken ödüllendirme, para ve konum vaat ederek yönlendirirler. Etkileşimci liderlikte, lider ile grup arasındaki ilişki farklı şekillerde gerçekleşebilir. Bunlar ;

Şartlı ödüllendirme: Liderin, çalışanlara sarf ettiği gayret ve ulaştıkları performansa göre, destek ve kaynak sağlaması şeklinde düşünülebilir.

İstisnalarla yönetim (aktif): Lider iş ve işi gerçekleştirme standartlarını belirler ve bu süreci izleyerek ve gerektiğinde müdahale ederek düzeltici kararlar alır.

İstisnalarla yönetim (pasif): Lider işi gerçekleştirme sürecinde geri planda kalmaktadır yani pasiftir. Daha çok işi gerçekleştirmek için oluşturulan standartların şartlara uymadığı durumlarda müdahalede bulunur.

Liberal/serbest bırakıcı: Lider grup üyelerini, iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda çalışanları tamamen serbest bırakır ve iş ile ilgisi yokmuş gibi, sorumluluklarını yerine getirmeyen bir davranış sergiler. Etkileşimci lider genellikle geçmişi geleceğe taşımak amacındadır. Eskiden olan yararlı ve olumlu gelenekleri sürdürmek için yararlı hizmetlerde bulunurlar. Stres altında olan liderlikler için uygun bir yaklaşım olabilmektedir. Üyelerin isteklerini gerçekleştirmede de uzun vade yerine kısa vade de faydalı olacaktır. Uzun vade için dönüşümcü yaklaşım daha uygun olmaktadır (47-50).

### **Hemşirelik Hizmetlerinde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri, lider ve grup arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Dönüşümcü liderlerin, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlaması ve onlara yetki devretmesi grup üyelerinin özgüvenlerinin artmasını sağlamakta ve onların iş memnuniyetini, performanslarını ve kuruma bağlılığını arttırmaktadır. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin alt basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılarlar, daha sonrasında onları üst basamaklardaki ihtiyaçları hakkında bilinçlendirir ve bu ihtiyaçları karşılama konusunda desteklerler. Böylece, dönüşümcü liderler grup üyelerinin motivasyonlarının daha uzun süre ve daha yüksek olmasını sağlarlar (46,51).

Etkileşimci liderler, grup üyelerinin yüksek performanslarına karşı onların temel ihtiyaçlarını karşılamakta, ödüller vererek grup üyelerini yönlendirmektedir. Bu ödüller grup üyelerinin ilk zamanlarda motivasyonlarını arttırsa da etkisi çok uzun sürmemektedir. Dolayısıyla, hemşireler de ancak gereksinimleri karşılandığında motive olabilecekleri için,

hemşire liderlerin de bu kapsamda girişimde bulunmaları gerektiği göz ardı edilmemelidir (51).

**Karizmatik liderlik yaklaşımı:** Karizma çekiciliği ifade eder. Karizmatik liderlikte üyeleri peşinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptir. Bu liderlik anlayışında heyecanlandırma, yaptıkları ile örnek olma, coşku ve enerjisini üyeleri motive etmek için kullanma şeklinde sıralanabilir. Karizmatik liderlikte ön planda tutulan, faktörlerden ziyade üyelerin dile getirerek atfettikleri özelliklerdir. Bu nedenle karizmatik liderlik, sahip olduğu özellikten öte üyelerin algılayış özelliklerine göre değişmektedir (48,51).

**Stratejik liderlik yaklaşımı:** Stratejik liderlik yaklaşımı diğer liderlik yaklaşımlarından iki farklı şekilde ayrılmaktadır. Birincisi, bu liderlik yaklaşımının sadece üst düzey yöneticiler ile ilgili olmasıdır. İkincisi ise, bu tür liderlerin, sembolik ve stratejik faaliyetler üzerinde durmasıdır (51,52).

**Hizmetkar liderlik yaklaşımı:** Bu liderlik yaklaşımı adını, kendisini izleyenlere hizmet etmekten almaktadır. Bu lider ekip üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını, kendi istek ve ihtiyaçlarından önde görmekte ve ona göre davranmaktadır. Bu tür liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, herhangi şahsi bir amaç gütmemektedirler, aldıkları kararların ekip üyelerini nasıl etkileyeceğini düşünürler ve duyarlı davranırlar (51,52).

## **HEMŞİRELİKTE YÖNECİLİK VE LİDERLİK**

Hemşirelik mesleğinin tarihsel gelişimine bakıldığında 1960'lı yıllarda hemşirelerin ekip içindeki yeni rollere bürünmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Fakat 1980'li yıllara kadar hemşirelikte liderlik rolü ile ilgili önemli bir gelişme olmamıştır. Hemşireler 1980'li yıllardan itibaren liderlik konusu ile ilgilenmeye başlamışlar ve liderlik kavramının eksikliğinin farkına varmışlardır. Liderliğin hemşirelik mesleğin de gelişememiş olmasının en önemli sebeplerinden birisi, mesleğin tarihsel geçmişinde hemşirelerin sadece yara bakımı yapıp hastaya şefkat ile yaklaşan, annelik rolü barındıran daha çok kadınlara özgü bir meslek grubu olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (53,54).

Hemşirelerin liderlik açısından yetersiz olarak görülmeleri, hemşirelere uzun yıllar yönetici kadrolarında yer verilmemesine sebep olmuştur. Hemşirelerin liderlik davranışları sergileyememelerinin başında, sağlık kurumlarının hiyerarşik yapısı, hekimlerin kendilerini

ekip lideri olarak görmesi, rol belirsizliği, rol karmaşası ve güven eksikliği gelmektedir (54,55).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi, sağlığın korunmasını, bozulduğunda tedavi edilmesini, var olan insan gücünün ve maddi kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. Hemşireler, sağlık hizmetlerin de ve hemşireliğin geleceğini etkileme ve yönlendirmede, ayrıca sağlık hizmetlerinin acil gereksinimlerini karşılamada önemli ve anlamlı farklılıklar yapabilecek kapasiteye sahiptirler. Bu özellikleri yerine getirebilmek için hemşirelerin liderlik ve yöneticilik özelliklerine sahip olması gerekir. Etkin liderlik davranışlarının olduğu çalışma ortamlarında, ekip üyelerinin bütünleşmesinin arttığı, iş stresinin azaldığı, işten ayrılma oranlarının azaldığı, hasta memnuniyetinin arttığı, iş doyumunun arttığı, tükenmişliğin azaldığı görülecektir (53,55).

Hemşirelikte liderlik, sağlam bireyi, hasta bireyi, aileyi ve toplumu etkileyerek belirlenen amaca ulaşmak için harcanacak güç ve eğilimdir. Hemşirelikte liderlik için, katılımın sağlanması ve kişilerin cesaretlendirilmesi gerekir. Ayrıca yetki ve bilgilerin paylaşımı ve bunlar için ekip üyelerinin desteklenmesi ön plandadır (55).

Lider bir hemşire değişime ayak uydurabilmelidir, değişimin oluşturacağı yeni şartları görebilmelidir. Kısacası, lider bir hemşire 'vizyon' sahibi olmalıdır. İyi bir lider hemşire, yenilikleri takip etmeli, yenilikçi fikirlere de anlayışlı yaklaşmalıdır. Ekibin üyelerine güvenmeli, onlarında fikirlerine önem vermelidir. Çalışanlar için en iyi çalışma ortamını hazırlayabilmelidir. Çalışanlar arasında iyi ve etkili iletişimi sağlayabilmelidir. Sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Etkili ve doğru hemşirelik yaklaşımını sunabilmek, olumlu ve etkin bir çalışma ortamı oluşturmak için, hemşireler çalışma arkadaşlarını iyi tanımalı, birbirlerinin beklentilerinin farkında olmalı ve ortaya çıkan sorunlarda doğru davranıp objektif karar verebilmelidirler (55,56).

Sağlık hizmetlerinin sunumunda görev alan sağlık personellerini, hemşireler, doktorlar, sağlık memurları ve teknik hizmet sunan sağlık teknisyenleri oluşturmaktadır. Bu karmaşık yapı içerisinde hemşireler kendilerine verilen görev ve yetkileri kullanarak, çalıştığı birimdeki tedavi ve bakım uygulamalarından sorumlu olan kişilerdir. Hemşirelerden, araştırma yapmaları, ekip çalışmasına önem vermeleri, kritik düşünme yeteneğine sahip olmaları, hasta bakımı verirken yöneticilik ve liderlik yeteneklerini kullanmaları beklenmektedir. Bu nedenle de hemşireleri, sadece hastanın bakımını yapan, tedavisini uygulayan bireyler olarak değil, yönetimden de sorumlu liderlik özelliklerine sahip bireyler olarak görmek gerekir (56,57).

Çünkü hemşirelik bakımının iyi ve etkili bir şekilde uygulanması için, hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Bunları yapmakla görevli kişiler, servis sorumlusu hemşireleridir. Çünkü servis sorumlu hemşireleri birlikte çalıştığı ekibini yöneten, yönetici hemşirelerdir. Almış oldukları bu sorumlulukları yerine getiren hemşireler; sahip oldukları bilgi, beceri, almış oldukları eğitim, edindikleri tecrübeler ve uygulamalar doğrultusunda meslektaşları arasından seçilip servis sorumlu hemşiresi konumuna gelmektedirler (56,58).

Servis sorumlu hemşiresi, çalışanları etkileyerek motive edebilen, ekibin faaliyetlerini yönlendiren, amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayan kişidir. Servis sorumlu hemşiresi, örgütü tüm bölümleri ile bir bütün olarak ele almak, sahip olduğu bilgi ve becerileri içinde bulunduğu sağlık sisteminin uygulayıcısı olan hastaneler de kullanmak ve uygulamak durumundadır (57,58).

Servis sorumlu hemşirelerinin meslekte başarılı olabilmeleri için, sahip oldukları bilginin yanında liderlik özelliklerini taşımaları gerekmektedir. Başarılı bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz özelliklerin bulunmaması gerekmektedir. Çünkü, iyi bir yönetici bunların aksine, planlı, işbirlikçi, örgütleyici, kurallara uyan ve yönlendiricidir. Servis sorumlu hemşiresi, yönettiği ekip tarafından önemsenmek için, ekibin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli, yeni fikirler bulmalı ve bu fikirleri ekibi ile paylaşmalıdır. Ekip üyelerinin, yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamalı ve motivasyonlarını arttırmalıdır. Çünkü iş memnuniyeti ve motivasyon, hemşirelerin performanslarını ve dolayısı ile sağlık hizmetinin kalitesini etkileyen iki önemli faktördür. İşinden memnun ve motivasyonu yüksek olan hemşire, hasta bakımında daha iyi performans gösterebilir ve dolayısı ile sunulan sağlık hizmetinin kalitesini de arttırabilir (58,59).

Servis sorumlu hemşireleri, yeniliklere açık olmalıdırlar. Çünkü hemşireler, hekimler ve ekip üyeleri ile işbirliği içindedirler. Bu durumda da liderlik davranışları sergilemeleri büyük önem taşımaktadır. Hemşirelerin liderlik konusunda başarısız olmamaları için, sorumluluk almaktan kaçınmamaları, ayrıntılara takılmamaları, kurallara odaklanmamaları ve personeli bilgilendirmeleri gerekmektedir (57,59).

Hemşirelerin tek güç olarak birleşebilmeleri, değişim için atılmış büyük bir adım olacaktır. Hemşireler örgütlenerek, meslekte liderlik ve yöneticiliğin daha iyi seviyelere getirilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca bu şekilde karar mekanizmalarında yer almaları ve sağlık politikalarına katılmaları da kolaylaşacaktır (59).

## **GEREÇ VE YÖNTEM**

### **ARAŞTIRMANIN AMACI VE TİPİ**

Bu çalışma, hemşirelerin transformasyonel liderliğe ilişkin değerlendirmelerini saptamak ve sorumlu hemşirelerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı tipte bir araştırma olarak planlandı.

### **ARAŞTIRMANIN YERİ VE ÖZELLİKLERİ**

Araştırma, Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde görevli olan hemşirelerin gönüllü katılımı ile gerçekleştirildi.

### **ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma evreni, Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde görev yapan 423 hemşireden oluştu. Örneklem seçimine gidilmedi (census). Bu hemşirelerden 381'i servis hemşiresi, 42'si servis sorumlu hemşiresi idi. Servis hemşirelerinden 42'si izinliydi (yıllık izin, doğum izni, askerlik), 21'i de çalışmaya katılmaya gönüllü olmadı. Servis sorumlusu hemşirelerden, 2'si yıllık izinde idi, 2'si çalışmaya katılmaya gönüllü olmadı. Araştırma 318 servis hemşiresi (%83), 38 sorumlu hemşire (% 90) olmak üzere toplam 356 hemşire ile tamamlandı (% 84).

Araştırma örnekleme dâhil olma kriterleri;

1. Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde çalışıyor olmak,
2. Hemşire olmak,
3. Araştırmaya katılmaya gönüllü olmak olarak belirlendi.

## **VERİLERİN TOPLANMASI**

Araştırma verileri, etik kurul ve kurum izni alındıktan sonra Ekim 2014 - Mayıs 2015 tarihleri arasında toplandı. Verilerin toplanması için, araştırmacı tarafından literatür bilgilerine dayanılarak oluşturulan ve servis hemşirelerine uygulanan anket formu (Ek.2.1.), sorumlu hemşirelere uygulanan anket formu (Ek.2.2.) ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu kullanıldı (Ek.3).

### **Servis Hemşirelerine Uygulanan Anket Formu (Ek.2.1.)**

Servis hemşirelerine uygulanan anket formunda yer alan, hemşirelerin yaşını, çalıştıkları birimi, en son çalıştığı kurumdaki ve toplam mesleki tecrübesini, sorumlu hemşiresiyle birlikte kaç yıl çalıştığını ve daha öncesinde yönetici olarak çalışıp çalışmadığını sorgulayan demografik özellikleri ve sorumlu hemşirelerin liderlik özellikleri hakkındaki düşüncelerini, sorumlu hemşiresi hakkındaki düşüncelerini ve olması gerektiğine inandığı yönetici özelliklerini, lider olabilme vasfının olup olmadığını, nedenlerini ve serviste kimin lider olduğunu sorgulayan 12 soruyu yanıtlamaları istendi.

### **Sorumlu Hemşirelere Uygulanan Anket Formu (Ek.2.2.)**

Sorumlu hemşirelere uygulanan anket formunda, sorumlu hemşirelerin yaşı, çalıştıkları birim, en son çalıştığı kurumdaki ve toplam mesleki tecrübesi, yöneticilik hakkındaki düşünceleri ve liderlik çeşidi olarak tercihleri hakkındaki 21 soruyu yanıtlamaları istendi.

### **Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Ek.3)**

Dünyada liderlik, en çok gözlemlenen fakat buna karşılık çok az anlaşılan bir olgudur. Örgütsel liderlik alanında çalışan pek çok araştırmacı tarafından, liderlik (dönüşümcü liderlik) ve yönetim (etkileşimci liderlik) farklı roller olarak ele alınmış ve başta Bass (1985) olmak üzere farklı teoriler, işverenler tarafından örgüt yönetimine uyarlanmaya çalışılmıştır (60,61). Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (MLQ) ele alınarak bu ölçeğin Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirilmiş ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda bir ölçek ortaya koymaya çalışılmıştır. Ölçek Türkçe’ye Akdoğan ve ark. (60) tarafından doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirilerek kazandırılmış ve ölçeğin Türkçe formu; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) cevaplama skalası ile 5’li Likert tipte 36 madde, 3 bileşen

(Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbest Tanıyan Liderlik) ve bu bileşene ait 7 alt ölçek olarak düzenlenmiştir. Daha sonrasında birkaç kez daha revizyon yapılan ölçek, günümüze en kapsamlı haliyle ulaşmıştır .Ölçeğin iç tutarlılık cronbach alfa değeri 0,70 ile 0,91 arasında değişmektedir (60,61).

### **VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anket verilerinin değerlendirilmesi 10240642 lisans numaralı SPSS For Windows 20.0 paket (Statistical Package of Science) programında gerçekleştirildi. Tanımlayıcı verilerin değerlendirilmesinde de sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum, maksimum değerler kullanıldı. Kategorik değişkenlerin analizinde Kruskal Wallis Varyans Analizi ve Mann Whitney U testleri kullanıldı.

İstatistiksel anlamlılık düzeyi olarak  $p < 0,05$  kabul edildi.

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma sadece Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile sınırlı olduğu için ulaşılan sorumlu hemşire sayısı az oldu.

### **ARAŞTIRMANIN ETİK İLKELERİ**

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 01.10.2014 tarihli ve 18/7 karar nolu etik kurul izni alındı.

Trakya Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkez'inden kurum izni alındı.

Anket katılımcılarından sözlü onam alındı.

Anket katılımcılarının bilgileri isimsiz olarak kapalı zarflar aracılığı ile toplandı.



## BULGULAR

Bu araştırmada servis hemşirelerinin %35,8'inin 26-35 yaş arasında olduğu, hemşirelerin %35,8'inin dahili servislerde çalıştığı, %41,8'inin mesleki deneyimlerinin 5 yıldan az olduğu tespit edildi. Servis hemşirelerinin %85,8'i sorumlu hemşireleri ile birlikte 5 yıldan daha az çalıştığını ifade etti. Servis hemşirelerinin %87,1'inin daha önce yönetici olarak çalışmadığı tespit edildi. Ayrıca hemşirelerin %62,3'ünün daha önce başka bir kurumda da çalışma öyküleri mevcuttu (Tablo 2).

**Tablo 2. Servis hemşirelerinin demografik özellikleri (n=318)**

Değişkenler	n	%
<b>Yaş Grupları</b>		
≤25 yıl	102	32,1
26-35 yıl	114	35,8
36-45 yıl	61	19,2
≥46 yıl	41	12,9
<b>alıştığı Bölüm</b>		
Dahili Servis	114	35,8
Cerrahi Servis	102	32,1
Yoğun Bakım	61	19,2
Acil	41	12,9
<b>Mesleki Deneyim</b>		
≤5 yıl	133	41,8
6-10 yıl	112	35,2
11-15 yıl	42	13,2
≥16 yıl	31	9,8

**Tablo 2. (devamı) Servis hemşirelerinin demografik özellikleri (n=318)**

<b>Sorumlu Hemşiresi İle Çalışma Yılı</b>				
5 yıl ve Altı		273		85,8
5 yıl Üstü		45		14,2
<b>Yönetici Olarak Çalışma Durumu</b>				
Evet		41		12,9
Hayır		277		87,1
<b>Başka Kurumda Çalışma Durumu</b>				
Evet		198		62,3
Hayır		120		37,7
<b>Servis hemşiresi</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Çalıştığı süre (yıl)	1	24	6,04	4,884

Servis hemşirelerine mevcut yöneticileri hakkındaki en iyi 3 mesleki özellik sorulduğunda; hemşirelerin %23,6'sı adaletli olduğunu, %20,7'si sabırlı olduğunu, %16,7'si disiplinli olduğunu belirtti (Tablo 3).

**Tablo 3. Hemşirelerin mevcut yöneticilerinin özellikleri hakkındaki görüşleri (n=318)**

<b>Görüşler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Adaletli	75	23,6
Sabırlı	66	20,7
Disiplinli	53	16,7
Anlayışlı	43	13,5
Güvenilir	24	7,5
Kararlı	21	6,6
İyi iletişim	18	5,7
Dikkatli	18	5,7

Servis hemşirelerinin %45,9'u kendini lider yada potansiyel lider olarak gördüğünü belirtti. Bu hemşirelerin de %18,6'sı liderlik özelliklerini taşıdığını ve %9,4'ü yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olduğunu ifade etti. Katılımcıların %54,1'i ise yanıtız kaldı (Tablo 4).

**Tablo 4. Hemşirelere göre servis hemşirelerinin yönetici hemşire olabilme kriterleri (n=318)**

Kriterler	n	%
Sorumlu hemşire olmak	146	45,9
Liderlik özelliklerini taşımak	59	18,6
Yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmak	30	9,4
Disiplinli olmak	13	4,2
Sorumluluk sahibi olmak	12	3,8
Eğitimini almak	9	2,8
Adaletli olmak	7	2,2
Vizyon sahibi olmak	5	1,6
Deneyimli olmak	4	1,2
Özgüven sahibi olmak	4	1,2
İnsanları yönlendirebilmek	3	0,9
Yanıtsız	172	54,1

Servis hemşirelerinin %53,5'i sorumlu hemşire olamayacağını belirtti. Çalışmada servis hemşirelerinin %12,2'si yönetici özellikleri taşımadığını ve %8,5'i sabırlı olmadığı için yöneticilik yapamayacağını belirtti. Hemşirelerin %46,5'i bu soruya yanıt vermedi (Tablo 5).

**Tablo 5. Hemşirelere göre servis hemşirelerinin yönetici hemşire olamama nedenleri (n=318)**

Nedenler	n	(%)
Sorumlu hemşire olmama	170	53,5
Liderlik özelliğinin olmaması	39	12,2
Sabırlı olamama	27	8,5
Deneyimsizlik	26	8,2
Sorumluluk almayı istememe	23	7,2
Hayır diyememe	20	6,3
Cesaret eksikliği	18	5,7
İnsanlarla uğraşmak zor düşüncesi	17	5,4
Yanıtsız	148	46,5

Servis hemşireleri %46,2'si serviste mevcut liderin hekim olduğunu ifade ettiler ve %20,1'i doktorların söz hakimiyeti olduğu için bu durumun olduğunu belirttiler. Yine hemşirelerin %20,1' i de hemşirelerin lider olmasını, servise hakim olmalarından dolayı düşündüklerini belirttiler (Tablo 6).

**Tablo 6. Serviste mevcut liderin kim olduğu ve nedenleri (n=318)**

<b>Mevcut lider</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
Hekim	147	46,2
Hemşire	141	44,3
Diğer	30	9,5
<b>Hekimin liderlik nedenleri</b>		
Doktorların son söz hakimiyetinin olması	64	20,1
Anabilim dalı başkanının ağırlığının fazla olması	13	4,1
Hemşirelik mesleğinin önemsiz hissettirilmesi	9	2,8
Hemşirelerin liderlik vasfının olmaması	3	0,9
Yanıtız	229	72,1
<b>Hemşirenin liderlik nedenleri</b>		
Servise hakim	64	20,1
Yetki ve sorumlulukların olması	54	17,0
Liderlik özelliklerini barındırıyorlar	38	11,9
Hemşirelerin yaratıcı yaklaşımları	25	7,9
Sorumluluk bilinci	24	7,5
Ekip çalışması bilinci	19	6,0
Servisin düzenini sağlama	4	1,2
Yanıtız	90	28,4

Bu araştırmada sorumlu hemşirelerin %50'sinin 36-45 yaş arasında olduğu, %44,7'sinin dahili bilimler servisinde çalıştığı, %55,3'ünün mesleki deneyiminin 16 yıl ve üzerinde olduğunu ve %57,9'unun yönetici olarak deneyiminin 5 yıldan daha az olduğu tespit edildi. Ayrıca sorumlu hemşirelerin %50'sinin başka bir kurumda da çalışma öyküsünün olduğu, %50'sinin yöneticilik için daha önceden oryantasyon eğitimini aldığı, %94,7'sinin yöneticilik için hizmet içi eğitim aldığı ve %92,1'inin liderlik ile ilgili kurs ve seminerlere katıldığı tespit edildi. Yine sorumlu hemşirelerin %44,7'sinin lisans mezunu olduğu görüldü (Tablo 7).

Sorumlu hemşirelerin %37'sinin gelecek 5 yıl içinde hedefi olduğu tespit edildi. Bunlardan da % 14,2 (n=5)'si hedeflerini; yüksek lisans yapmak, özel dallarda sertifika almak, hemşirelik hizmetleri müdürü olmak, eğitim hemşiresi olmak, araştırma görevlisi olmak olarak açıkladı (Tablo 7).

Sorumlu hemşirelere göre profesyonel kimlik belirleme %94,7'si tarafından önemli bulundu. Gerekçe olarak ise, hemşirelerin sadece %7,9 (n=3)'ü uzmanlaşmak, yapılan işin kalitesini arttırmak ve ekipteki saygınlığın artması için önemli olduğunu belirtti ( Tablo 7).

Sorumlu hemşirelerin %73,7'si kendini lider olarak gördüğünü ifade etti (Tablo 7).

**Tablo 7. Sorumlu hemşirelerin demografik özellikleri (n=38)**

Değişkenler	n	%		
<b>Yaş Grupları</b>				
≤25 yıl	0	0,0		
26-35 yıl	13	34,2		
36-45 yıl	19	50,0		
≥46 yıl	6	15,8		
<b>Çalıştığı Bölüm</b>				
Dahili Servis	17	44,7		
Cerrahi Servis	15	39,5		
Yoğun Bakım	4	10,5		
Acil	2	5,3		
<b>Deneyim Yılı</b>				
≤5 yıl	0	0,0		
6-10 yıl	9	23,7		
11-15 yıl	8	21,0		
≥16 yıl	21	55,3		
<b>Yönetici Olarak Çalıştığı Yıl</b>				
≤5 yıl	22	57,9		
6-10 yıl	2	5,3		
11-15 yıl	7	18,4		
≥16 yıl	7	18,4		
<b>Başka Kurumda Çalışma Durumu</b>				
Evet	19	50,0		
Hayır	19	50,0		
<b>Eğitim Durumu</b>				
Sağlık Meslek Lisesi	4	10,6		
Ön Lisans	10	26,3		
Lisans Mezunu	17	44,7		
Yüksek Lisans/Doktora	7	18,4		
<b>Oryantasyon Eğitimi</b>				
Evet	19	50,0		
Hayır	19	50,0		
<b>Hizmet İçi Eğitimi</b>				
Evet	36	94,7		
Hayır	2	5,3		
<b>Hizmet İçi Eğitimlerde Liderlik Konusu</b>				
Evet	16	42,0		
Hayır	22	58,0		
<b>Liderlik ile ilgili kurs ve seminere katılım</b>				
Evet	35	92,1		
Hayır	3	7,9		
<b>Gelecek 5 Yıldaki Hedef Durumu</b>				
Var	14	37,0		
Yok	24	63,0		
<b>Hemşirelerde Profesyonel Kimlik Belirleme Önemli mi?</b>				
Evet	36	94,7		
Hayır	2	5,3		
<b>Kendini Lider Olarak Görme</b>				
Evet	28	73,7		
Hayır	10	26,3		
<b>Sorumlu hemşire</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Çalıştığı süre (yıl)	6	30	16,79	6,427

Sorumlu hemşirelere, yönetici hemşirelerde hangi özelliklerin olması gerektiği sorulduğunda; katılımcıların %23,7'si disiplinli olması gerektiğini, %23,7'si çalışkan olması gerektiğini ve %13,1'i adaletli olması gerektiğini ifade etti (Tablo 8).

**Tablo 8. Sorumlu hemşirelere göre yönetici hemşirede olması gereken özellikler (n=38)**

Yöneticinin Sahip Olduğu Özellikler	n	%
Disiplinli	9	23,7
İyi iletişim	4	10,5
Kararlı	2	5,3
Sabırlı	2	5,3
Diğer	21	55,2
Çalışkan	9	23,7
Adaletli	5	13,1
Anlayışlı	4	10,5
Dikkatli	3	7,9

Sorumlu hemşirelerin %78,9'u demokratik lider tipini tercih ettiğini belirtti (Tablo 9).

**Tablo 9. Sorumlu hemşirelerin lider tipi olarak tercihleri (n=38)**

Lider Tipi	n	%
Demokratik	30	78,9
Katılımcı	5	13,2
Serbestçi	3	7,9
Otokratik	0	0,0

Sorumlu hemşirelerin %57,9'u mevcut liderin hekim olduğunu belirtti ve nedeni olarakta hekimlerin son söz hakimiyetinin olması olduğunu ifade ettiler. Sorumlu hemşirelerin %42,1'i ise hemşirelerin lider olduğunu, nedeni olarakta servis düzenini sağladıklarını ifade ettiler ( Tablo 10).

**Tablo 10. Sorumlu hemşirelere göre serviste mevcut liderin kim olduğu ve nedenleri (n=38)**

Mevcut Lider	n	(%)
Hekim	22	57,9
Hemşire	16	42,1
<b>Hekimin liderlik nedenleri</b>		
Doktorların son söz hakimiyetinin olması	14	63,6
Anabilim dalı başkanlarının ağırlığının fazla olması	8	36,4
<b>Hemşirenin liderlik nedenleri</b>		
Servis düzenini sağlama	8	50,0
Servise hakim	4	25,0
Ekip çalışması bilinci	2	12,5
Sorumluluk bilinci	2	12,5

Bu çalışmada Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Dönüşümcü Liderlik Alt Boyut puan ortalaması  $78,58 \pm 6,35$  bulundu ve ölçek toplam puanı bakımından sorumlu hemşirelerin demografik özellikleri ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel yönden anlamlı bir fark bulunmadı ( $p > 0,05$ ) (Tablo 11).

**Tablo 11. Sorumlu hemşirelerin kimi özelliklerine göre çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderlik alt boyut puan ortalamaları (n=38)**

Değişkenler	Ortalama + SS	p
<b>Yaş grupları</b>		
26-35 yıl (n=13)	77,15 ± 6,06	,970*
36-45 yıl (n=19)	77,36 ± 14,76	
≥46 yıl (n=6)	78,50 ± 6,62	
<b>Çalıştığı bölüm</b>		
Dahili Servis (n=17)	77,58 ± 16,00	,958*
Cerrahi Servis (n=15)	77,1 ± 5,35	
Yoğun Bakım (n=4)	79,00 ± 3,16	
Acil (n=2)	73,5 ± 4,94	
<b>Deneyim yılı</b>		
5-10 yıl (n=9)	77,00 ± 6,48	,279*
11-15 yıl (n=8)	82,87 ± 21,32	
≥16 yıl (n=21)	75,47 ± 6,19	
<b>Başka kurumda çalışma durumu</b>		
Evet (n=19)	79,00 ± 15,27	,406**
Hayır (n=19)	75,94 ± 4,11	
<b>Eğitim durumu</b>		
Sağlık Meslek Lisesi (n=4)	76,25 ± 7,80	,927*
Önlisans (n=10)	77,30 ± 6,81	
Lisans (n=17)	78,70 ± 15,45	
Yüksek Lisans/Doktora (n=7)	75,42 ± 4,23	
<b>Oryantasyon eğitimi</b>		
Evet (n=19)	78,10 ± 14,94	,732**
Hayır (n=19)	76,84 ± 5,57	
<b>Hizmet içi eğitim</b>		
Evet (n=36)	77,66 ± 11,41	,657**
Hayır (n=2)	74,00 ± 2,82	
<b>Liderlik ile ilgili kurs ve seminere katılım</b>		
Evet (n=35)	77,65 ± 11,59	,734**
Hayır (n=3)	75,33 ± 2,08	
<b>Gelecek 5 yılda hedef durumu</b>		
Var (n=14)	81,64 ± 15,44	,078**
Yok (n=24)	75,04 ± 6,93	
<b>Liderlik şekli</b>		
Demokratik (n=30)	78,36 ± 12,08	,576*
Katılımcı (n=5)	75,60 ± 7,19	
Serbestçi (n=3)	71,66 ± 2,08	

\*:Kruskal Wallis

\*\*Mann Whitney U

## TARTIŞMA

Hemşirelerin liderliğe yönelik değerlendirmelerini ve sorumlu hemşirelerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde 318 servis hemşiresi ve 38 sorumlu hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiş olan çalışmanın elde edilen bulguları literatür bilgilerinin ışığında ve bulgularda elde edilen verilerin doğrultusunda tartışıldı.

Çalışmada hemşirelerin çalıştıkları birimlere göre dağılımlarına bakıldığında, en çok katılımcının servis hemşirelerinde de, sorumlu hemşirelerde de dahili servislerde olduğu görüldü. Servis hemşirelerinin %35,8'i, sorumlu hemşirelerin %44,7'si dahili servislerde çalıştıklarını belirtti (Tablo 2 ve 7). Göktepe ve ark.'nın (62) yaptıkları çalışmada sorumlu hemşirelerin %46,7'sinin dahili serviste çalıştığı, servis hemşirelerinin de %34,7'sinin dahili servislerde çalıştığı görülmüştür. Aymaz'ın (63) çalışmasında da hemşirelerin %42,1'inin cerrahi servislerde çalıştığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ile benzer sonuçlar bulunmuştur.

Çalışmada hemşirelerin deneyimleri ve çalışma süreleri incelendiğinde, servis hemşirelerinin %41,8'inin mesleki deneyiminin  $\leq 5$  yıl olduğu, sorumlu hemşirelerin %55,3'ü 16 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu görüldü (Tablo 2 ve 7). Serinkan ve ark.'nın (4) çalışmasında yönetici hemşirelerin %53'ünün  $>16$  yıl deneyimi olduğu, sorumlu hemşirelerin %60'nın deneyimlerinin  $<5$  yıl olduğu görülmüştür. Göktepe ve ark.'nın (62) yaptıkları çalışmada sorumlu hemşirelerin %40'nın 4-6 yıl arasında yöneticilik deneyiminin olduğu, servis hemşirelerinin %60,6'sının mesleki deneyimlerinin 1-3 yıl arasında olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçları benzer şekilde, mesleki deneyimi fazla olan hemşirelerin sorumlu hemşire olarak daha sıklıkla seçildiklerini göstermektedir.



Bu araştırmada servis hemşirelerine iyi bir yönetici hemşirede olması gereken özellikler sorulduğunda, ilk c sırada %23,6 ile adalet, %20,7 ile sabır ve %16,7 ile disiplin yer aldı (Tablo 3). Göktepe ve ark.'nın (62) yaptıkları çalışmada yöneticilerin kendilerinden olduğunu düşündükleri özellikler incelendiğinde %93,3' dürüstlük, %86,7'si sorumluluk sahibi ve ekip çalışmasına yatkınlık gibi özelliklerin olduğunu belirtmişlerdir. Servis hemşireleri ise sorumlu hemşirelerinin sahip olduğu özellikleri tariflediklerinde %72,7'sinde sorumluluk sahibi olma, %48,5'inde soğukkanlılık ve dürüstlük gibi özelliklerin olduğu tespit edilmiştir.

Servis hemşirelerine kendilerinde sorumlu hemşire potansiyeli olup olmadığı sorulduğunda, hemşirelerin %45,9'u sorumlu hemşire olabileceğini, bu hemşirelerin de %18,6'sı liderlik özelliklerini taşıdığını ve %9,4' yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olduğunu neden olarak belirtmişlerdir (Tablo 4). Serinkan ve İpekçi'nin (4) alışmasında da servis hemşirelerinin %27'si kendilerini lider olarak gördüklerini ifade etmişlerdir ve bu çalışma sonuçları ile benzedir.

Servis hemşirelerinin %53,5'i sorumlu hemşire olamayacağını, servis hemşirelerine sorumlu hemşire potansiyelini taşımama sebepleri sorulduğunda da %12,2'si yönetici özellikleri taşımadığını ve %8,5'i sabırlı olmadığı için yöneticilik yapamayacağını belirtmişlerdir (Tablo 5). Bu bulgulara bakıldığında, servis hemşirelerinin yarıya yakını kendini potansiyel bir lider olarak görmemektedir. Oysa ICN (64), liderliğin hemşirelik hizmetlerinin her düzeyinde sahip olunması gereken bir özellik olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda servislerde yönetici pozisyonunda çalışmayan hemşirelerin lider olmaları yönünde desteklenmesi ve onlara liderlik becerilerini geliştirebilecekleri fırsatların sunulması, bireylere verilen sağlık bakım hizmetlerinin kalitesinin sürekli liğinin sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada hemşirelere mevcut liderin kim olduğu sorulduğunda, % 46,2'si serviste hekimin lider olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun nedeni olarakta %20,1'i hekimin servise hakim olmasını ve %4,1'i anabilim dalı başkanın ağırlığının fazla olmasını göstermiştir (Tablo 6 ). Duygulu' nun (2) araştırmasında ise hemşirelerin %56'sı servis sorumlusu hemşireyi lider olarak görmektedir.

Çalışmada sorumlu hemşirelerin eğitim durumları sorulduğunda, en sık olarak %44,7'sinin lisans mezunu oldukları görüldü (Tablo 7). Bu alışma ile benzer şekilde, Aymaz'ın (63) yaptığı çalışmada hemşirelerin %55,2'sinin lisans mezunu, Göktepe ve ark.'nın (62) yaptıkları çalışmada da %53,8'inin ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada sorumlu hemşirelerin yarısının oryantasyon eğitimi aldığı (%50), bunun yanında %94,7'sinin hizmet içi eğitim aldığı bunlardan da %42'sinin hizmet içi eğitimlerde liderlik konusunun işlendiğini belirttiği ve %92,1'inin liderlik ile ilgili kurslara katılım gösterdikleri bulundu (Tablo 7). Göktepe ve ark.'nın (62) yaptıkları çalışmada sorumlu hemşirelerin %60'ının yönetim ile ilgili kurs ve seminerlere katıldıklarını, %46,7'si bu kurs ve seminerlerde liderlik ile ilgili konulara yer verildiğini, %73,3'ünün yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitimin kurumlarında verilmediğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada sorumluların daha fazla oranda hizmet içi eğitim aldıkları ve daha fazla kurs ve seminere katıldığı görülmektedir. Bunun, kurumun imkanlarının daha fazla olmasından kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Grupta liderlik eğitimi alan hemşire oranı %92,1'dir Acarer ve Beydağ'ın çalışmalarında (65), hemşirelerin yönetim/liderlik eğitimi alınması konusundaki görüşleri incelenmiş ve %88,1'i liderlik eğitiminin alınmasını uygun görmüşlerdir. Çalışanlara yönetim ile ilgili eğitim alma durumu sorulduğunda; %60,2'si bu konuda eğitim almadıklarını ifade etmiştir .

Çalışmada sorumlu hemşirelere gelecek 5 yıl içindeki hedefleri sorulduğunda, %63'ü hedefi olmadığını, %37'si hedefinin olduğunu belirtti ve bunlardan % 14.2 (n=5)'si hedeflerini; yüksek lisans yapmak, özel dallarda sertifika almak, hemşirelik hizmetleri müdürü olmak, eğitim hemşiresi olmak, araştırma görevlisi olmak olarak açıkladı. Ünsar ve ark. (58) çalışmasında, hemşirelerin %28.9'nun (çalışmaya katılım oranı %40) gelecek ile ilgili hedefi olmadığını belirtilmiştir (Tablo 7). Bektür ve ark.'nın (66) yaptıkları çalışmada hemşirelerin %42'si (n=42) yüksek lisans yaparak uzmanlaşmak, %27'si (n=27) özel dallarda eğitim ve sertifika almak (eğitim, enfeksiyon, ameliyathane vb.) olduğu belirtilmiştir.

Çalışmada sorumlu hemşirelere yönetici hemşirelerde olması gereken özelliklerin neler olduğu sorulduğunda, sorumlu hemşirelerin %23,7'si disiplinli olması gerektiğini, %23,7'si çalışkan olması gerektiğini ve %13,1'i adaletli olması gerektiğini belirtmiştir (Tablo 8). Serinkan ve ark.'nın (4) yaptıkları çalışmada liderlerin özelliklerinin başında dürüstlük, sonrasında sorumluluklarını belirleme ve ekip çalışması özellikleri geldiği bulunmuştur. Göktepe ve ark.'nın (62) yaptıkları çalışmada sorumlu hemşirelerin %65,5'i çalışana değer verme, %65,5'i yönetim bilgi ve becerisine sahip olma ve %64,2'si sorun çözme becerisine sahip olma gibi özelliklerin yöneticide olması gerektiğini belirtmektedir.

Sorumlu hemşirelerin tercih ettiği lider tipi sorgulandığında, %78,9'u demokratik lider tipini tercih ettiğini belirtmiştir (Tablo 9). Serinkan ve ark.'nın (4) yaptıkları çalışmada hemşirelerin %63,3'ünün benimsedikleri lider tipinin demokratik tip olduğunu belirtmiştir.

Sorumlu hemşirelerin %57,9'u mevcut lideri hekim olarak gormektedir ve bunun nedeni olarak da hekimlerin son soz hakimiyetinin olmasından dolayı olduğunu ifade etmektedirler. Sorumlu hemşirelerin %42,1'i ise hemşireleri lider olarak gormekte, nedeni olarak da servis duzenini sağladıkları için bu şekilde duşunduklerini ifade etmektedirler (Tablo 10). Duygulu' nun (2) alışmasında da sorumlu hemşirelerin %58,6'sı hekim lider olarak gormektedir. Bu donüşümü sağlanması, sorumlu hemşirelerin liderlik zelliklerine sahip olmaları ve liderliğin gereklerini yerine getirmeleri ile gerçekleşecektir (4).

Çalışmada sorumlu hemşirelerin yaşları, çalıştıkları bolumlar, deneyim sureleri, başka bir kurumda çalışma durumları, eğitim durumları, oryantasyon eğitimi alma durumları, hizmet içi eğitim alma durumları, liderlik ile ilgili kurs ve seminere katılım durumları, gelecek 5 yıl hedef durumları ve liderlik şekilleri ile çok faktorlu liderlik leği donüşümcü liderlik alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamadı ( $p<0,05$ ) (Tablo 11).

Bu çalışmada çok Faktorlu Liderlik leği Donüşümcü Liderlik Alt Boyut puan ortalaması  $78,58\pm6,35$  bulundu. Bulu'un (67) araştırmasında çok Faktorlu Liderlik leği Donüşümcü Liderlik Alt Boyut puan ortalaması  $49,60\pm16,76$  olarak bulunmuştur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde görev yapan hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmelerini saptamak ve sorumlu hemşirelerin sahip olduğu liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında;

- Araştırmaya katılan 318 servis, 38 sorumlu hemşirenin sıklıkla 26-35 yaş grubunda olduğu,
- En çok katılımcının sorumlu hemşirelerde de, servis hemşirelerinde de dahili servislerde olduğu,
- Sorumlu hemşirelerin büyük kısmının lisans mezunu olduğu,
- Sorumlu hemşirelerin büyük kısmının 16 yıldan fazla mesleki deneyimi olduğu, servis hemşirelerinin ise 5 yıl ve daha az mesleki deneyimi olduğu; ortalama çalışma süresinin servis hemşiresinde  $6,04 \pm 4,884$  yıl, sorumlu hemşirede  $16,79 \pm 6,427$  yıl olduğu,
- Hemşirelerin yarısından fazlasının şuan çalıştığı kurum dışında başka kurumda da daha önce çalıştığı,
- Sorumlu hemşirelerin yarısının oryantasyon eğitimi aldığı, %94,7'sinin hizmet içi eğitim aldığı, liderlik ile ilgili kurslara katılımları değerlendirildiğinde %92,1'nin bu kurslara katıldığı,
- Servis hemşirelerine iyi bir yönetici hemşirede olması gereken en iyi 3 mesleki özellik sorulduğunda, en sık adaletli olma, sabırlı olma, disiplinli olmanın; sorumlu hemşirelere iyi bir yönetici hemşirede olması gereken özellikler sorulduğunda ise, en sık disiplinli olma, çalışkan olma ve adaletli olmanın ifade edildiği,
- Sorumlu hemşirelere hangi lider tipini tercih ettiği sorulduğunda; sorumlu hemşirelerin %78,9'u demokratik lider tipini tercih ettiği,

- Servis hemşirelerinden kendilerinin yönetici hemşire potansiyeline sahip olduklarını ifade edenlerin, liderlik özelliklerini taşıdıklarını ve yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olduklarını düşündükleri için; kendilerinin yönetici hemşire potansiyeline sahip olmadığını ifade edenlerin, yönetici özellikleri taşımadıklarını ve sabırlı olmadıklarını düşündükleri için yöneticilik yapamayacağı,
- Hemşirelerin servislerde hekimin lider olduğunu, bu durumun nedeni olarak da hekimin servise hakim olduğunu ve son söz söyleme hakkının hekimde olmasından kaynaklandığını düşündüğü,
- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Dönüşümcü Liderlik Alt Boyut puan ortalaması  $78,58 \pm 6,35$  olarak bulundu

Araştırma grubunun sadece Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile sınırlı olması nedeni ile, daha geniş gruplarla farklı illerde de yapılması önerilebilir.

## ÖZET

Bu tanımlayıcı araştırma, hemşirelerin transformasyonel liderliğe ilişkin değerlendirmelerini saptamak ve sorumlu hemşirelerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yapıldı.

Araştırma, Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde çalışan 423 hemşireden 356'sının gönüllü katılımı ile gerçekleştirildi. Örneklem seçimine gidilmedi. 356 hemşirenin 38'i sorumlu hemşire, 318'i servis hemşiresi idi. Veriler, araştırmacı tarafından literatür bilgilerine dayanılarak oluşturulan ve servis hemşirelerine uygulanan anket formu, sorumlu hemşirelere uygulanan anket formu ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu ile toplandı. Verilerin analizinde frekans, ortalama ve standart sapma, Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanıldı. İstatistiki anlamlılık düzeyi olarak  $p < 0,05$  kabul edildi.

En çok katılımcının sorumlu hemşirelerde de, servis hemşirelerinde de dahili servislerde olduğu, sorumlu hemşirelerin büyük kısmının lisans mezunu olduğu ve 16 yıldan fazla mesleki deneyimi olduğu, servis hemşirelerinin ise 5 yıl ve daha az mesleki deneyimi olduğu, ortalama çalışma süresinin servis hemşiresinde  $6,04 \pm 4,884$  yıl, sorumlu hemşirede  $16,79 \pm 6,427$  yıl olduğu, sorumlu hemşirelere yarısının oryantasyon eğitimi aldığı, %94,7'sinin hizmet içi eğitim aldığı, %92,1'nin liderlik ile ilgili kurslara katıldığı, iyi bir yönetici hemşirede olması gereken en iyi özelliğin servis hemşirelerine göre adaletli olmanın, sorumlu hemşirelere göre disiplinli olmanın ifade edildiği, sorumlu hemşirelerin %78,9'unun demokratik lider tipini tercih ettiği, servislerde hekimin lider olduğu, bu durumun nedeni olarak da hekimin servise hakim olmasından ve son söz söyleme hakkının hekimde olmasından kaynaklandığı, sorumlu hemşirelere göre başarılı olmayı sağlayan yönetici

özelliğinin sabırlı olmak, başarılı olmayı engelleyen yönetici özelliğinin duygusal olmak olduğu bulundu. Sorumlu hemşirelerin kimi özellikleri ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel yönden anlamlı bir fark bulunmadı ( $p>0,05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Dönüşümcü Liderlik, Hemşire, Sorumlu Hemşire.



# **NURSES EVALATIONS OF LEADERSHIP AND THE LEADERSHIP TRAITS OF CHIEF NURSES**

## **SUMMARY**

This descriptive research was conducted to determine the assessment of nurses about transformational leadership and to reveal the leadership traits of chief nurses.

The research was done with the voluntary participation of 356 out of 423 nurses working at Trakya University Health and Research Centre. Samples were not chosen. Out of 356 nurses, 38 were chief nurses and 318 were staff nurses. Data were collected by questionnaire forms aimed towards staff nurses, which were based on literature and questionnaire forms aimed towards chief nurses, as well as Transformational Leadership Sub-dimensions of Multifactorial Leadership Scale. Frequency, mean, standard deviation, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis were used for the analysis. Data were considered statistically significant for  $p < 0.05$ .

Both among chief nurses and staff nurses, most participants were in the internal medicine staff, most of the chief nurses had a bachelor's degree and more than 16 years of experience, whereas staff nurses had 5 years or less than 5 years of experience. Mean work time for staff nurses were  $6,04 \pm 4,884$  years, for chief nurses it was  $16,79 \pm 6,427$  years. Half of the chief nurses had orientation training, 94,7% had received in-service training, while 92,2% attended courses related to leadership. According to ward nurses, the most important trait to be a good executive nurse is to be fair, whereas for chief nurses it was being disciplined. Chief nurses, 78,9% preferred democratic leader type. In the clinic wards the



leader was the doctor, the reason for this was the doctor being in control of it and having the final say. For chief nurses, the executive trait for success was being patient, and the trait which prevents being successful is being emotional. There was no significant difference between some features of chief nurses and Transformational Leadership Sub-dimensions of Multifactorial Leadership Scale mean scores ( $p>0,05$ ).

**Key words:** Multifactor Leadership Scale, Transformational Leadership, Nurse, Chief Nurse.



## KAYNAKLAR

1. Phelps RL. Using A Formal Mentoring Program To Develop Nurse Leaders: An Action Research Study (Dissertation). 3.th Edition. Ed: Capella D. Minnesota: Caphella Üniversitesi, 2016.
2. Duygulu S, Kublay G. Yönetici Hemşirelerin ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri ve Yönetici Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi 2008; 5: 1-15.
3. Velioglu S, Vatan F. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. [www.sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf](http://www.sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf). (En son erişim tarihi 12.03.2017)
4. Serinkan C, İpekçi İ. Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2005; 10(1): 281-294.
5. Ardahan M, Konal E. Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi 2017; 6(1): 140-147
6. Çamlıbel N, Gül G, Bol P, Enboycu A E. Çalışan Hemşireler Tarafından Yönetici Hemşirelerden Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması ( Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği ). Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi 2013; 6(2): 89-112
7. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52e77fbdde7bf0.32904332](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52e77fbdde7bf0.32904332) Erişim Tarihi;14.09.2018
8. Temen B. Liderlik Geliştirme, Örgütte Kişisel Gelişim. 1. Baskı Ed: Esra Aslan. Ankara: Nobel Yayıncılık 2002: 165-93.
9. Vural G. Liderlik ve Hemşirelik. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 1997; 1(1): 16-22.

10. Öztürk H, Bahçecik N, Paslı Gürdoğan E. Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. Hemşirelik Dergisi 2012; 20(1): 17-25.
11. Sönmez B. Yenileşim ( İnovasyon) ve Liderlik, I. Uluslar arası Katılımlı Ulusal Hemşirelikte Yönetim Sempozyumu. İstanbul: Sempozyum Kitabı, 2013: 49-51.
12. Açıköz F. Kamu ve Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bir Araştırma (Tez). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2010.
13. Baltaş A. Usta' dan Mentor' a. <http://www.ikademi.com/performansyonetimi/121-ustadan-mentor-e.html> (En son erişim tarihi: Nisan 2017).
14. Çınar Z. Coaching ve Mentoring, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (ISSN 1305-7979, 3:1). 2007. <http://www.paradoks.org> (En son erişim tarihi: Mart 2017)
15. Derin N, Demirel E T. Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2011; 3(2): 7-13.
16. Özçen N. Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayıncılık, 2005.
17. İnce M, Bedük A, Aydoğan E. Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2004; 11: 423-46.
18. Gültaş K. Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi (Tez). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2009.
19. Canpolat Z. Hemşirelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi (tez). İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2012.
20. Soyluer B. Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerine Etkisi (tez). İstanbul : Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2010.
21. Leblebici DN. 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakışı. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2008; 32(1): 61-72
22. Grvin J. Leadership and Nursing: Part Three: Traditional Attitudes and Socialisation, Nursing Management 1996; 3(3): 20-22
23. Yiğit S, Yazarkan H. Liderlik Tarzı ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2014; 41: 71-84
24. Newstorm JM, Davis K. Organizational Behavior at Work. 10th Edition. Boston: Mc Graw Hill, 1997.
25. Canbolat S. Düünden Bugüne Hemşirelik Yönetimi, 2013: <http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/64/docs/uygulamalarinizi-gelistirin2-64.pdf> Erişim Tarihi: 01.09.2018
26. Hughes RL, Ginnett RC, Curphy GJ. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. 5 th Edition. Boston: McGraw Hill, 1996.
27. Genç N. Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.

28. Korkmaz Ö, Y. Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 2012; 9(1): 3-9.
29. Yavuz E. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi (Tez). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı: Ankara; 2008.
30. Genç N, Demiröğen O. Yönetim El Kitabı. Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994.
31. Mainemelis C, Ronson S. Ideas Are Born in Fields of Play: Towards Theory of Play and Creativity in Organizational Settings, Research in Organizational Behavior 2006; 27: 81-131.
32. Brewer AN. Developing Commitment Between Managers and Employees, Journal of Managerial Psychology 1996; 11(4): 24-34.
33. Budak G. Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2003: 118-58.
34. Özsalmanlı AY. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2005; 13: 137-146.
35. Kuşaklı YB, Bahçecik N. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları. İ. Ü. F. N. Hemşirelik Dergisi 2012; 20(2): 112-119.
36. Bakan İ, Büyükbese T, Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2010; 12(19): 73-84.
37. Yakaryılmaz H. Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi (Tez). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2005.
38. Kesimli İ. Liderlik Davranış Türleri. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2014; 3(1): 1-9.
39. Budak G. İşletme Yönetimi. 5. Baskı. İzmir: Barış Yayınları, 2004: 379-430.
40. Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007: 331-7.
41. Öztürk M. Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği) (Tez). İstanbul: beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2013.
42. Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004: 456-8, 572-3.
43. Özkaya M, Kocakoç İ, Kara E. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi Dergisi 2005; 13(2): 1-4
44. Polat Ş. Mesleğe - Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma (Tez). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.: İstanbul; 2005.

45. Karahan A. Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi 2008; 1: 145-60.
46. Yiğit R. Klinik Sorumlu Hemşirelerin Liderlik Davranışları. C. Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 2000; 4: 1-3.
47. Aksaraylı MF. Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 2015; 6: 108–24.
48. Smith BN, Montagno RV, Kuzmenko TN. Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. JLOS Journal of Leadership and Organizational Studies 2004; 10: 80–91.
49. Odumeru JA, Ifeanyi GO. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. IRMBR International Review of Management and Business Research 2013; 2: 355-61.
50. Eren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001: 340-55.
51. Önen MS, Kanayran GH. Liderlik ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum 2015; 10(5): 43-65.
52. İntepeler ŞŞ, Barış VK. Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. Acı Badem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi 2018; 9(2): 97-104.
53. Krugman M, Smith V. Charge Nurse Leadership Development And Evaluation. Journal of Nursing Administration 2003; 33(5): 284-292.
54. Kelly D, Simpson S. Action Research In Action: Reflection On A Project To Introduce Clinical Practice Facilitators To An Acute Hospital Setting. Journal of Advanced Nursing 2001;33(5), 652-9.
55. Ergür OD. Hacettepe Üniv. Dört Yıllık Lisans Programlarındaki Öğrencilerin Kişisel Özellikleri ile Öğrenme Stillерinin Karşılaştırılması. Hacettepe Üniv. Eğit. Fak. Dergisi 2000; 19: 234-41.
56. Sullivan E. Effective Leadership and Management in Nursing. New Jersey: Prentice-HallInc., 2001: 440-53.
57. Uyer G. Hemşirelik ve Yönetim. Ankara. Hürbilek Matbaacılık, 1993: 51-8.
58. Ünsar S, Kostak MA, Kurt S, Erol Ö. Hemşirelerin Kendini Gerçekleştirme. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi 2011; 4(1): 2-6.
59. Bodur G, Kaya H. Hemşireliğin Geleceği: 2050'li Yıllar. F.N. Hemşirelik Dergisi 2015; 23: 166-73.
60. Akdoğan E. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi; 2002.

61. Kanbay A. Hemşirelerin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık (Tez). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2010.
62. Göktepe N, Baykal Ü. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ve Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması. Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Dergisi 2006; 3(1): 37-41.
63. Aymaz D. Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Tez). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2014.
64. ICN. (t.y.). Position, Management of Nursing and Health Care Services. URL: <http://www.icn.ch/psmanagement00.htm>. 15 Haziran 2004.
65. Acerer EB , Beydağ KD. Yönetici Hemşirelerin Yaşadıkları Sorunlar Ve Bunları Etkileyen Faktörler. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi 2013; 2(1).
66. Bektemür G, Demiray S., Ürkmez DÖ. Hemşirelerin Kariyer Planlaması: Bir Eğitim ve Aratırma Hastanesi Örneği Okmeydanı Tıp Dergisi 2016; 32(1) :7-13.
67. Buluç B. İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi 2009; 152(34) :71-86.

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Yönetici ile liderin karşılaştırılması .....	6
<b>Tablo 2.</b> Servis hemşirelerinin demografik özellikleri .....	19
<b>Tablo 3.</b> Hemşirelerin mevcut yöneticilerinin özellikleri hakkındaki görüşleri .....	20
<b>Tablo 4.</b> Hemşirelere göre servis hemşirelerinin yönetici hemşire olabilme kriterleri.....	21
<b>Tablo 5.</b> Hemşirelere göre servis hemşirelerinin yönetici hemşire olamama nedenleri .....	21
<b>Tablo 6.</b> Serviste mevcut liderin kim olduğu ve nedenleri .....	22
<b>Tablo 7.</b> Sorumlu hemşirelerin demografik özellikleri .....	23
<b>Tablo 8.</b> Sorumlu hemşirelere göre yönetici hemşirede olması gereken özellikler.....	24
<b>Tablo 9.</b> Sorumlu hemşirelerin lider tipi olarak tercihleri .....	24
<b>Tablo 10.</b> Sorumlu hemşirelere göre mevcut liderin kim olduğu ve nedenleri .....	24
<b>Tablo 11.</b> Sorumlu hemşirelerin kimi özelliklerine göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Dönüşümcü Liderlik Alt Boyut puan ortalamaları .....	25

## ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Edirne’de doğan Oya Aydın ilkokulu Yağcılı Köyü’nde, ortaokulu Süloğlu İlçesi’nde, lise eğitimini Edirne’de tamamlamıştır. 2005 yılında Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesine ikincilik ile girmiş ve 2009 yılında eğitimini bölüm ikincisi olarak tamamlamış ve hemşire ünvanını almıştır. 2012 yılında Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Halk Sağlığı Hemşireliği’nde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2010-2014 yıllarında Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi’nde Ortopedi-Travmatoloji bölümünde servis hemşiresi, 2014 yılından itibaren erişkin acil servisinde servis hemşiresi olarak görevini sürdürmektedir.



## **EKLER**

**EK1:ETİK KURUL İZİNİ**

**EK2: ANKET FORMLARI**

**EK 2.1 : Servis Hemşirelerine Uygulanan Anket Formu**

**EK 2.2 : Sorumlu Hemşirelere Uygulanan Anket Formu**

**EK3: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT  
BOYUTU**

# EK.1: ETİK KURUL İZNI

## T.C. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU Edirne, Türkiye

ARAŞTIRMA BAŞVURUSU ONAY BAŞVURU BİLGİLERİ	PROTOKOL KODU	TÜTF-BAEK 2014/171	
	PROTOKOL ADI	Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri ve Sorumlu Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri	
	SORUMLU ARAŞTIRICI ÜNVANI / ADI	Yrd. Doç. Dr. Ilknur DİNDAR	
	ARAŞTIRMA MERKEZİ		
	DESTEKLEYİCİ		
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	Tek Merkez Ulusal	Çok Merkez Uluslararası	
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 18/07	Tarih: 01.10.2014	
	Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ilknur DİNDAR'ın sorumluluğunda yapılması planlanan ve yukarıda başvuru bilgileri verilen çalışmasının araştırma başvuru dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, araştırmaya ilişkin giderlerin gönüllüye ve/veya bağlı bulunduğu sosyal güvenlik kurumuna ödendiği koşullarda gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği ile karar verilmiştir.		
ETİK KURUL BİLGİLERİ			
ÇALIŞMA ESASI	Helsinki Bildirgesi, İyi Klinik Uygulamalar Kılavuzu, TÜTF-BAEK Yönergesi		

### ÜYELER

Ünvan/Ad/ Soyadı	Uzmanlık Dalı	Kurumu	Cinsiyeti	İlişki(*)	Katılım (**)	İmza
Prof. Dr. Ülfet VATANSEVER ÖZBEK Başkan	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları	T.Ü.T.F Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları A.D	K	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Esin KARLIKAYA Başkan Yardımcısı	Tıp Tarihi ve Etik	T.Ü.T.F. Tıp Tarihi ve Etik A.D.	K	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Ç. Hakan KARADAĞ Üye	Tıbbi Farmakoloji.	T.Ü.T.F Tıbbi Farmakoloji A.D	E	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. F. Nesrin TURAN Üye	Biyoistatistik	T.Ü.T.F. Biyoistatistik A.D.	K	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Hilmi TOZKIR Üye	Tıbbi Genetik	T.Ü.T.F. Tıbbi Genetik A.D.	E	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Hasan ÜMİT Üye	İç Hastalıkları	T.Ü.T.F. İç Hastalıkları A.D.	E	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Selma Arzu VARDAR Üye	Fizyoloji	T.Ü.T.F. Fizyoloji A.D.	K	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	Mazeretli
Doç. Dr. Sedat ÜSTÜNDAĞ Üye	İç Hastalıklar	T.Ü.T.F. İç Hastalıkları A.D.	E	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Burcu TOKUÇ Üye	Halk Sağlığı	T.Ü.T.F. Halk Sağlığı A.D.	K	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	Mazeretli
Prof. Dr. Koray ELTER Üye	Kadın Hastalıkları ve Doğum	T.Ü.T.F. Kadın Hastalıkları ve Doğum A.D.	E	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Rugül KÖSE ÇINAR Üye	Ruh Sağlığı ve Hastalıkları	T.Ü.T.F. Ruh Sağ. ve Has. A.D.	K	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Recep YAĞIZ Üye	Kulak, Burun ve Boğaz Hastalıkları	T.Ü.T.F. K.B.B. Hast. A.D.	E	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	Mazeretli
Doç. Dr. Atakan SEZER Üye	Genel Cerrahi	T.Ü.T.F. Genel Cerrahi A.D.	E	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	Mazeretli
Prof. Dr. Berkan DEMİRAL Üye		T.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	E	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Avukat Baki KURNAZ Üye		T.Ü. Rektörlüğü	E	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	

\*Araştırma ile ilişki  
\*\*Toplantıda Bulunma

Prof. Dr. Recep YAĞIZ  
Dekan V.

## EK 2: ANKET FORMLARI

### EK.2.1: Servis Hemşirelerine Uygulana Anket Formu:

#### Tezin Adı: Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri Ve Sorumlu Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri

Değerli Meslektaşım,

Günümüzde yaşanan gelişim ve değişimlerin, sağlık bakımında dolayısı ile hemşirelikteki kaçınılmaz etkileri hemşireleri geleceğin liderleri haline getireceği yönündedir. Hemşirelik hizmetlerinde liderlik, verilen bakım hizmetlerinin verimliliği, toplum sağlığının güvence altına alınmasında önemli bir etkiye sahiptir. Halk Sağlığı Hemşireliği Yüksek Lisans Programı için yapmakta olduğum çalışma; servis sorumlu hemşirelerinin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla planlanmıştır. “Tanıtıcı Bilgiler Formu “nda yer alan sorulara vereceğiniz yanıtlar, araştırma sonucunu doğrudan olarak etkileyeceği için tarafsız olmanızı, soruları boş bırakmamanızı ve araştırmaya katılmanızı rica ediyorum.

İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Oya AYDIN

Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hemşirelik Anabilim Dalı Halk Sağlığı Hemşireliği Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Danışman: Dr.Öğr.Üyesi İlknur DİNDAR

### TANITICI BİLGİLER FORMU (SERVİS HEMŞİRESİ)

Aşağıdaki ifadelerden size uygun gelen seçeneği daire içine alınız ve/veya boşlukları doldurunuz.

- 1- Yaşınız?  
a) 25 ve altı      b)26-35      c)36-45      d)46 ve üstü
- 2- Çalıştığınız bölüm?  
a)Cerrahi bölüm      b)Dahili bölüm      c)Yoğun bakım      d) Acil
- 3- Bu hastanede kaç yıldır çalışıyorsunuz? .....
- 4- Mesleki deneyim süreniz?  
a)5 yıl ve altı      b)6-10 yıl      c)11-15 yıl      d)16 yıl ve üstü

6- Ne kadar süredir servis sorumlu hemşireniz ile birlikte çalışıyorsunuz?.....

7- Daha önce başka bir kurumda çalıştınız mı?

- a) Evet                      b) Hayır

8- Yönetici olarak görev yaptınız mı (başhemşire, supervisor vb.)?

- a) Evet (Lütfen belirtiniz).....Süresi:.....                      b) Hayır

9- Yöneticinizle ilgili olarak aklınıza gelebilecek üç mesleki özelliğini sıralayınız.

-

-

-

10- Sizce iyi bir yönetici hemşirede olması gereken ilk beş liderlik özelliğini işaretleyiniz. (En önemlisi 1, olmak üzere 2, 3, 4, 5 şeklinde beş seçeneği işaretleyebilir misiniz?)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sabırlılık                      | <input type="checkbox"/> Hayır diyebilme          | <input type="checkbox"/> Özgüven sahibi olma    |
| <input type="checkbox"/> Cesaret                         | <input type="checkbox"/> Tutarlı olma             | <input type="checkbox"/> Soğukkanlı olma        |
| <input type="checkbox"/> Nezaketli olma                  | <input type="checkbox"/> (Pozitif) iyimser bakış  | <input type="checkbox"/> Disiplinli olma        |
| <input type="checkbox"/> Azimli olma                     | <input type="checkbox"/> İleriyi görebilme        | <input type="checkbox"/> Güvenilir olma         |
| <input type="checkbox"/> Sorumluluk almaya gönüllü olmak | <input type="checkbox"/> Belleğinin güçlü olması  | <input type="checkbox"/> İyi iletişim kurabilme |
| <input type="checkbox"/> Kararlı olma                    | <input type="checkbox"/> Zeki olma                | <input type="checkbox"/> Etkili konuşabilme     |
| <input type="checkbox"/> Yüksek ikna gücü olması         | <input type="checkbox"/> Risk almaya gönüllü Olma | <input type="checkbox"/> Diğer.....             |
| <input type="checkbox"/> Vizyon sahibi olma              | <input type="checkbox"/> Yaratıcı olma            |   |

11- Kendinizi bir lider ya da potansiyel bir lider olarak görebiliyor musunuz?

**a. Evet (Nedenini belirtiniz).....**

**b. Hayır (Nedenini belirtiniz).....**

12- Çalıştığınız klinikte aşağıdakilerden hangisinin lider olduğunu düşünüyorsunuz? (Lütfen yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz ve nedenini belirtiniz)

- a. Hekim .....
- b. Hemşire.....
- c. Fizyoterapist.....
- d. Diyetisyen.....
- e. Diğer (belirtiniz).....

## **EK-2.2: Sorumlu Hemşirelere Uygulanan Anket Formu**

### **Tezin Adı: Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri Ve Sorumlu Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri**

Değerli Meslektaşım,

Günümüzde yaşanan gelişim ve değişimlerin, sağlık bakımında dolayısı ile hemşirelikteki kaçınılmaz etkileri hemşireleri geleceğin liderleri haline getireceği yönündedir. Hemşirelik hizmetlerinde liderlik, verilen bakım hizmetlerinin verimliliği, toplum sağlığının güvence altına alınmasında önemli bir etkiye sahiptir. Halk Sağlığı Hemşireliği Yüksek Lisans Programı için yapmakta olduğum çalışma; servis sorumlu hemşirelerinin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla planlanmıştır. “Tanıtıcı Bilgiler Formu “nda yer alan sorulara vereceğiniz yanıtlar, araştırma sonucunu doğrudan olarak etkileyeceği için tarafsız olmanızı, soruları boş bırakmamanızı ve araştırmaya katılmanızı rica ediyorum.

İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Dr.Öğr.Üyesi İlknur DİNDAR

Tez Danışmanı

Oya AYDIN

Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hemşirelik Anabilim Dalı Halk Sağlığı Hemşireliği

Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

### **TANITICI BİLGİLER FORMU (SORUMLU HEMŞİRE)**

Aşağıdaki ifadelerde size uygun gelen seçeneği daire içine alınız ve/veya boşlukları doldurunuz.

- 1- Yaşınız?  
a) 25 ve altı      b)26-35      c)36-45      d)46 ve üstü
- 2- Çalıştığınız bölüm?  
a)Cerrahi bölüm      b)Dahili bölüm      c)Yoğun bakım      d) Acil
- 3- Bu hastanede kaç yıldır çalışıyorsunuz? .....
- 4- Servisinizde çalışan hemşire sayısı:
- 5- Kaç yıldır servis yönetici olarak çalışıyorsunuz?  
a)5 yıl ve altı      b)6-10 yıl      c)11-15 yıl      d)16 yıl ve üstü
- 6- Mesleki deneyim süreniz?  
a)5 yıl ve altı      b)6-10 yıl      c)11-15 yıl      d)16 yıl ve üstü
- 7- Eğitim durumunuz?  
a)Sağlık meslek lisesi      b)Ön Lisans      c)Lisans mezunu (HYO)      d)Yüksek lisans-Doktora

8- Daha önce başka bir kurumda çalıştınız mı? →

- a) Evet            b) Hayır

9- Hastanede çalışmaya başladığınızda size uyum/oryantasyon eğitimi verildi mi?

- a) Evet            b) Hayır

10- Hastanede hemşireler için hizmet içi eğitim programları var mı?

- a) Evet            b) Hayır (Cevabınız **hayır** ise 12. soruya geçiniz)

11- Bu eğitim programında liderlik konusu işleniyor mu?

- a) Evet            b) Hayır

12- Liderlik ya da yöneticilikle ilgili kurs, seminer veya diğer bilimsel faaliyetlere katıldınız mı?

- a) Hayır (lütfen 13. soruya geçiniz)  
b) Evet (Lütfen bu faaliyetlerin adını, uzunluğunu ve sizin için yararını belirtiniz).

Faaliyet Tipi	Adı	Uzunluğu (Saat/gün/ay)	Sizin İçin Yararlı mıydı	
			Evet	Hayır
Kurs	a)			
	b)			
Workshop	a)			
	b)			
Seminer	a)			
	b)			
Diğer	a)			
	b)			

13- Gelecek 5 yıl için belirlediğiniz mesleki bir hedefiniz ya da hayaliniz var mı?

- a) Evet (Belirtiniz).....  
b) Hayır

14- Sizin adınız söylendiğinde, sizi tanıyan kişilerin aklına gelebilecek sizinle ilgili üç mesleki özelliğinizi sıralayınız.

-  
-  
-

15- Sizde hemşireler için konumlandırma (kendi profesyonel kimliğini belirleme) önemli midir? →

- a) Evet (nedenini belirtiniz).....  
b) Hayır (nedenini belirtiniz).....

16- Sizce iyi bir yönetici hemşirede olması gereken ilk beş liderlik özelliğini işaretleyiniz. (En önemlisi 1, olmak üzere 2, 3, 4, 5 şeklinde beş seçeneği işaretleyebilir misiniz?)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sabırlılık                         | <input type="checkbox"/> Hayır diyebilme             | <input type="checkbox"/> Özgüven sahibi olma    |
| <input type="checkbox"/> Cesaret                            | <input type="checkbox"/> Tutarlı olma                | <input type="checkbox"/> Soğukkanlı olma        |
| <input type="checkbox"/> Nezaketli olma                     | <input type="checkbox"/> (Pozitif) iyimser bakış     | <input type="checkbox"/> Disiplinli olma        |
| <input type="checkbox"/> Azimli olma                        | <input type="checkbox"/> İleriye görebilme           | <input type="checkbox"/> Güvenilir olma         |
| <input type="checkbox"/> Sorumluluk almaya<br>gönüllü olmak | <input type="checkbox"/> Belleğinin güçlü olması     | <input type="checkbox"/> İyi iletişim kurabilme |
| <input type="checkbox"/> Kararlı olma                       | <input type="checkbox"/> Zeki olma                   | <input type="checkbox"/> Etkili konuşabilme     |
| <input type="checkbox"/> Yüksek ikna gücü olması            | <input type="checkbox"/> Risk almaya gönüllü<br>Olma | <input type="checkbox"/> Diğer.....             |
| <input type="checkbox"/> Vizyon sahibi olma                 | <input type="checkbox"/> Yaratıcı olma               |   |

17- Kendinizi bir lider ya da potansiyel bir lider olarak görebiliyor musunuz?

a) **Evet (Nedenini belirtiniz).....**

b) **Hayır (Nedenini belirtiniz).....**

18- Lider olarak tercih ettiğiniz liderlik tipi nedir?

a)Otokratik

b)Demokratik

c)Katılımcı

d)Serbestçi

19- Çalıştığımız klinikte aşağıdakilerden hangisinin lider olduğunu düşünüyorsunuz? (Lütfen yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz ve nedenini belirtiniz)

a) Hekim .....

b) Hemşire.....

c) Fizyoterapist.....

d) Diyetisyen.....

e) Diğer (belirtiniz).....

20- Başarılı bir lider olmanızı etkileyebilecek kendinizde gördüğünüz güçlü nitelikleriniz nelerdir?

-

-

21-Başarılı bir lider olmanızı engelleyebilecek kendinizde gördüğünüz güçsüz yönleriniz nelerdir?

-

### **EK:3 ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUTU**

#### **Tezin Adı: Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri Ve Sorumlu Hemşirelerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri**

Değerli Meslektaşım,

Günümüzde yaşanan gelişim ve değişimlerin, sağlık bakımında dolayısı ile hemşirelikteki kaçınılmaz etkileri hemşireleri geleceğin liderleri haline getireceği yönündedir. Hemşirelik hizmetlerinde liderlik, verilen bakım hizmetlerinin verimliliği, toplum sağlığının güvence altına alınmasında önemli bir etkiye sahiptir. Halk Sağlığı Hemşireliği Yüksek Lisans Programı için yapmakta olduğum çalışma; servis sorumlu hemşirelerinin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderlik alt boyutunda yer alan hiç katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum, tamamen katılıyorum sorularına vereceğiniz yanıtlar, araştırma sonucunu doğrudan etkileyeceği için tarafsız olmanızı, soruları boş bırakmamanızı ve araştırmaya katılmanızı rica ediyorum.

İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Dr.Öğr.Üyesi İlknur DİNDAR

Tez Danışmanı

Oya AYDIN

Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Hemşirelik Anabilim Dalı Halk Sağlığı Hemşireliği  
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi



## ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUTU

	Hiç katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bir üst düzey yönetici olarak yaptıklarımla gurur duyuyorum					
2. Çalışanların sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkmasına yardımcı olurum					
3. Çalıştığım kişilerin güçlü taraflarına odaklanarak onların kendilerini daha da geliştirmelerine yardımcı olurum					
4. Çalıştığım kurumda, personelin kararlarına önem veririm					
5. İnsanların farklı görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışırım					
6. Hastanede saygı duyulan biri olduğuma inanıyorum.					
7. Genellikle olumlu ve iyimser konuşurum					
8. Hastanede iş görenlerin yenilikçi ve yaratıcı çabalarını destekliyorum					
9. Çalışanların sadece iş başında değil seminer, konferans gibi modern eğitim araçlarından da yararlanması gerektiğini düşünüyorum					
10. Çalışanları geliştirmek için eğitir ve onlara yol(yöntem) gösteririm					
11. Çalışanların hatalarını yakın takibe alırım					
12. Bireylerin ödüllendirilmesinde, ödülleri açık ve belirgin hale getiririm					
13. İşyerinde sorumluluk almanın görüldüğünden daha zor olduğuna inanıyorum					
14. Çalıştığım kurumda mevcut olan bir problem, eğer ciddi bir hal aldıysa harekete geçerim					
15. Tüm faaliyetlerle değil hatalar üzerinde odaklaşıyorum.					
16. Çalışanların göstermiş oldukları başarısızlığa ceza sistemi geliştiririm.					
17. Çalışanlar işyerinde hata yaptılarsa bunu rahatlıkla söylemeleri gerekir.					
18. Kuruma yeni kazanılan elemanlar, her ne kadar bilgili olsalar da onlara işbaşı eğitimi verilmelidir.					