



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELİK ESASLARI VE YÖNETİM ANABİLİM DALI

**HEMŞİRELERİN ÖRTÜK LİDERLİK
ALGILARI İLE ÖZ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Serpil ÖZCAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK

TRABZON - 2019

ONAY

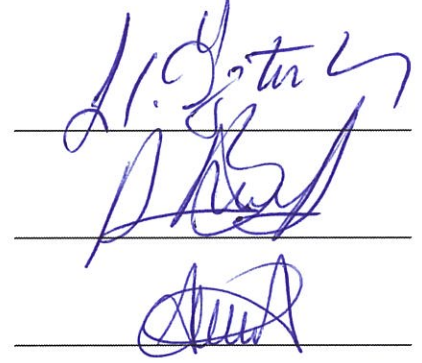
Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Serpil ÖZCAN'ın hazırladığı "Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" başlıklı çalışma Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 25 / 12 /2019

Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK
(Danışman)

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK

Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÖZSABAN



Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne/...../20..... tarihinde teslim edilen bu tez Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../20..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ersan KALAY
Enstitü Müdürü V.

BEYAN

Bu tez çalışmasının KTÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzu standartlarına uygun olarak yazıldığını, tezin akademik ve etik kurallara bağılı kalınarak gerçekleştirilmiş özgün bir bilimsel araştırma eseri olduğunu, tezde yer alan ve bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kaynakların kaynaklar listesinde yer aldığını, tezin çalışılması ve yazımı aşamalarında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

25 / 12 /2019

Serpil ÖZCAN

İthaf

Bana her zaman inanan, destek olan, hakkını asla ödeyemeyeceğim ve yüksek lisans öğrenimim sırasında kaybettiğim annem Neriman DEDEŞİN'e, yine hakkını asla ödeyemeyeceğim varlığına şükrettiğim babam Vahdettin DEDEŞİN'e ve dünyalar kadar çok sevdiğim canım kızım Sude ÖZCAN'a en içten dileklerle sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum ve bu çalışmamı onlara armağan ediyorum.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın bütün süreçlerinde bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan, desteğini ve zamanını hiçbir zaman esirgemeyen, yoluma ışık tutan, anlayışı, özverisi ve sevecenliği ile her zaman örnek aldığım çok değerli hocam ve danışmanım Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK'e,

Lisans ve lisansüstü eğitimimde bende emeği bulunan ve bana bu mesleği sevdiren tüm hocalarıma,

Tezime görüşleri ile katkısı bulunan kıymetli hocalarıma ve çalışmama katılmayı kabul eden değerli hemşire meslektaşlarıma,

Zor zamanlarımda hep yanımda olup desteğini esirgemeyen çok kıymetli arkadaşlarım Gülnaz ATA, Bahar ÇİFTÇİ, Arzu SARIALIOĞLU ve Nisa YAVUZER BAYRAK'a,

Çalışmam süresince ilgi, sevgi ve desteğini esirgemeyen eşimin değerli ailesine, Belma ÖZCAN ve Havva ÖZCAN'a

Çalışmam süresince bana güç, destek ve inanç veren canım babam Vahdettin DEDEŞİN, canım kardeşlerim Alper ve Büşra DEDEŞİN ile canım annem Neriman DEDEŞİN'e,

Bu yolda beraber yürüdüğümüz desteğine ve inancına her zaman ihtiyaç duyduğum Sevgili Eşim Gökhan ÖZCAN'a ve yaşam enerjim, kıymetlim, biriciğim Sudem'e sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Serpil ÖZCAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY

BEYAN

İTHAF

TEŞEKKÜR

İÇİNDEKİLER

vi

TABLolar DİZİNİ

viii

SİMGELER, KISALTMALAR ve FORMÜLLER DİZİNİ

ix

ÖZET

xi

ABSTRACT

xii

1. GİRİŞ ve AMAÇ

1

2. GENEL BİLGİLER

4

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

4

2.2. Liderlik Teorileri

5

2.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

6

2.2.2. Modern Liderlik Teorileri

7

2.2.3. Örtük Liderlik

10

2.2.3.1. Örtük Liderlik Teorileri

12

2.2.3.2. Örtük Liderlik Boyutları

15

2.2.4. Öz Liderlik

17

2.2.4.1. Öz Liderlik Stratejileri

20

2.3. Öz Liderlik ve Örtük Liderliğin Hemşirelik İçin Önemi

25

3. GEREÇ ve YÖNTEM

32

3.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

32

3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

32

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

32

3.4. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı

33

3.5. Veri Toplama Araçları

34

3.6. Veri Toplama Süreci

35

3.7. Araştırma Planı

35

3.8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

36

3.9. Araştırmanın Sınırlıkları	36
4. BULGULAR	37
5. TARTIŞMA	53
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	59
7. KAYNAKLAR	62
EKLER	75
Ek 1. Kurum İzinleri	76
Ek 2. Ölçek İzni	79
Ek 3. Onam Formu	80
Ek 4. Veri Toplama Araçları	81
Ek 5. Etik Kurul Onayı	84
ÖZGEÇMİŞ	86

TABLULAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Araştırmanın yapıldığı hastanelerin tanıtıcı özellikleri	32
Tablo 2. Hastanelere göre örnekleme alınan hemşire sayısı	33
Tablo 3. Örtük liderlik ölçeği Cronbach Alpha katsayıları	34
Tablo 4. Öz liderlik ölçeği Cronbach Alpha katsayıları	35
Tablo 5. Araştırmanın işlem basamakları	36
Tablo 6. Hemşirelerin demografik özelliklerinin dağılımı	37
Tablo 7. Hemşirelerin örtük liderlik ve öz liderlik ölçeği puan ortalamaları	38
Tablo 8. Hemşirelerin örtük liderlik ile öz liderlik ölçeği puanları arasındaki ilişki durumu	40
Tablo 9. Hemşirelerin demografik özellikleri, mesleklerine ve liderliğe ilişkin bazı görüşleri ile örtük liderlik ölçeği puanlarının karşılaştırması	42
Tablo 10. Hemşirelerin demografik özellikleri, mesleklerine ve liderliğe ilişkin bazı görüşleri ile öz liderlik ölçeği puanlarının karşılaştırması	46

SİMGELER, KISALTMALAR ve FORMÜLLER DİZİNİ

Kısaltmalar

AÜSAUM	Atatürk Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi
AÜTFKA	Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar
B	Beceriklilik
BH	Buhara Hastanesi
D	Duyarlılık
DFD	Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme
DÖDO	Doğal Ödüllere Düşünceyi Odaklama
E	Etkileycilik
EBEAH	Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi
G	Güç
HB	Hatırlatıcılar Belirleme
KA	Kişisel Ahlak
KC	Kendini Cezalandırma
KG	Kendini Gözlemleme
KHB	Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme
KKK	Kendi Kendine Konuşma
KÖ	Kendini Ödüllendirme
MÇDH	Mareşal Çakmak Devlet Hastanesi
ÖRL	Genel Toplamda Örtük Liderlik
ÖZL	Genel Toplamda Öz Liderlik
PDH	Palandöken Devlet Hastanesi
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

Semboller

d	Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma= 0.05 (%95 güvenirlikle)
MVU/Z	Mann Whitney U Testi
N	Evrendeki birey sayısı 1282
n	Örnekleme alınacak birey sayısı
p	İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı)= 0.50
q	İncelenen olayın görülmeiş sıklığı (olasılığı)= 0.50

SS

Standart Sapma

t

t tablosunda bulunan teorik değer=1.96

X² KW

Ki Kare Testi



ÖZET

Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Çalışma, hemşirelerin öz değerlendirmesiyle örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla planlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Erzurum'daki bir üniversite, üç kamu ve bir özel hastanede görev yapan 1282 hemşire oluştururken, örnekleme tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 307 hemşire oluşturmuştur. Veriler, kişisel bilgi formu, Örtük Liderlik Ölçeği ve Öz Liderlik Ölçeği ile toplanmıştır. Bulgulara göre %76'sı 20-30 yaş arasında, %76.1'i kadın, %63.5'i lisans mezunu ve %53.1'i kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin örtük liderlik ve öz liderlik ölçek puanları arasında zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.21$; $p=0.000$). Bununla birlikte hemşirelerin örtük liderlik ölçeği puan ortalaması genel toplamda 9.41 ± 0.78 dir. En yüksek alt boyut puan ortalaması 9.59 ± 0.86 ile kişisel ahlak, en düşük puan ortalaması 8.74 ± 1.66 ile güç alt boyutundadır. Hemşirelerin öz liderlik ölçeği genel toplam puan ortalaması ise 3.73 ± 0.50 dir. Bu ölçeğin alt boyutları arasında ise en yüksek puan ortalaması 4.00 ± 0.78 ile hatırlatıcılar belirleme, en düşük puan ortalaması 3.50 ± 0.79 ile kendi kendine konuşma alt boyutunda alınmıştır. Ayrıca liderlik eğitimi alan ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin genel toplamda örtük liderlik algılarının ve hemşirelikten, hastane ve servislerinden memnun, örtük ve öz liderliğe ilişkin bilgi sahibi olan hemşirelerin öz liderlik algılarının diğerlerinden daha yüksek olması anlamlıdır ($p<0.05$). Sonuçta, hemşirelerin örtük ve öz liderlik algısı yüksektir. Ayrıca zihinlerindeki liderlik algıları, kendilerini lider olarak görme düzeylerini az da olsa etkilemektedir. Liderlikle ilgili eğitim almak, örtük ile öz liderliği bilmek, hastanelerinden ve mesleklerinden memnun olmak liderlik algılarını etkilediği için hemşirelere farkındalık sağlayacak eğitimler, memnuniyet durumlarına ilişkin etkinlikler düzenlenmelidir.

Anahtar Kelimeler: Hastaneler, Hemşireler, Hemşirelik, Liderlik

ABSTRACT

Evaluation of the Relationship Between Implicit Leadership Perceptions and Self-Leadership Behaviors of Nurses

The study was planned to determine the relationship between implicit leadership perceptions and self-leadership behaviors of nurses through their self-assessments. The population of the study consisted of 1282 nurses working in one university, three public and one private hospitals in Erzurum, and 307 nurses were selected as the sample of the study through stratified sampling method. Data were collected with personal information form, Implicit Leadership Scale and Self-Leadership Scale. According to the findings, a weak, statistically significant correlation ($r=0.21$; $p=0.000$) was found between the implicit leadership and self-leadership scale scores of nurses, 76% of which were between the ages of 20-30, 76.1% were female, 63.5% were undergraduate graduates and 53.1% work in public hospitals. Besides, the mean implicit leadership scale total scores of the nurses was 9.41 ± 0.78 . The highest subscale mean score belongs to personal morality with 9.59 ± 0.86 and the lowest subscale mean score to power subscale with 8.74 ± 1.66 . The mean of the nurses' self-leadership scale total scores was 3.73 ± 0.50 . Among the sub-dimensions of this scale, setting reminders subdimension has the highest mean score of 4.00 ± 0.78 and the self-talk subscale has the lowest mean score of 3.50 ± 0.79 . In addition, it is significant that the nurses who have leadership education and who are health vocational high school graduates have higher total scores of the perception of implicit leadership and that those who are pleased with nursery, their hospital and services and who have knowledge regarding implicit and self-leadership have higher self-leadership scores than the others ($p < 0.05$). In conclusion, nurses' perception of implicit and self-leadership is high. Besides, the leadership perception within their minds has even a little effect on their level of seeing themselves as leaders. Since having training about leadership or knowing implicit and self-leadership and being pleased with their hospitals and professions affect leadership perceptions, training that provides awareness to nurses and activities related to their state of satisfaction should be organized.

Keywords: Hospitals, Leadership, Nurses, Nursing.

1. GİRİŞ ve AMAÇ

Yönetimde başarının temeli, etkili bir liderlik ve yönetebilme becerisi göstererek örgüt ve örgüt üyelerinin hedeflerine ulaşabilmesini sağlamaktır. Bu amaçları gerçekleştirmek için iyi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (1). Bu açıdan bakıldığında, liderliğin gelişim sürecini ve iyi liderin özelliklerini tanımlamak için liderliği açıklayan pek çok yaklaşım ortaya konulmuştur. Bu bağlamda ilk olarak “büyük adam teorisi” ve “özellikler teorisi” geliştirilmiş, ardından; “davranışçı liderlik teorileri” ve “durumsal liderlik teorileri” gibi geleneksel liderlik yaklaşımları ileri sürülmüştür. Bunları takiben modern liderlik teorileri olarak tanımlanan “karizmatik liderlik, kuantum liderlik, hizmetkâr liderlik” gibi pek çok liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir (2, 3). Örtük liderlik ve öz liderlik yaklaşımları da son yıllarda ortaya atılan modern liderlik yaklaşımları arasındadır.

Örtük liderlikte, kişilerin zihninde kişisel özellikler, çevre ve sosyal kültür unsurlarının etkisiyle ideal bir liderin nasıl olması gerektiği veya hayallerindeki liderlere yönelik beklentileri ile ilgili bir düşünce yapısı oluşur. Kişiler bu fikirler vasıtasıyla diğerlerini lider ya da lider değil diye sınıflandırır (4, 5). Kişilerin ideal liderlerle ilgili görüşleri zaman içerisinde değişime uğrar ve kişinin amaçları, gereksinimleri ve içinde buldukları şartlar farklılaştıkça, bilgilerini güncelledikçe bu görüşleri tekrardan yapılırlar (4).

Öz liderlik ise kendi kendinin lideri olmaktır bir başka ifade ile bireyin kişisel ve kurumsal başarıya ulaşması için kendini güdülemesi ve yönlendirmesi sürecidir (6). Bir liderin kendini motive etmesi ve bir kitleyi yönetmede etkin rol alabilmesi için ilk önce kendini yönetme ve kendinin lideri olabilme becerisine sahip olması gerekmektedir (7). Kendi kendinin lideri olmak, bireyin iç dünyasını sorgulayıp kendisini harekete geçirecek konular üzerinde odaklanması, dış dünyasına çekidüzen vermesiyle başkasının desteğine gerek kalmadan, kişinin tek başına başarabileceğinin en iyisini yapabilmesi demektir (8).

Kişilerin örtük liderlik algıları, potansiyel davranış eğilimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu yüzden bireyler bir lideri değerlendirirken veya kendi liderlik davranışlarını sergilerken algılarındaki örtük liderlik anlayışından etkilenirler. Bireylerin zihinlerinde ideal liderlik davranışları ve niteliklerine yönelik gizli bir fikir veya önyargı her zaman vardır. Bu algı, birey kendi kendine liderlik davranışı sergilerken ya da karşısındaki kişinin liderlik davranışlarını değerlendirirken ortaya çıkar. Kişi kendi kendine

liderlik ederken kabul ettiği ve benimsediği örtük liderlik algısından hareketle liderlik davranışlarını sergiler. Çünkü kişinin öz liderlik davranışları düşüncelerinin eğiliminden etkilenmektedir. Kişi bu eğilimlerinin yönlendirmesi ile kendi kendine liderlik etmektedir (7, 9, 10). Liderlik ve ideal lider davranışları, sağlık alanında gün geçtikçe önem kazanan bir kavram olmaya devam etmektedir. İdeal lider algısı yaratabilen, izleyenlerini peşinden sürükleyebilecek, kendi kendine liderlik edebilecek, liderlik sürecine yön verebilecek lider hemşirelere ihtiyaç duyulmaktadır. Hangi alanda, hangi unvanda çalışırsa çalışsın hemşirelerin ideal bir liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusundaki düşünceleri ve gösterecekleri öz liderlik davranışlarının belirlenmesi gelecekte ortaya çıkacak lider hemşirelerin benimsenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Ayrıca lider hemşirelerin meslektaşları tarafından nasıl algılandığı görülecektir ve liderlerin kendini iyileştirmesi mümkün olacaktır (11).

Liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde hemşirelikte geleneksel liderlik teorileri ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen modern liderlik teorilerine yönelik çalışma sayısı sınırlı düzeydedir. Dolayısıyla örtük liderlik kavramının, liderlik davranışları üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Ancak hemşirelikte öz liderlik davranışlarına yönelik araştırmalara ve örtük liderlik ile aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda yürütülecek olan bu çalışma sonuçları ile hemşireler arasında gizil kalmış liderlerin ortaya çıkması sağlanabilir. Hemşirelik alanında eksikliği hissedilen lider ihtiyacını karşılamak için kendi kendini yönetebilen ve motive edebilen, bireysel ve örgütsel başarıyı hedef edinmiş yüksek öz liderlik algısına sahip hemşirelerin ya da hemşire liderlerin tanımlanmasına ve yetiştirilmesine katkı sağlanabilir. Bunların yanı sıra konuya ilişkin literatürdeki boşluğun doldurulması, hemşirelerin algılarında var olan etkili liderlik özelliklerinin ve davranışlarının öğrenilmesi, bu yöndeki negatif algıların yıkılarak liderlik ruhlarının oluşturulması sağlanabilir.

Bu ihtiyaçlar ve düşüncelerden hareketle bu çalışmada, klinisyen hemşirelerin bakış açılarıyla örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışlarının tanımlanması ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması planlanmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Hemşirelerin örtük liderlik algı düzeyleri nedir?
2. Hemşirelerin öz liderlik algı düzeyleri nedir?

3. Hemşirelerin örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Hemşirelerin demografik özellikleri örtük liderlik ve öz liderlik davranışlarını etkilemekte midir?



2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde liderlik kavramı ve liderlikle ilgili teorilere yer verilmiştir. Ayrıca çalışmanın temelini oluşturan örtük liderlik ve öz liderlik kavramlarının tanımları, boyutları, diğer liderlik yaklaşımları ile ilişkisi, hemşirelikte öz liderlik ve örtük liderlik konuları ele alınmıştır.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten önde yürüyen, riskler alan, ortak hedeflere ulaşmaya çalışan ve eyleme geçmeleri için başkalarına ilham veren kişidir (2, 3).

Liderlik ise bir vizyonu gerçekleştirmek için bir grubu veya grupları belirli koşullar içerisinde, aynı hedefler uğruna birleştirme, hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak için etkileme sürecidir (2, 12). Liderlik süreci belirli bir hedef ve amacın varlığı, lideri takip eden izleyenler ve bir liderin bulunması ile gerçekleşebilmektedir (13). Liderlikte amaç; liderin bağlı olduğu örgütün amacını gerçekleştirmesi ve bu amacın gerçekleştirilmesinde aktif rol oynayan izleyenleri harekete geçirmesidir. Çünkü liderler izleyenlerini belli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten, koordine eden ve motive eden kişilerdir. Dolayısıyla liderlerin başarıyı yakalaması ve liderlik sürecinin etkili olması, izleyenlerin liderleri tarafından istedik davranışları sergileyebilmesi için ne kadar yönlendirilebildiğine bağlıdır (14). Bunun yanı sıra liderler örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmanın izleyenleri aynı zamanda kendi amaç ve hedeflerine de ulaştırabileceğine ikna edebilmelidir (2, 15-17).

Liderlik öncelikle, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kişileri ve ekipleri koordine etme ve güdüleme sanatıdır. Bunların yanında yaş, zekâ, doğruluk, empati, güvenilirlik, eğitim, kültür seviyesi ve deneyim de liderlik etmek için sahip olunması gereken niteliklerden birkaçıdır (15, 16, 18). Eren'e göre (15) izleyenlerin varlığı, belirli bir amacın olması, liderin kişisel nitelikleri ve bulunduğu ortamın şartları liderlik sürecini etkileyen esas faktörlerdir. İzleyenler liderlik sürecinin en önemli unsurudur. Çünkü izleyenler olmadan liderliğin olması mümkün değildir. İzleyenlerin lideri kabul edip etmemesi liderin o gruptaki veya örgütteki kişisel gücünü belirler. Bu yüzden izleyen sayısının çokluğu liderin gücünü artıran bir unsurdur (12, 15).

Liderlik sadece formal organizasyonlarda gerçekleşen bir durum değildir. Liderlik sürecine aile ortamında, mahalle ortamında ya da belirli bir insan grubu arasında da rastlanabilmektedir. Bunun yanında liderin resmi yetkilere sahip olma zorunluluğu da bulunmamaktadır. Liderlik sadece en üst kademelerde bulunan yöneticilerin sahip olacağı bir süreç de değildir. Bir ustabaşı ya da genel müdür liderlik sürecini yönetebilir. Liderlikte önemli olan lideri takip eden izleyenler, gerçekleştirmek istenilen amacın niteliği ve içinde bulunulan durumdur (19).

Liderlik toplum içerisindeki bir grubu, belirli amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, bu amaçların uygulamaya konulması için grubu harekete geçirme konusunda gösterilen kabiliyetin ve bilginin bütünüdür (15). Bu süreç içerisindeki liderlik görevleri ise şöyle sıralanmaktadır;

- Hedefleri Planlama: İzleyenleri farklı bir yöne doğru yönlendirme veya vizyon yaratmak.
- Değerleri onaylama: Ortak felsefe ve beklentileri izleyenlerle paylaşma.
- Motive etme: Pozitif yönde bir tavır geliştirme.
- Yönetme: Hedefleri belirleme, planlama, öncelikleri tanımlama, değişimi kolaylaştırma, sistemi işlevsel kılma ve vizyonu gerçekleştirmek için izleyenleri harekete geçirme.
- Elverişli bir bütünlük sağlama: Değişim ve gelişim sonucunda ortaya çıkan krizleri yönetebilme.
- Açıklama: Vizyonu ve izleyenlerden yapılması istenen şeyleri anlamalarına yardımcı olma, etkili iletişimi sağlama, izleyenlere liderlik etme.
- Sembol görevi görme: Grubun hedeflerini yansıtacak şekilde davranma, model olma.
- Grubu temsil etme: Grup adına konuşma ve davranma, grubun savunucusu olma.
- Yenileme: Devamlılık ve değişimi bir arada tutabilme, rutinleri, alışkanlıkları, algıları, varsayımları ve yazılı olmayan kuralları bozma (2).

2.2. Liderlik Teorileri

Yirminci yüzyıl ile başlayan liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar (2, 16), liderin özellikleri veya davranışları gibi geniş liderlik kavramsallaştırmalarına ve durumsal

gereklere uygun liderlik davranışları üzerine odaklanmıştır. (2, 16, 20, 21). Çağdaş araştırmalar ise örgütsel kültür içinde diğerlerini etkileme süreci ve lider ile izleyenin etkileşimli ilişkisi üzerine daha fazla odaklanmıştır. Böylece liderlik çalışmaları genel olarak geleneksel ve modern liderlik teorileri başlıklarında ele alınmıştır (16, 20).

2.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorileri; Büyük adam ya da özellikler yaklaşımı, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (20).

Büyük Adam teorisi ve özellikler yaklaşımı 1930'lu yıllarda ortaya atılmış ve liderlikle ilgili çalışmaların birçoğunun alt yapısını oluşturmuştur. Bu kuramda lider olunmaz, lider doğulur görüşü hakimdir. Liderler eş zamanlı olarak hem işlevsel (enstrümantal) hem de destekleyici liderlik davranışı göstermektedir. Hem işlevsel hem de destekleyici önderlik davranışlarını gösteren kişiler "büyük adam" olarak adlandırılmakta ve her durumunda etkili bir lider olacağı varsayılmaktadır (17, 21).

Özellikler yaklaşımında ise bazı kişileri diğerlerinden daha başarılı kılan belirli niteliklerin ve kişisel özelliklerin olduğu varsayılmaktadır (20). Liderleri diğer kişilerden farklı kılan bu özellikler; liderin boyu, ağırlığı, eğitimi, karar verme yeteneği, bilgisi, sözel olarak kendini ifade etme yeteneği, kişilerarası ilişkilerinin iyi olması, kendine güveni, yaratıcılığı gibi özelliklerdir (17). Özellikler yaklaşımındaki amaç, liderlik vasfına sahip kişileri etkili kılan nitelikleri bulup ve bu doğrultuda gelecekteki liderleri yetiştirebilmektir (2).

Özellikler teorisinden sonra 1940 yılların başında davranışsal liderlik teorileri ortaya konmuştur. Bu kuramda, liderlik için en iyi yaklaşımın ne olabileceği ve liderin kişilik özelliklerinden çok davranışları üzerinde durulmuştur (16, 17). Davranışsal liderlik kuramlarına göre liderlik yapan kişileri başarıya ulaştıran ve etkinliğini artıran unsurun, liderin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik yaptığında sergilediği davranışlardan kaynaklandığı üzerinde durulmaktadır (17). Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde pek çok teorik çalışma ve uygulamalı araştırmaların katkısı bulunmaktadır (2). Davranışsal kuram ile ilgili ilk araştırmaların 1951 yılında Lewin ile 1960 yılında White ve Lippitt tarafından yapıldığı öne sürülmektedir (17). Yapılan bu çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik davranışları saptanmış, bunlar sınıflandırılarak pek çok liderlik stilleri belirlenmiş ve etkinlik dereceleri araştırılmıştır (2). Bu liderlik davranışları "otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzı" olarak üç grupta ele alınmıştır (17). Bu liderlik tarzları ile

ilişkili olan davranışsal liderlik teorilerinden bazıları; “Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matrisi, Mc Gregor’un X ve Y Teorisidir” (13, 18, 19).

Davranışsal liderlik teorilerinden sonra durumsal liderlik kuramı 1960' lı yıllarda ortaya konmuştur (3, 17). Durumsallık teorileri belirli durumlar içinde, şartlardan hangisinin önemli olduğunun belirlenmesine ve mevcut şartlar için en uygun liderlik stilini araştırmaya ağırlık vermiştir. Durumsallık kuramına göre liderlik, yerine ve zamanına göre değişkenlik gösteren kompleks bir sistem tarafından belirlenen yönetimsel bir rol davranışdır (2, 16). Liderin etkinliğini belirleyen faktörler ise üstlerinin, grup üyelerinin, meslektaşlarının; özellikleri, davranışları ve beklentileri, planlanan amacın kalitesi, liderin içinde bulunduğu örgütün beklentileri, liderin kişisel özellikleri, çevre koşulları ve önceki tecrübeleridir (16, 17). Özetle bu kurama göre liderler bulunduğu örgütteki değişimi planlamaz ya da izleyenler tarafından özellikle seçilmezler; sadece "doğru zamanda, doğru yerde ve doğru işi" yapmak üzere bulunmaktadır (17). Durumsallık kuramlarını ele alan bazı yaklaşımlar ise “Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Modeli, Vroom-Yetton-Jago Modeli, Yol-Amaç Liderlik Teorisidir” (2, 13, 15).

2.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Modern liderlik teorileri 1980'li yıllardan sonra teknolojinin hızla ilerlemesi, rekabet ortamı, küreselleşme ve buna benzer çok sayıda gelişmenin getirileri nedeni ile ortaya çıkmıştır. Çünkü klasik ya da geleneksel liderlik teorileri, liderlikle ilgili oluşan yeni durumlara ve gelişmelere yanıt vermekte zorlanmıştır. Bunların sonucunda yeni yaklaşım arayışları içine girilmiştir ve modern liderlik teorileri olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır (2). Modern liderlik teorilerine göre etkili liderlik; lidere, duruma, izleyenlerin gelişmişliğine ve niteliğine bağlı olarak değişmektedir. Liderin etkinliğini; izleyenlerin ihtiyaçları, hedefleri, becerileri, bir işe karşı kendini sorumlu hissetme isteği, bir göreve katılma düzeyi gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bu teoriye göre liderler, vizyonu olan, vizyonunu izleyenleriyle paylaşarak ortak bir vizyon oluşturan, vizyonu gerçekleştirmek için hedefler belirleyip plan yapan, değişimde kılavuz olan, çatışmaları en iyi şekilde yöneten, izleyenlerine enerji ve sinerji veren, kişisel gelişimlerini destekleyen sorumluluk sahibi kişilerdir. Bu bağlamda modern liderlik teorilerinden bazıları; otantik,

hizmetkar, transaksiyonel ve transformasyonel, karizmatik, kuantum, örtük ve öz liderlik gibi yaklaşımlardır (17, 22, 23):

Otantik liderlik yaklaşımı 2000’li yılların başlarında kullanılmaya başlayan, ümit, güven, dayanıklı olma, sabretme, samimiyet, huzur, doğruluk ve iyilik gibi davranışların öne çıktığı modern liderlik davranışlarından biridir. Bu teori, liderin ve izleyenlerinin öz bilinç sahibi olarak ve diğerleriyle belirgin, sahici, güvene dayalı ve şeffaf ilişkiler kurduğu süreçleri içermektedir. Liderler izleyenlerin negatif yönlerine odaklanmaktansa pozitif yönde bir ruh hali oluşturarak, izleyenleri motive etmeye odaklanmaktadır (2, 24).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı 1977 yılında ortaya atılmıştır ve günümüzdeki liderlik düşüncesini hala etkilemektedir. Greenleaf tarafından geliştirilen bu teoriye göre büyük lider olmak için kişinin önce iyi bir hizmetkâr olması gerekir. Hizmetkâr liderler çalışanlarına, müşterilerine toplumun tümüne hizmet etmeyi birincil amaç edinmektedir. Bu liderlerin hizmet anlayışında iş birliği, takım çalışması ve ortak hareket etme önceliği bulunmaktadır (2, 3). Hizmetkâr liderler karar alma süreçlerinde izleyenlerinin de düşüncelerini önemsemekte ve attığı her adımda etik davranmayı kendine ilke edinmektedir. Ayrıca izleyenlerinin kişisel gelişimini desteklerken, kurumsal yaşamın kalitesini artırmak için çaba göstermektedir (17).

Transaksiyonel (etkileşimsel) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, 1978 yılında J.M. Burns tarafından ortaya atılmış ve sonrasında öncelikle B.M. Bass olmak üzere pek çok araştırmacının katkılarıyla geliştirilmiştir (2, 17, 21). Etkileşimsel liderler günlük işlere ve kurumsal amaçlara odaklanan, var olan düzeni devam ettirmeye çaba gösteren liderler olarak tanımlanmaktadır (12, 14, 16). Bu liderler izleyenlerinin ihtiyaçlarını araştırır, kurumun beklentilerine dayanarak onlar için hedefler belirler ve belirlenen amaçlara ulaşma konusunda onları motive eder (12, 16). Ancak lider ve izleyenler arasındaki ilişki kişisel çıkarların karşılanmasına dayanmaktadır. Amaca ulaşmak için örgütsel güç ve otoriteye dayanarak, ödül ve ceza sistemi uygulanmaktadır. Etkileşimsel liderlik yaklaşımında izleyenleri harekete geçirmek için üç önemli adım vardır. Bunlar; belirlenen amaca ulaşmak için izleyenleri ödüllendirmek, izleyenleri takip altına alarak bir problem çıktığında düzeltmek ve sorun oluşuna kadar bekleyip geçmişe yönelik çözüm yoluna gitmektir (17). Etkileşimsel liderler geleneklere ve geçmişe bağlılıklarıyla bilinmektedir. Bu yüzden yaratıcı ve yenilikçi fikirlere çok açık değildirlere

(2, 10). Etkileşimsel liderlik, kararların en hızlı şekilde alınıp uygulanmasının gerekli olduğu acil durumlarda veya kriz anlarında başarıya ulaştırabilmektedir (14).

Transformasyonel liderliği ise literatüre kazandıran J. McGregor Burns'dür. Burns; kendini işine adanmış, vizyon sahibi ve vizyonuyla ilham kaynağı olan kişileri dönüşümsel liderler olarak tanımlamıştır. Burns bu teoride lider ile astları arasında oluşan etkileşim ve ilişkilere açıklık getirmeye, lider ile izleyenlerinin rollerini bütünleştirmeye çaba göstermiştir (3, 16). Dönüşümcü liderler geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma önem veren liderlerdir (10). Bu yaklaşımda liderler gerçek bir amaç için doğru zamanda doğru şeyleri yaptıkları, insanlara özenle ve şefkatle davrandıkları, izleyenlerini daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik ettiği ve diğerlerine ilham verdiği için hem lider hem de izleyenler birbirlerini en yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine taşıyabilmektedir (20). Dönüşümcü liderler büyüme, değişim ve kriz durumlarını etkili bir şekilde yönetme becerisine sahiptir (12). Sorumluluk duygusu, doğruluk, bağlılık gibi değerlere sahip olan dönüşümcü liderler, izleyenlerinin vicdani duygularına dokunarak onları kendi çıkarlarından çok çoğunluğun iyiliği için hareket etmeye ve ekip ruhunu geliştirmeye odaklanır (3, 12, 14).

Karizmatik liderlik ilk kez Max Weber tarafından kullanılmaya başlanmıştır. 1947 yılında Weber karizma kavramını, izleyenlerin liderin alışılmadık dışında bir kalitesinin olduğuna ilişkin algıları üzerine kurulmuş bir etki türü diye tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre karizmatik olma bir kişilik özelliğidir. Karizmatik özelliğe sahip olan bir liderin izleyenlerini etkileme gücü karizmatik özelliği olmayan bir lidere göre daha fazladır (16). Liderin karizmasını ortaya çıkaran üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; liderin kişisel nitelikleri, ortam şartları ve izleyenlerin istekli ve sadakatli olmasıdır. Karizmatik liderler özgüveni olan, vizyon sahibi, bireysel risk alabilen, etkileyici, heyecanlı ve enerjik, inandıklarını karşısındaki kişiye kabullendiren, olağan üstü fikirleri olan ve iş bağlantıları kuvvetli kişilerdir. İzleyenleri kendilerine hayran bırakarak onların gereksinimlerini, değerlerini, tercihlerini, taleplerini değiştirir ve kendisine saygı duyulmasını sağlar (2). Karizmatik liderlerin kendi zihninde güçlü inançları, yüksek özgüven ve güç gereksinimleri vardır. Bu yüzden davranışları ile örnek olmaları, izleyenlerine yüksek bir beklenti sunmaları, onlara güven duyduklarını hissettirmeleri ve grubun misyonu için izleyenlerini güdülemelidir (21).

Kuantum liderlik yaklaşımı 1990'lı yılların başında ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımda lider, izleyenleri ile ortak bir amaca hizmet ederek, fırsatları değerlendirerek ve organizasyonel verimlilik için karar verme sürecinde izleyenlerin görüşlerine yer vererek etkinliğini sürdürebilmektedir. Bu yaklaşıma göre durumlar belirli bir düzende devam etmez, kaos ortamları dengesizliklere neden olabilmektedir. Kuantum liderler tam olarak bu tür durumlarda devreye girer ve meraklı, sorgulayan, araştıran ve yeniliklere açık bir liderlik tarzı sergileyerek riskli durumlarla üstün bir baş etme yeteneği sergilerler (2, 17).

Bütünleyici liderlik yaklaşımı ise ideal veya esas bir liderlik tarzının olmadığını savunur. Liderlerin çok azının hem insan odaklı hem de iş odaklı olduğunu belirtir. Bu yaklaşıma göre bireysel farklılıklar, diğerleriyle olan ilişkiler, örgütsel durumlar, kültür farklılıkları, fiziki özellikler, psikolojik durumlar, duygusal ya da manevi görüşler ve buna benzer pek çok faktör lider-izleyen arasındaki etkileşimi ve liderlik tarzını etkilemektedir. Bu yüzden bütün teorilerin bütünleştiği bir liderlik yaklaşımının sergilenmesi gerektiği öne sürülmektedir (17).

Bu modern liderlik teorilerinin dışında son yıllarda ortaya atılan örtük ve öz liderlik teorileri gibi yeni yaklaşımlarda bulunmaktadır ve bu çalışmada özellikle bu iki liderlik yaklaşımı ele alınacaktır.

2.2.3. Örtük Liderlik

Bu liderlik yaklaşımı 40 yıl öncesine dayanan bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen ancak günümüzde araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çeken ve yaygın kullanılan bir kavram haline gelmiştir (25, 26). Örtük liderlikten ilk olarak 1969 yılında Hollender ve Julian ABD'de yaptıkları bir araştırmada, bireylerin zihinlerinde lider ifadesine ilişkin barındırdığı düşünceleri ortaya koyan bir çalışma ile bahsetmiştir (27). Daha sonra 1975 yılında örtük kişilik teorileri kavramından ilham alınarak Eden ve Leviatan tarafından ilk örtük liderlik ölçeği geliştirilmiştir (28). 1984 yılında ise Lord ve arkadaşları liderlik prototipinden yola çıkarak 1978'de Rosh tarafından geliştirilmiş olan Sınıflandırma Teorisi ilkelerini kullanarak örtük liderlik teorileri ile ilgili araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir (29). Bu teoride liderlik, örtük ve açık teoriler tarafından ele alınmaktadır. Açık teoriler, liderlerin davranışlarını gözlemlemeyi ve değerlendirmeyi esas alırken, örtük teoriler liderliği kavramsal yapısıyla ifade etmekte ve insanların zihinlerinde, eğitim, bilgi ve uzmanlıklarına bakılmaksızın inşa edilmektedir. Verilere ve bilimsel gözlemlere dayanan açık liderlik teorilerinin aksine, örtük liderlik teorileri niyet veya

bilinçli bir ilgi olmadan öğrenilir (11, 30, 31). Örtük kavramı, ifade edilmeden bellekte tutulan zihinsel bir akıl yürütmeyi ifade etmektedir. En genel anlamda, "izleyenler olmadan lider olunamaz" ifadesi örtük liderlik teorisinin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Örtük liderlik, gruptaki diğer bireylerin kendi isteğiyle lider olarak görmek istedikleri kişiyi takip etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örtük liderlik, izleyenleri olmadan lider olunamayacağını belirtmekte ve izleyenlerinin hafızasında tuttuğu beklentilerini ifade etmektedir. Bireylerin zihninde liderlik hakkında bazı düşünceler vardır ve bu düşünceler liderde olması beklenen özellik ve davranışları yani dolaylı olarak liderliği ifade etmektedir (5, 11, 32). Örtük liderlik teorileri liderlik algılarını ve özelliklerini açıklama amacıyla kullanılırken gerçek lider davranışını ölçmede, olası bir eğilim olarak görülmektedir. Leviatan' a göre bir kişinin bir liderden beklediği davranış ve nitelikleri hakkındaki inancı, o kişinin örtük liderlik teorisi olmaktadır. Birey, hayatı boyunca karşılaştığı ve yaşadığı birçok faktörün etkisi ile aklında etkili lider için bir model oluşturmakta ve bu model örtük bir liderlik modeli olarak ifade edilmektedir (11).

Örtük liderlik teorisine göre bireyler, bilişsel yapılar ve kavramsal kategoriler yoluyla kişileri lider veya lider olmayan diye sınıflandırmaktadır (4, 11, 33). Bu nedenle bireylerin zihninde oluşturdukları liderlik prototipi önemlidir. İzleyicilere dayalı zihinsel bir yaklaşım olarak kabul edilen örtük liderlik teorisi, kişinin bir liderden görmeyi ümit ettiği davranış ve nitelikleri ifade etmektedir (11). Hedef bireyler, izleyenlerin bilişsel yapılarına ne kadar yakınsa, hedeflerin lider kategorisine atanma olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır (34).

Örtük liderlik teorileri, liderlik oluşumunun kilit belirleyicileridir. Özellikle daha geleneksel ve hiyerarşik yapılarda liderlerin ortaya çıkmasını öngörmeye önemli bir rol oynamaktadır. Etkili bir takım liderliği, yüksek performanslı ekiplerin geliştirilmesindeki en etkili faktörlerden biri olmaktadır. Ekiplerde ve örgütsel ortamlarda, izleyenlerin zihnindeki senaryolar, durumları ve başkalarının davranışlarını anlamak ve karşılık vermek için önemlidir (35). İzleyenlerin örtük teorileri ile prototipik liderlik davranışları veya görünüşleri arasındaki yüksek uyum, izleyenlerde liderin daha meşru ve akla uygun olduğu algısını yaratarak, zihninde lider olarak tanımladığı kişiye liderlik atfetmesini sağlamak ve liderlik beklentilerini tam olarak karşılanmasına yardımcı olmaktadır (31, 35).

Bu teorinin ana fikri, liderliğin sosyal olarak inşa edilmiş olduğu ve insanların sahip oldukları içsel temsillere dayanarak liderliği anlamalarıdır. Örtük liderlik teorisi, nesnel gerçeklik yerine kişisel özellik ve davranışların yorumunu yansıtmaktadır. Bu teori, kişilerin bilinçlerinde örnek bir liderlik algısı oluşturduğunu ve liderlikle ilgili varsayımlarının olduğunu savunmaktadır. Bu liderlik algıları ve varsayımları kişiden kişiye farklılık ya da benzerlik gösterebilmektedir (5, 31). Bu benzerlik ve farklılıklar kişilerin cinsiyetleri, içinde buldukları sosyal kültür ve çevre, çocukluktan beri yaşadıkları deneyimler, etkileşime girdikleri insanlar, kurumlardaki sosyalleşmeleri ve yaşamları boyunca kullandıkları basın ve sosyal medya gibi pek çok durumdan etkilenmektedir (11, 31, 36). Kişilerin amaç ve gereksinimlerinin değişime uğraması, farklı insanlarla etkileşimde bulunması, önceden bilmediği şeyleri keşfetmesi, şartların değişmesi, hiyerarşik seviyesi, liderlerle olan tecrübesi ve kendi liderlik tecrübesi gibi etkenlerle birlikte zihinlerinde oluşan liderlik kavramıyla alakalı görüşleri ve dolayısıyla örtük liderlik algısı da zamanla farklılaşmaya başlamakta ve tekrardan şekillenmektedir (5, 11, 35).

2.2.3.1. Örtük Liderlik Teorileri

Örtük liderliğe ilişkin liderlik teorileri incelendiğinde; yükleme (atıf), bilgi işleme, liderlik yükleme (atfetme), kategorizasyon ve liderlik kategorizasyon teorileri gibi beş liderlik yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir.

Yükleme (atıf) teorisi ilk olarak Heider'in 1958 yılında ortaya attığı bu teori, sonrasında Kelley, Weiner ve arkadaşlarının katkıları ile geliştirilmiştir. Heider' in yükleme kuramı, herhangi bir olay karşısında deneyimi olmayan kişilerin günlük olayları nasıl açıkladıklarını, bu açıklamaların algılarını ve olay karşısındaki memnuniyetini nasıl etkilediğini açıklamaktadır (37, 38). Yükleme teorisi, kişilerin başarı ya da başarısızlık tecrübelerini kişisel açıdan ne şekilde değerlendirdiklerine açıklık getirmektedir. Heider bu kuramda, bir kişinin herhangi bir faaliyetle ilgili başarısı veya başarısızlığı konusundaki algılarının, kişinin gelecekteki faaliyetlerinde göstereceği çabanın miktarını belirleyeceğini belirtmiştir. Olumlu sonuç ve başarı beklentisinin yüksek olması ile ilgili düşünceler, kişinin gelecekte olumsuz sonuçlara yol açabilecek faaliyetlerden ziyade olumlu sonuç ve başarı getirecek görevlere yaklaşma konusunda daha fazla istekli olmasını sağlamaktadır (37, 39, 40).

Yükleme teorisinde kişinin olayları nasıl yorumladığının yanı sıra düşünce, davranış, değer ve tutumları ne şekilde ilişkilendirdiği önemlidir. Kişi geçmişte yaşadıklarıyla, inançlarıyla ve tutumlarıyla hareket etmektedir. Bu teoriye göre kişiler gözlemledikleri bütün olayların sebeplerini araştırmakta ve bu süreci kendilerini ikna edebilecek uygun bir sebep buluna kadar da sürdürmektedirler (40, 41). Yüklem süreci üç basamakta gerçekleşir. Bu sürece göre birey ilk olarak dünyadaki olayları anlamlı olarak algılamak için bir ihtiyaç veya istek duyar, ikincisi olayları öngörmek veya kontrol etmek için bir ihtiyaç veya istek duyar ve son olarak kendi görüşünü ve benlik saygısını artırmak, korumak ve sürdürmek için bir istek veya arzu duymaktır (42).

Bilgi işleme teorisi ilk kez 1968 yılında Atkinson ve Shiffrin tarafından ortaya koyulmuştur. Bu teori, insan zihnini hem duyularının aracılığıyla elde ettiği bilgileri biriktirmek hem de istendiği zaman bu bilgileri bulup geri getirmek amacıyla işlev gören bir tür sistem olarak açıklamıştır (43). Teoriye göre kişi etrafındaki olayları ve uyaranları ilk önce duysal olarak algılayıp belleğe kaydetmektedir. Daha sonra bu uyaranların birazı seçici algı sürecinden geçip kısa süreli belleğe kaydedilmektedir. Burada eski ve yeni bilgiler kıyaslanır, organize edilir ve uzun süreli belleğe transfer edilir. Uzun süreli bellekte ise bu bilgiler şematize edilip ve koruma altına alınmaktadır. Daha sonra bu bilgiler gerektiği zaman hatırlanıp davranışa dönüştürülmektedir (44).

Bilgi işleme kuramını temel olarak yapılan kapsamlı araştırmalar, bireylerin liderlik prototiplerine uygunluklarına veya olumlu sonuçlar ortaya koymalarına göre kişileri lider olarak tanımlanabileceğini göstermektedir (45).

Liderlik yüklem (atfetme) teorisi 1977 yılında Calder tarafından ortaya atılmıştır (46, 47). Teoride, potansiyel bir lider olarak görülen kişiye liderlik atfedilebilmesi için izleyenlerinin belirli beklentilerine hitap edecek davranışlar göstermesinin gerekli olduğunu üzerinde durulmuştur. Bunun sonucunda izleyenler, potansiyel liderlerini takip ederek, liderlerinde gözlemlendiği davranışları kendi beklentileriyle eşleştirdiği zaman onlara liderlik vasfını yükleyecektir (47-49). Bu bağlamda Calder liderlik yüklem sürecini 4 aşamada açıklamıştır:

- Birinci aşamada grubun bir üyesi ya da izleyen, diğer üyelerin davranışlarını gözlemler.
- İkinci aşamada izleyen, gözlemlerinden yola çıkarak gözlemlendiği davranışların zihninde önceden oluşturduğu liderlik davranışlarından farklı olup olmadığını

analiz eder. Bunun sonucunda kendi örtük liderlik algılarıyla uygunluk gösterip göstermediğine karar verir.

- Üçüncü aşamada izleyen, kendi örtük liderlik modeline uygun potansiyel lider ya da liderler belirler.
- Dördüncü aşamada ise izleyen potansiyel lider olarak belirlediği kişi ya da kişiler arasında davranışlarından en çok etkilendiği ve kendi amaçlarına en uygun kişiyi belirleyerek ona liderlik atfeder (47).

Kategorizasyon teorisi 1978 yılında Rosch tarafından geliştirilmiştir (50). Rosch'un ifade ettiğine göre bütün organizmaların en önemli vazifelerinde biri, çevresinde bulunan uyaranları sınıflandırmak sonrasında bu sınıflandırmalardan kategoriler oluşturmaktır (36, 51). Rosch kategorizasyon teorisini, hiyerarşik bir içyapıya sahip dikey ve yatay boyutlarda ele almıştır. Dikey boyut, benzer kategoride sınıflandırılacak değişik türlerdeki uyarıcıların sayısı ile ilişkindir. Yatay boyut ise benzer dikey kapsayıcılık düzeyindeki uyarıcıları kategorilere ayırmaya ilişkindir. Bireyler bilgileri işlemek ve tanımlamak için üç hiyerarşik seviye kullanır. Bunlar en üst seviye (superordinate level), temel seviye (basic level) ve en alt seviyedir (subordinate level). En kapsamlı olan seviye en üst seviyedir. Bu seviye kategorize edilmiş uyarana dair en genel ve ortak özellikleri bulundurur yani bu seviyede basit sınıflandırma yapılmaktadır. Temel seviye olan ikinci seviye ise uyaranlarla en çok ilişkilendirilen isimleri yansıttığı için en önemli olan seviye olup burada yatay olarak bölümlere ayırma işlemi başlamaktadır. En az kapsayıcı olan seviye ise en alt seviyedir. Burada en ayırt edici uyaranlar isimlendirilmektedir (22, 51).
Örneğin;

- En üst seviye: Kitaptır (Tüm kitaplardır)
- Temel seviye: Çocuk kitapları, edebiyat kitapları, sosyoloji kitapları, psikoloji kitapları gibi kitaplardır (Tüm kitaplar sınıflandırılmıştır).
- En alt seviye: Çizgi roman, hikâye, okul öncesi, 6-12 yaş gibi çocuk kitaplarıdır (Çocuk kitapları kategorize edilmiştir).

Örtük liderlik teorilerinde, insanlar kavramsal olarak kendi zihinlerinde algıladıkları liderlik şemalarını oluşturur bunları kategorize ederler (22, 49).

Liderlik kategorizasyon teorisi Rosch'un kategorizasyon kuramından yola çıkarak 1984 yılında Lord, Foti ve De Vader tarafından sosyal bilişsel sınıflandırma teorisine dayanarak geliştirilmiştir (30, 51). Bu kuram, izleyenlerin liderlik algılarının sonucunda

liderlik protototipleri veya şemalarının oluştuğunu belirtmektedir (32, 51, 52). Kişinin davranışlarını ve beklentilerini etkileyen bu liderlik protototiplerin oluşumunu, kişinin sosyal etkileşimleri ve liderlerle olan daha önceki deneyimleri etkilemektedir (32, 53). Böylece, bir kişiyi niteleyen özellik ve yetenekleri belirleyen bilişsel yapılar yoluyla izleyen, çevresindeki kişileri “lider ve lider olmayan” diye sınıflandırmaktadır. Böylece kişi izleyenin algısındaki lider prototipi ile eşleşiyorsa lider olarak kategorize edilmektedir (50, 54, 55).

Örtük liderlik teorisinde, izleyenin zihninde ideal bir liderin nasıl olması gerektiğine dair şemalar bulunmaktadır. İzleyen kendi deneyim ve gözlemlerini özümseyerek ideal lider davranışlarını sınıflandırmakta ve kendi liderlik beklentilerine benzerlik gösteren kişileri liderlik kategorisine atamaktadır (35, 56).

2.2.3.2. Örtük Liderlik Boyutları

Örtük liderlik pek çok çalışmada çeşitli kapsamlarda çalışılmıştır. 1994 yılında Offerman ve arkadaşları örtük liderliğin boyutlarını; duyarlılık, özveri, zorbalık, karizma, çekicilik, maskülenlik (erkeklik), zekâ ve güç olarak 8 boyutta ele almıştır. 1997 yılında Engle and Lord ise boyutları; akıllı, iş birlikçi, istekli, kararlı, samimi, hedef odaklı, ikna edici, becerikli, hedef odaklı, adanmış ve motive edici olarak 10 boyutta ele almıştır. 2000 yılında Ling, Chia ve Fang; kişisel ahlak, hedeflerde etkinlik, kişiler arası beceri ve yetenekler olarak 4 boyutta ele almıştır (11, 55). 2004 yılında Epitropaki ve Martin; duyarlılık, zekâ, kendini adama, dinamizm, güç kullanma, erkeksilik olarak 6 boyutta ele almıştır (57). 2012 yılında Berber ve Rofcanin; sıcakkanlılık (liderin yardımsever, yakın ve arkadaş gibi davranması), disiplinlilik, takım odaklılık, profesyonel yetkinlik, motive edici olma şeklinde 5 boyutta ele almıştır (55). 2013 yılında Tabak, Kızıloğlu ve Türköz ise Türk kültürüne uyumlu bir örtülü liderlik ölçeği oluşturmuş ve “kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilik” olarak örtük liderliğin boyutlarını 5 boyutta ele almıştır (4). Son olarak 2014 yılında Eroğluer örtük liderlik boyutlarını; kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik (duygusal dengesizlik), deneyime açıklık olarak 8 boyutta ele almıştır (5).

Bu çalışmada Tabak, Kızıloğlu ve Türköz’ün (4) geliştirdiği örtük liderlik ölçeği kullanıldığı için örtük liderliğin kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilik boyutları ele alınmıştır.

Ahlak, bir topluluktaki bireylerin uymakta zorunlu oldukları kural ve davranış biçimleri diye ifade edilmektedir (58). Kişisel ahlak ise bir kişinin, kişisel değer ve inançlara dayalı kurallarla doğruyu yanlıştan veya iyiyi kötüden ayırt edebilmesidir. Tabak ve arkadaşları, örgütsel ortamlarda liderlik vasfı atfedilmiş ve kabul görmüş bir kişinin, ahlaklı, saygıdeğer, güvenilir, dürüst, sözünün eri, karşısındakine güven veren, kişilik sahibi bir birey olması gerektiğini belirtmiştir (4). Bir izleyen lider olarak nitelediği ve takip ettiği kişinin, her şeyden önce yüksek ahlaki değerlere sahip olması gerekmektedir. Bir liderin her zaman kişilikli, doğruluktan vazgeçmeyen, kuşku duyulmadan bağlanılan, saygın, özü sözü bir, insanlara değer veren bir kişi olması gerekmektedir (4, 5).

Beceriklilik bir konuda bireyin kendini yeterli, yetkin, etkin ve yetenekli hissetmesidir. Becerikli olma ise kendine güvenmeyi ve kendinden emin olmayı, yapılacak işlerle ilgili her zaman hazırlıklı ve bilgili olmayı, verimli olmayı gerektirmektedir. Ayrıca becerikliliğin (5), özgüven ve mücadeleci olma ile de yakından ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Becerikli kişiler pratik düşünen, sorunları çözen, yaratıcı fikirleri olan, prensip sahibi, yaptığı işe özen gösteren, zekâ kapasitesi yüksek kişilerdir (5). Becerikli bir lider, işleri organize ederken izleyenleri motive edebilir, hızlı bir şekilde ve doğru kararlar vererek sorunları çözebilir, kendine olan güveni ve öngörüsü ile inisiyatif kullanabilir. Bu özellikler, bir izleyen liderlik atfettiği kişide görmeyi beklediği beceriklilik ölçütlerini ifade etmektedir (4, 5).

İzleyenler lider olarak gördüğü kişilerden sıcakkanlı, merhamet ve hoşgörü sahibi davranışlar görmeyi arzu etmektedirler. Duyarlılık boyutu kapsamında liderlerin izleyenleriyle duygusal bir bağ kurmasının gerekli olduğu, liderin astlarına ve izleyenlerine gereken merhameti ve anlayışı esirgememesi, cömert ve cana yakın davranması, babacan bir tavırla yaklaşması gerektiği belirtilmektedir (4, 5).

Güç bir tür etki yaratma kabiliyeti ya da etkileme potansiyeline sahip olma durumudur (12). Bireysel özelliklerinden ya da kişinin mevkiinden kaynaklanan emir verme, iş yaptırma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Güçlü bir liderin tecrübeli, bilgili ve otoriter olması gerekmektedir. Lider gücünü, izleyenlerine faydalı olacak şekilde ve örgütsel başarıyı destekleyecek yönde kullanmalıdır. Tabak ve arkadaşlarına göre lider gücünü bilgi ve tecrübesinden almalıdır. Zorbalık ve zorlamanın izleyenlerin ve astların isteksizliğine yol açarak örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmiştir. Bunun yanında Eroğluer ise liderin astlarına pozitif ya da negatif yaptırım gücü olan

kurallar koyarak ne yapmaları ve ne şekilde davranış sergilemeleri hususunda talimatlar vermesini işin gereği olarak açıklamaktadır (4, 5).

Lider ile yönetici arasındaki en önemli farklardan birisi etkileyciliktir. Etkileme, liderin karşısındaki kişiyi kendi duygu ve istekleri doğrultusuna yönlendirmesidir. Bu bağlamda Eroğlu liderlik sürecinde zorlama yerine etkilemenin ön planda tutulması gerektiğini vurgulamaktadır. Etkileme bazen dış görünüş ile bazen etkili iletişim becerileri ile sağlanmaktadır. Etkilemede başarılı olması için bir liderin hitap etme becerisinin, ikna yeteneğinin ve eğitici olma yönünün güçlü olması gerekmektedir (4, 5).

2.2.4. Öz Liderlik

Liderlik tanımları, temel olarak liderlerin izleyenleri üzerindeki etkisine, karizmaya ve izleyenlerinin algıladıkları özelliklere odaklanmaktadır. Ancak son yıllarda ortaya atılan öz liderlik kavramı, bu tanımların ötesine geçen bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Yaratıcılık ve girişimcilikle beslenen günümüzün karmaşık dünyasında liderlerin kendilerini iyi tanımları, yetkinliklerini keşfetmeleri ve kendilerini güçlendirmeleri gerekmektedir (59). Manz ve Sims'e göre "modern çağa en uygun lider başkalarına ve kendi kendine liderlik yapabilen liderdir". Bu güçlü ve yeni liderlik teorisinden literatürde "süper liderlik" veya "kendi kendine liderlik" olarak da bahsedilmektedir (60-62).

Öz liderlik kavramı, Kerr ve Jermier'in "liderlik yerine kullanılabilirler" (substitutes for leadership) düşüncesinden ilham alınarak ve öz kontrol teorisine dayanan kendi kendine yönetim (self management) kavramının bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır (63). Kerr ve Jermier, belirli durumlarda çalışanların 'kendini kontrol edebilme düzeyinin' liderlik için önemli bir olgu olduğunu önererek kendi kendini kontrol kavramını yönetim literatürüne kazandırmışlardır (63, 64). Bu kavramlardan ilham alarak Manz 1983 yılında "The Art of Self Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work" adlı kitabı yazmış ve öz liderliğin temelini atmıştır. Bu kitabın ardından Manz 1986'da "Self-Leadership Toward and Expanded Theory of Self-Influence Process in Organization" makalesini yazmış ve öz liderliği temel alt yapısı ve stratejilerini ele almıştır. 1987'de Manz ve Sims örgütsel bir ortamda öz liderliği incelemek için ilk deneysel çalışmayı yapmış ve "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams" yayımlanmıştır. Bu çalışma ile öz liderliğin hem güçlendirici liderlik hem de kendi kendini yöneten ekipler bağlamındaki rolü incelenmiştir. Daha sonra 1989 yılında Manz ve Sims, "Superleadership: Leading Others to Lead

Themselves” adlı kitap ile “izleyenlere liderlik etmek için önce kendi kendinize liderlik etmeyi öğrenmelisiniz” fikrini savunarak aynı zamanda “süper liderlik” olarak da ele alınmıştır. Ardından 1991 yılında ilk olarak Manz’ın yazdığı ve daha sonra 1998 yılında Christopher Neck’in de ortak olarak katıldığı, ikinci baskısı ile literatüre kazandırılan “Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence” adlı kitap ile yapıcı düşünce stratejileri derinlemesine ele alınmış ve öz liderlik daha fazla araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Bundan sonraki süreçte ise teorisyenler öz liderliği işyerinde maneviyat, performans değerlendirmeleri, örgütsel değişim, toplam kalite yönetimi, kendi kendine lider takımlar, girişimcilik, çeşitlilik yönetimi, iş tatmini, takım performansı gibi pek çok kavram ile ele alarak incelenmeye başlamıştır. Bireylerin öz liderlik özelliklerinin gelişmesinin örgütsel etkinlik ve verimliliği de artıracığı düşünüldükçe öz liderlik yaklaşımı ilgi odağı haline gelmiştir (8, 59, 65).

Bunların yanı sıra öz liderlik teorisinin kökleri, Bandura’nın sosyal öğrenme teorisine, öz kontrol teorisine, öz düzenleme teorisine, sosyal bilişsel teoriye, içsel motivasyon teorisine ve öz-yönetim teorisine dayanmaktadır (66-68). Öz liderlik, öncelikle bireyin davranışlarında olumlu değişiklikler yapmak istemesiyle başlamakta ve bunun için kendini yönlendirip, motive ederek davranışsal ve bilişsel süreçlerle kendini etkilemek için bir dizi strateji ve beceri geliştirmektedir (69-71). Sosyal öğrenme kuramının varsayımları arasında yer alan öz düzenleme teorisine göre kişiler, hayatlarını düzenleme ve kontrol altına alma yetisine sahiplerdir (66). Sosyal bilişsel teori, özellikle zor fakat önemli görevlerle karşılaşıldığında, bir kişinin kendisini yönetebilme veya kontrol edebilme gücüne önem verir. Sosyal bilişsel teori aynı zamanda insanı, görevleri ve olayları vicdanlı ve sembolik mekanizmalar yoluyla öğrenme ve deneyimleme fırsatı tanıır. Öz liderlik teorisi ve araştırmalarının öz düzenleme yönelimini temel alan sosyal bilişsel teori, bireylerin başkalarını başarılı bir şekilde kişisel değişime dahil etmeleri için etkiledikleri bir yol olarak tanımlamaktadır (68, 72). Öz liderlik, bireylerin özerkliklerine dayalı iç motivasyonunu desteklediğinden, bireylerin daha fazla kişisel etkililik elde ederek tutum ve başarılarını olumlu yönde etkilemektedir (23, 73).

Manz öz liderliği, bir kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde edebilmesi için kendisini yönlendirmesi ve güdülemesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca “bireysel öz kontrolün örgütsel kontrollerden daha etkili olduğunu” ifade etmiştir (66, 69). Öz-liderlik, bireysel olarak başlatılan ve içsel olarak motive olan, örgütsel ve öğrenme performansı için çok

önemli olan düşünme süreçlerine dayanır. Kendini yönlendirebilen bireyler, ödülleri dış motivasyondan değil, içsel memnuniyet duygularından alırlar (67). Öz liderlik kavramı, davranışsal ve bilişsel stratejilerin yanında kapsamlı bir kendini etkileme sürecini de ifade etmektedir (74). Bu yüzden öz liderlik, insanların kişisel etkinliği sağlamak ve belirli bir hedefi gerçekleştirmek için kendine özgü davranışsal ve bilişsel stratejilerle gerekli öz yönelimi ve öz motivasyonu sağladıkları bir öz etkileme süreci olarak tanımlanabilmektedir (72, 75). Öz liderlik, kişilere özerklik ve sorumluluk verildiğinde, kendine liderlik etme ve sorumlu davranışlarda bulunma sürecini ifade eder (76). Özerklik gücünü hisseden bir kişi, düşünce ve davranışlarını daha yüksek performans elde etmek için yönlendirecektir. Böylelikle sadece kişisel değil örgütsel hedefleri de gerçekleştirmek için gereken içsel motivasyonu sağlamış olacaktır (77, 78).

Öz liderlik, başka insanlara liderlik etmek için bir başlangıç noktası sayılmaktadır. Çünkü öz liderlikte birey önce kendine sonra izleyenlerine liderlik eder (79). Öz liderlik gelişimi kişisel hedef belirlemeye odaklanmaktadır. Örneğin kendi kendini düzenleme becerisi yüksek olan insanlar, yüksek öz liderlik gelişimi gösterir ve hedeflerini üretken ve etkin bir şekilde sürdürmek için içsel motivasyonla davranış ve düşüncelerini yönetebilmektedirler (80). Öz liderlik yaklaşımında, bireyin spesifik özellikleri, kişisel etkinliği ve yetenekleri dikkate alınmakta, bireylerin seçtiği davranışlara odaklanarak nasıl daha iyi bir tatmin ve performans sağlanacağı üzerinde durulmaktadır (81-83).

Öz liderlik hem fiziksel hem de düşünsel düzeyde meydana gelen bir süreçtir. Öz liderlik yaklaşımında, birey fikirlerinin yöneldiği şeylerden ve gösterdiği fiziki aktivitelerden de etkilenerek kendisine liderlik etmektedir (7). Birey bu süreçte kendi davranışlarını kontrol eder ve yönlendirir. Kontrol ve etki gücüne sahip bireyler örgütsel yapıları için alternatif bir bakış açısı sunmaktadır (84). Çünkü kendini güçlü bir şekilde yöneten bireylerin kendi belirlediği sağlam hedefleri olduğundan kendi düşünce ve davranışlarını kontrol edebilmektedirler. Ödül ve değerlerden yola çıkarak, belirledikleri hedeflere ve verilen görevlere bağlı kalma eğilimi göstermektedirler (73). Kendi kendine liderlik eden bireyler çoğu zaman içinde buldukları örgütsel yapıya daha yüksek bir sahiplik duygusu beslemekte ve uyum sağlamaktadır. Bu nedenle hedeflerine, görevlerine veya organizasyonlarına daha güçlü bağlılık gösterip ve hem bireysel olarak hem de ekip içinde daha proaktif, yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergilemektedir (23, 85).

Öz liderlik, literatürde aynı zamanda süper liderlik olarak adlandırılmaktadır. Süper liderlik bireylerin eylemlerini ve fikirlerini kontrol etmek amacıyla kendi kendilerini etkilemeleri ile meydana gelen kişisel bir düzeydeki perspektifi simgelemektedir (59). Süper liderler izleyenlerine öz liderlik davranışları sergilemesi için ilham verir ve destekler. İzleyenlerinin kendi içlerindeki potansiyeli ortaya çıkararak yetkinlik ve kalitelerini arttırmak için bilişsel ve davranışsal stratejiler geliştirmelerini sağlarlar (86, 87).

Süper liderlerin, etkili bir öz liderlik yaklaşımı sergileyerek, izleyenlerine kendi kendilerine liderlik etme konusunda bir model olarak hizmet etmesi gerekmektedir. Manz ve Sims'e göre "bireyler, karar veren ve davranışlarını en küçük detaylarda bile etkileyen otorite figürlerine alışmayı öğrenebilirler." Bu durumlarda süper liderler, izleyenlerini bağımlılıktan bağımsızlığa doğru yönlendirmek için asıl rollerini oynarlar ve onlara kendi kendine liderlik etmeleri konusunda öncülük ederler. İzleyenler, kendi kendilerine liderlik etmek istemeseler de süper liderin öz liderlik davranışları sergilemesi kaçınılmaz olarak onlara örnek teşkil etmektedir. Örneğin üstlerine aşırı bağımlı olan bir yönetici/lider, zayıf bir öz liderlik modeli olarak işlev görüyorsa izleyenleri de benzer şekilde bir bağımlılık örüntüsü sergilemektedir. Bu nedenle başkalarına öz-liderlik öğretmedeki ilk adım öz-liderlik yapmayı gerektirmektedir (86).

2.2.4.1. Öz Liderlik Stratejileri

Öz liderlik, kişisel etkinlik üzerinde olumlu bir etki yaratmak için tasarlanmış olan bir dizi spesifik davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşmaktadır (84). Bu anlamda öz liderlik stratejileri; davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olarak üç gruba ayrılmaktadır (23, 88).

Davranış odaklı stratejiler, Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde işlemektedir. Bu teori; bir kişinin gösterdiği davranışların, yalnızca dışsal faktörler tarafından değil, aynı zamanda bireyin öz düzenleme süreçleri tarafından etkilendiğini iddia etmektedir (89, 90). Davranış odaklı stratejiler, bireylerin farkındalıklarını artırarak amaçlarına ulaşmak için gereken davranış yönetimini güçlendirmek ve yardımcı olmak, istenen sonuca ulaşmayı engelleyen davranışları baskılamak, başarılı sonuçlara yol açan pozitif ve istenilen davranışlarsa teşvik edici bir rol oynamak için tasarlanmıştır (67, 84, 91). Bu doğrultuda davranış odaklı stratejiler; kendine hedef belirleme, kendini

ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme, kendine hatırlatıcılar belirleme olmak üzere 5 davranışsal yaklaşımdan meydana gelmektedir (23, 59, 72).

Kendine hedef belirleme yaklaşımında, birey hem kısa hem de uzun dönemli kariyer hedeflerinde, kendini yönlendirmesi ve önceliklerini belirlemesi için hedeflerini belirler. Hedef belirleme konusundaki araştırmaların çoğu, optimum bir etki yaratabilmek için hedeflerin zorlu fakat ulaşılabilir ve spesifik olması gerektiğini göstermektedir (86). Öz liderlikte, kendine hedef belirleme, kişisel başarı için hedefler koymanın yanı sıra örgütün performans beklentisine uygun hedefler belirlemeyi gerektirmektedir. Spesifik, ölçülebilir ve zamana bağlı hedefler belirleme hem kişisel hem de örgütsel performansın artmasına neden olmaktadır (92).

Kendine hedef belirleme, yalnızca performans standartlarını belirlemek ve başarı derecesini değerlendirmek için değil, aynı zamanda hedeflerin uygunluğunu ve gerekçesini değerlendirmede kişinin davranışını yönetmek için de yararlı olmaktadır (69). Hedeflerin açık, anlamlı ve zorlayıcı olması bireysel çabanın, performansın ve başarının artmasına neden olmaktadır (23). Kendine hedef belirleme yeni bilişsel yolları keşfetmeyi ve alternatif fikirler üretmeyi kolaylaştırmaktadır (71).

Kendini ödüllendirme yaklaşımında, istenilen davranış tamamlandıktan sonra kişinin değerli ve önemli gördüğü bir şeyle kendisini ödüllendirmesinden bahsedilmektedir (93). Hedefler, performansı motive etmede önemlidir ve kişisel ödüller arzu edilen davranışı ve hedeflere ulaşmayı güçlü hale getirir. Kendine ödüller belirleme istenen görev performansını elde etmek için bireysel davranışları değiştirmede faydalı olabilir. Konulan ödül hayal etmek, ödül ile doğrudan başarıyı ilişkilendirmekte ve kişide amaç ile hedefe bağlılığı güçlendirerek görevi yerine getirme isteğinde artma sağlamaktadır (17, 72, 92). Kendini ödüllendirme, soyut ya da somut olabilir. Örneğin kişinin önemli bir görevi tamamlamanın ardından kendisini zihinsel olarak kutlaması, kendisine hoşlandığı bir melodiyi hediye etmesi gibi soyut bir ödüdür, kendine bir kitap alması gibi somut bir ödüdür (93, 94).

Kendini cezalandırmada, kişinin istenmeyen davranış ve tutumlarını ortadan kaldırmak ya da azaltmak ya da davranışlarında bir iyileşme sağlamak için kendisini pozitif yönde cezalandırmasından söz edilmektedir. Burada birey kendi hatalarını düzelterek, kendine geri besleme sağlamaktadır. Kendini cezalandırma, hedeflere ulaşma konusunda kişiyi güçlendirip, enerjilerini yaratıcı süreçlere yöneltmek için motive edip

cesaretlendirmektedir (71). Kendini cezalandırmada esas amaç, kişi tarafından negatif davranış ve tutumların nedenlerini değerlendirmek ve eleştirmektir. Bu değerlendirme sonunda hatalı davranış ve tutumların tespit edilip ve yeniden tekrarlanmasını engellenmektedir (94, 95). Kendini cezalandırma, kendi davranışlarını kontrol etmede, kendilerini en sevdikleri şeylerden mahrum bırakarak etkili bir pekiştirme görevi görebilmektedir (71, 91). Fakat kendini cezalandırma stratejisi sıklıkla kullanılırsa, kişinin başarısı üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Kişinin kendine olan güven duygusuna zarar vererek bunalıma yol açabilmektedir (66).

Kendini gözleme yaklaşımında, bireylerin niçin, hangi koşullar altında ve ne zamanlarda belirli tutumları sergilediğine ilişkin fikir sahibi olması ve davranışlarını yönetmeleri için öz farkındalıklarını artırmadan bahsedilmektedir (86, 91). Bir kişinin kendi davranışına yönelik bu artan farkındalığı, davranışı değiştirme yolunda önemli bir girişim olmaktadır ve bireylerin performans sonuçlarını iyileştirmek için tasarlanmış hedefleri etkin bir şekilde belirlemelerine ve gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Kendini gözleme yoluyla, bir birey görev çıktılarını arzu edilenden farklı olduğunda davranışındaki değişiklikleri öngörebilmekte ve tespit edebilmektedir (72, 80, 96).

Kendine hatırlatıcılar belirlemede, kişinin dikkatini hedeflerin ve görevlerin yerine getirilmesine odaklanması için yardımcı olacak listeler, notlar, hatırlatıcılar ipuçları kullanmasından bahsedilmektedir. Bu hatırlatıcıların geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi, aynı zamanda hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek yıkıcı davranışları ortadan kaldırırken, hedeflere ulaşmayı amaçlayan yapıcı davranışların teşvik edilmesine yardımcı olmaktadır (23). Kendine hatırlatıcılar belirlemede, somut çevresel ipuçları, kişinin başarıya ulaşmasına neden olacak arzu edilen faaliyetlere odaklanmasını ve çaba göstermesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda birey, önceden yaptığı bir hatayı tekrarlamamak ya da hatayı engellemek için etkili hatırlatıcılar kullanılabilmektedir (23, 59). Bu hatırlatıcılar; yapılacaklar listesi, küçük hatırlatma notları, poster gibi ipuçları olabilmektedir. Kişi bu hatırlatıcılara baktığında daha iyi odaklanabilmekte ve yapacağı işe dikkatini vermektedir (71, 91).

Doğal ödül stratejileri, görevin kendine özgü zevkli özellikleri üzerinde yoğunlaşarak ve bu özellikleri geliştirerek kişisel yeterliliğini ve kendi kaderini tayin etme duygusunu artırmak için tasarlanmıştır (67, 74). Kendini ödüllendirme, hedefler arasında bir dönüm noktası olmakla beraber bir görevi tamamlamamış olmanın ödülüdür. Ödüller,

bilinçli sonuçlar alınmasını sağlayarak kişiyi daha etkili ve verimli kılmaktadır (59, 97). Doğal ödül stratejileri, içsel motivasyon kavramından türetilmiş olup, görevleri eğlenceli hale getirmek için faydalı olmaktadır. Kişi görevlerin içsel olarak zevkli yönlerine odaklandığı için motive edici bir his yaratmaktadır. Bunun sayesinde kişi verilen görevi yerine getirmede daha istekli olmakta, içsel motivasyonu artmakta ve kendini kontrol gücü gerektirmemektedir. Doğal ödül stratejileri süreç odaklı olsa da kendini ödüllendirme sonuçlarına odaklanmaktadır (71, 89, 90). Bu stratejide, teşvikler doğaldır ve görevin içine yerleştirilirler. Doğal olarak ödüllendirici faaliyetlerin ortak noktası kişiyi daha yetkin hissettirmektir. Çünkü insanlar iyi yaptığı bir görevi sevmeye eğilimindedirler. Göreve dahil edilen doğal ödüller, kendi içlerinde kuvvetli bir motive edici güç olmaktadır. Bir görevde yeterli ya da en iyi olmak; övgü veya maddi bir ödül olmasa da güçlü bir şekilde tatmin edici olabilmektedir (86). Genel olarak doğal ödül stratejileri, bireylerin öz yeterliklerini ve öz belirleme duygularını sağlayarak görevle ilgili davranışlardaki performansı artırmayı amaçlamaktadır. Doğal ödül stratejisi, doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama alt boyutu ile ele alınmaktadır (71, 84).

Doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama boyutu, kişinin yerine getirilecek görevin olumsuz yönleri yerine zevkli yönlerine düşüncesini kasıtlı bir şekilde odaklamasıdır (67). Bu stratejinin en temel özelliği; görev tamamlandıktan sonra elde edilecek ödülün kazandırdığı motivasyon değil, görevin gerçekleştirildiği esnada haz duyarak o işin yapılması ve işten zevk alma duygusu içerisinde faaliyetin devam ettirilmesini dikkate alan bir bakış açısının olmasıdır (8). Kişi doğal ödüllere odaklanarak kendini kontrol etme, yeterli hissetme ve belirlenen amaç için motive etme amacına ulaşmaktadır. Bu yaklaşımda öz liderler, kendi kendilerini daha iyi kontrol edebilecek, yetkin ve amaçlı hissetmelerine katkıda bulunacak şekilde görevlerini yeniden tasarlamayı amaçlamaktadırlar (75, 98).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, pozitif düşünme yoluyla performansı pozitif yönde etkileyecek yapıcı düşünce kalıplarının oluşumunu ve işlevsiz inanç, düşünce ve varsayımların azaltılmasını amaçlamaktadır. Bireyin belirli bilişsel stratejileri kullanarak kendisini etkilediği ve yönlendirdiği bir süreçtir (67, 84, 97). Yapıcı düşünce modeli stratejileri, kişinin bir duruma karşı duygusal ve davranışsal tepkilerini, etkileyen alışılmış düşünme biçimleri yaratmasına yardımcı olur (23, 87). Yapıcı düşünce modeli stratejilerinde, kişinin kendi zihniyetini kontrol eden ve yöneten stratejileri vardır. Kişi bu

stratejilerden yola çıkarak düşünce kalıplarını yönlendirip ve daha pozitif olanla değiştirmektedir. Bireylerin kendi davranış ve düşüncelerinin farkında olmalarına yardımcı olarak kişisel etkinliğini de olumlu yönde etkilemektedir (59, 91). Yapıcı düşünce stratejileri, bireylerin yaratıcılıkları ve performansları üzerinde olumlu yönde etki yaparak kişisel hedef belirlemeyi teşvik eder ve kolaylaştırır (84). Lin, “kişilerin bireysel hedef belirlemek ve yaratıcılıklarını sürdürebilmek için davranış odaklı stratejileri ve yapıcı düşünce stratejilerini aynı anda kullandıklarında potansiyel etkiyi artırılabilirlerini” ifade etmektedir (71).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri; başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünce ve fikirlerini değerlendirme stratejileri olarak üç stratejik yaklaşımdan oluşmaktadır.

Başarılı performansı hayal etme, bireyin belirli bir görevi gerçekleştirmeden önce, fiziksel veya zihinsel faaliyetler ile eylemi gerçekleştirdiğini hayal etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji temel verimsiz ve olumsuz düşünce kalıplarını değiştirmeyi amaçlamaktadır (72, 97). Görevin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini öngören bireylerin, gerçek dünyada karşılaştıkları durumlarla daha etkili bir şekilde baş ederek başarılı performans gösterdiklerini vurgulamaktadır (72). Bu stratejide birey ileriye dönük deneyimleri hayal etmekte, zihinsel betimlemeler ve hayali denemeler yapmakta, önceden tasarladığı olayları yaşadığını hayal etmektedir. Bunları yaparken kendi deneyimlerini, fikir ve varsayımlarını olumsuz değil olumlu sonuçlar ortaya koyacak şekilde kullanmakta ve davranışlarına yansıtılmaktadır (99, 100). Örneğin bir cerrahın ciddi bir hastalığı olan bir hastasında gerçekleştireceği operasyonu başarılı bir şekilde sonuçlandırdığını hayal etmesi, hastasının operasyondan sonra sağlığına yeniden kavuştuğunu düşlemesi başarılı performans hayal etme stratejisi kapsamında olmaktadır (61).

Kendi kendine konuşma, bireylerin inanmak istedikleri şey hakkında kendi zihinlerinde ya da yüksek sesle kendi kendilerine konuşması olarak tanımlanmaktadır. Kendi kendine konuşma, bireyin değerler, inançlar, hedefler ve amaçlar arasındaki ilişkinin doğasını anlayarak daha iyi düşünce modelleri yaratmasını sağlamaktadır. Bu süreç bireyin zihinsel öz değerlendirmelerinden ve kendi kendini yönlendirmesinden oluşmaktadır. Tekrarlanan kendi kendine konuşma, bireyin inanç ve varsayımları içselleştirip, zihinsel olarak etkilemektedir. Ayrıca bu strateji, kişinin kendi kendini düzenleme etkinliğini artırma potansiyeli de sunar. Kendi kendine konuşma olumsuz düşünceleri yumuşatırken

kişinin fikir ve eylemlerini olumlu yönde yönlendirmeye yardımcı olur (23, 72, 100). Manz (101) göre “daha yapıcı ifadeler kullanarak olumsuz kendi kendine konuşmaları ortadan kaldırmak mümkündür. Yapıcı kendi kendine konuşma alıştırmaları yapmak ve bunu yaparken önce yüksek sesle ve sonra yapıcı, öz-öğretici, öz motivasyonel iç konuşmayı kullanarak içselleştirmek gerekir. Zorluklarla başka çıkmak için kendini hazırlamak, onlarla yüzleşmek, onlarla başa çıkmak ve ödüllendirmek için kendi kendine konuşma kullanılmalıdır” (101).

Düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejinde ise birey ilk olarak düşünce modellerini değerlendirmelidir. İşlevsiz ve mantık dışı inançlar ve öngörüler ile yüzleşmeli ve daha yapıcı düşünce model süreçleri ile değiştirmelidir (99, 102). Düşünce ve fikirlerini değerlendirme, kişinin zihnindeki düşünceleri tanıyıp olumsuz olanları belirleyip yerine daha olumlu, yapıcı ve etkili olanları seçebilmelidir (6, 61, 102). Yani bu strateji kişinin, kendisini çözümleyerek işlevsiz düşünce, inanç ve varsayımlarını belirleyebileceği ve düşüncelerini daha işlevsel bir hal almasında etkili olabileceği temeline dayanmaktadır (99, 103, 104). Kişinin daha pozitif, yapıcı ve etkili düşünceleri kullanması bireysel ve örgütsel performansı artırırken, mutsuzluğu ve işgücü kaybını azaltmaktadır (6).

Manz’a (101) göre düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejisinde şu adımlar gerekmektedir:

1. İnançlarımızın, eylemlerimizi ve duygularımızı önemli ölçüde etkileyeceği görevleri belirlemeliyiz,
2. İnançlarımızın doğruluğunu analiz etmeliyiz,
3. İnançlarımızın, eylemlerimizi ve duygularımızı olumlu veya olumsuz yönde etkileyip etkilemediğini sorgulamalıyız.
4. Yanlış veya işlevsel olmayan inançlarımızı izole edip ve onlara meydan okumalıyız.
5. İşlevsel olmayan inançlarımızın yerine geçebilecek daha olumlu ve fonksiyonel inançları belirlemeliyiz (101).

2.3. Öz Liderlik ve Örtük Liderliğin Hemsirelik İçin Önemi

Günümüz dünyası bilimsel, teknolojik, sosyal ve kültürel değişimlerin hızlı olduğu, endüstriyel, bilgiye dayalı, hızlı, yenilikçi ve değişen bir sürecin içerisinde. Bu yüzden örgütler giderek daha dinamik ve değişen ortamlarla karşı karşıya kalmaktadır (105). Çağımız örgütleri hızlı bir şekilde değişime uğrayan çevrelerine ve küresel rekabete uyum

sağlamak için hem donanımlı bir yapıya sahip olmalı hem de örgütü başarıya ulaştıracak liderlik vasfı taşıyan kişilere gereksinim duymaktadırlar. Liderin örgüt kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için pek çok niteliğe sahip olması gerekmektedir. Bunun yanında değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında liderin, bu niteliklerini ve yeteneklerini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt kaynakları ne kadar nitelikli olursa olsun eğer bu kaynakları koordine edecek, yönlendirecek, sinerjik etki yaratacak, iş birliği içinde çalışmayı güdüleyecek bir lider bulunmuyorsa örgütsel başarıya ulaşmak mümkün olmayacaktır (16).

Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında değişimin çok daha hızlı yaşandığı sağlık sektöründe liderlik, üzerinde en çok durulan ve önem verilen konulardan biri olmaktadır. Sağlık sektörünün en kalabalık grubunu oluşturan hemşirelerin diğer meslek üyeleri ile birlikte nitelikli, kaliteli ve güvenli bir sağlık bakımı verme zorunluluğu bulunmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için bilgisini, gücünü, yönetim ve liderlik becerilerini en etkili ve verimli şekilde ortaya koymaları gerekmektedir (3, 17). Hemşirelik mesleği değişen teknolojik ve sosyal erklere karşılık verme ihtiyacı içinde olan bir sağlık meslek grubudur ve hemşirelikte liderlik becerilerinin geliştirilmesine duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Yönetici hemşireler, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlemesi, yürütülmesi, kontrol ve değerlendirmesinden sorumlu olup liderlik becerilerini ortaya koymaları gerekmektedir. Hemşirelik hizmetlerinde yönetici hemşirelere yüklenen yeni yönetsel sorumluluklar onları yönetimin her aşamasında bilgili, becerili, yetenekli, yeterli ve etkili bir lider olmaya itmektedir (2, 3). Etkili liderlik, bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu izleyenler ile paylaşma, izleyenleri vizyona ortak etmek için etkileme, vizyonu gerçekleştirmek için izleyenleri harekete geçirme ve vizyonu gerçekleştirme süreçlerini içermektedir (12, 17). Liderlerin daha etkin ve profesyonel bir liderlik sergileyebilmesi için gücü ve etkilemeyi nasıl kullanacağını bilmeleri, değişimi yönetmeyi, değişimle nasıl başa çıkacaklarını, değişime nasıl öncülük yapacaklarını ve değişimi nasıl uygulayacaklarını öğrenmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra liderlik etkili iletişimi, kişilerarası ilişkileri iyi yönetebilmeyi, ekip mimarı olabilmeyi, proaktif olmayı gerekli kılmaktadır (17, 21, 76).

Tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarının da artan rekabet koşullarında hayatta kalması gerekmektedir. Bunu yapmanın yolu iyi bir yönetimden ve etkili bir liderlikten geçmektedir. Liderlik, hastanelerdeki çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve

kurumun gelişimi için hayati öneme sahiptir. Sağlık kurumları insan odaklı bir sürece hizmet ettiği için hasta ve çalışanların lideri nasıl algıladıkları ve liderden beklentileri önemlidir (11). Sağlık sektöründe önemli yere sahip olan hemşirelerin kendilerini lider olarak görmeleri, liderlik yeteneklerini geliştirmeleri ve bugün sağlık bakımında karşılaştıkları zorlukları benimsemeleri gerekmektedir. Liderlik becerilerini geliştirmek için hemşirelerin uzman liderleri gözlemlemesi, bu kişilerle el ele çalışması ve performansları hakkında yapıcı geri bildirim almaları zorunludur (106).

Kişinin etkili bir lider olabilmesi için öncelikle zihninde bir liderlik algısı olması ve kendi kendine liderlik edebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda son yıllarda liderlik özelliklerini ve algılarını açıklama girişimleriyle geliştirilmiş olan örtük liderlik ve öz liderlik kavramları dikkat çekici hale gelmiştir (11, 51, 105).

Örtük liderlikte kişilerin zihninde kişisel özellikler, çevre ve sosyal kültür unsurlarının etkisiyle ideal bir liderin nasıl olması gerektiği veya hayallerdeki liderlere yönelik beklentileri ile ilgili bir düşünce yapısı oluşturur. Kişiler bu düşünceleri yardımıyla diğer kişilerin lider olup olmadığına göre sınıflandırılırlar (4, 5). Kişilerin ideal liderlerle ilgili görüşleri zaman içerisinde değişime uğrar ve kişilerin amaç ve gereksinimleri farklılaştıkça, yeni şeyler keşfettikçe veya koşulları değiştikçe bu görüşleri tekrardan yapılırlar (4). Bu bağlamda örtük liderlik kavramı, sağlık kurumlarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü insan odaklı bir işleyişi olan sağlık kurumları için hastaların ve çalışanların liderlerinden beklentileri önemlidir. Örtük liderlik kavramına göre çalışanların zihninde lider ifadesi hakkında bazı düşünceler bulunmaktadır. Bu durum ideal liderliği temsil etmekle beraber, liderden beklenen özellikleri ve davranışları ortaya koymaktadır (11). Hemşire liderlerin, ekibindeki kişiler tarafından benimsenmesi için liderlik niteliklerinin ve davranışlarının, ekip üyelerinin düşüncesindeki lider modeli ile örtüşmesi gerekmektedir (48).

Öz liderlik ise kendi kendinin lideri olmaktır bir başka ifade ile bireyin hem kişisel hem de kurumsal başarıya ulaşması için kendini güdülemesi ve kendisini yönlendirmesi sürecidir (6). Bir liderin kendini motive etmesi, etkileyici ve verimli bir yönetim tarzı göstermesi ilk önce kendisini yönetebilme ve kendine liderlik edebilme becerisine bağlıdır (107). Kendi kendinin lideri olmak, bireyin iç dünyasını sorgulayarak kendisini eyleme geçirecek durumlar üzerine odaklanması ve başka birine gereksinim duymadan, bireysel olarak başarabileceğinin en iyisini başarması demektir (8). Hastanelerde hemşirelik

hizmetlerinin niteliğini ve kalitesini artırmak için hemşire uzmanlığı ve özerkliği sağlamayı amaçlayan bir liderlik gereklidir (76). Bunu yapabilmek için hemşireler yüksek düzeyde öz liderlik özelliklerine sahip olmak durumundadır. Çünkü hemşireler günün 24 saati doğrudan hizmet sunmak zorundadırlar ve karşılaştıkları pek çok sorun karşısında başa çıkma yeteneklerini kullanarak kendi kendine liderlik etmeleri gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda, öz liderlik özelliği yüksek olan hemşirelerin insan ilişkileri, iletişim becerileri, performansları, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları, yenilikçi davranışlarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında öz liderliği yüksek olan çalışanlar, olumlu düşünmeye motive olurken, kendilerinin yaratıcı yönlerine odaklanarak işyerlerinde yenilikçi ve yaratıcı çalışmaya çaba göstermektedirler. Bu nedenle bir kuruluştaki çalışanlar tarafından öz liderlik stratejilerinin kullanılması, çalışanların katılımını ve güçlenmesini, iş tatmini, öz yeterliliğini artırabilir bu sayede bireylerin, ekiplerin ve kuruluşların performansına katkıda bulunabilir. Bu yüzden hemşirelerin öz liderliklerini geliştirmek ve öz liderlik becerilerini kullanabilecekleri bir ortam yaratmak hemşirelik bakımının kalitesini iyileştirmede yarar sağlayacaktır (108). Ancak öz liderlik kavramı başlangıçta, kısmen erkeğe ait kodlanmış bireycilik, dayanıklılık ve kahramanlık gibi kalıpları tanımlayan eril idealleri, normları içerse de ve kahraman liderlik modellerine bir alternatif olarak geliştirilmiştir. Öz liderlik, gerçekte öz farkındalık, güçlendirme ve öz yeterlilik dahil olmak üzere kadın kodlu nitelikleri vurgulayan liderlik teorilerine dayanmaktadır. Hemşirelik mesleği günümüzde hala kadın nüfusun ağırlıklı olduğu bir meslek grubu olduğu için hemşire liderlerin sergilediği öz liderlik davranışlarının meslek grubu içerisinde rol model olacağı düşünülmektedir (23, 109).

Örtük liderlik ve öz liderlik yaklaşımlarına hemşirelik açısından bakıldığında, bu emek yoğun meslekte, insan sağlığı ve yaşamıyla yakından ilgilenilmesi gerektiği için iyi bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Meslektaşlarının gözünden bir lider olarak hemşirelerin nasıl algılandığını bilmek, eksik yönlerini gidermek ve düzeltmeye çalışmak, algılarında ideal bir lider modeli oluşturmak onların öz liderlik davranışlarını yakından etkileyecektir. Daha önce yapılmış çalışmalardan da yola çıkılacak olursa, hemşirelerin algılarında yaratacakları lider, ideale ve mükemmele ne kadar yakın olursa, sergileyecekleri öz liderlik davranışları o kadar etkili olacaktır. Bu sayede hemşirelerin başarı arzusu, iş huzuru, kendine güven duygusu, doğru karar verme gücü olumlu yönde etkilenecektir. Hemşirelerin kişisel performansı ve etkinliği arttıkça, bakım kalitesinde, hasta memnuniyetinde, kurum başarısında gözle görülür şekilde artış izlenecektir (11, 76).

Bu bağlamda hemşirelerin öz liderlik düzeylerinin belirlenmesi hemşirelik mesleği ve ilgili oldukları hasta bakımı açısından önem kazanmaktadır. Dolayısıyla öz liderlik düzeylerini belirlemek için güvenilir ve tutarlı ölçme araçlarından yararlanmak gerekir. Bu ölçeklerden biri Anderson ve Prussia'nın 1997 yılında geliştirdiği 50 maddelik öz liderlik özelliklerini inceleyen bir ölçektir. Bir diğeri 2002 yılında Houghton ve Neck, Anderson ve Prussia'nın geliştirmiş olduğu ölçeği sadeleştirerek kullandığı 33 maddelik bir ölçektir (99, 110). Bunların dışında ülkemizde de kullanılabilecek ölçekler geliştirilmiştir. Ancak bu ölçekler, Houghton ve Neck'in geliştirdiği ölçekten esinlenerek Türkçe'ye uyarlanmış ölçeklerdir. Bunlardan biri, Doğan ve Şahin'in 2008 yılında Türkçe'ye uyarladığı "kendi kendine liderlik ölçeği", diğeri 2013 yılında Tabak ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarladığı "öz liderlik ölçeğidir" (107). Bunların yanı sıra örtük liderlik alanında ise yararlanılabilecek, geliştirilmiş güvenilir ve tutarlı ölçekler bulunmaktadır. İlk olarak 1975 yılında Eden ve Leviatan tarafında; destek verme, işleri kolaylaştırma, ilişkileri kolaylaştırma ve örgütsel hedeflere yoğunlaşma gibi alt boyutlardan oluşan bir örtük liderlik ölçeği geliştirilmiştir (28). 1994 yılında Offerman, Kennedy ve Wirtz ABD'de yaptıkları çalışmayla; hassasiyet, adanmışlık, karizma, zorbalık, çekicilik, zeka, güç ve erkeksilik olmak üzere 8 alt boyuttan ve 41 maddeden oluşan bir örtük liderlik ölçeği geliştirmişlerdir (111). 2000 yılında Ling, Chia ve Fang Çinlilerin örtülü liderlik algısına ilişkin kişisel ahlak, hedeflerde etkinlik, insanlar arası yetenek ve beceriklilik olmak üzere 4 alt boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir (112). 2004 yılında Epitropaki ve Martin İngiltere'de yaptıkları çalışmalarında, 1994 yılında Offerman, Kennedy ve Wirtz'in 41 maddelik ölçeğini geliştirmişlerdir. Sonuçta duyarlılık, zekâ, adanmışlık, dinamiklik, zorbalık ve erkeksi güç olmak üzere 21 maddelik 6 faktörlü örtülü liderlik modelleri ölçeği geliştirilmiştir (57). Ulusal yazında ise 2001 yılında Paşa ve arkadaşlarının yaptığı çalışma ile Türk toplumundaki etkili liderlik algıları incelenmiştir (113). 2004 yılında başlatılan GLOBE çalışması kapsamında Türk kültürü ile Arap kültürünü aynı pota içerisinde karşılaştıran bir ölçek kullanılmıştır. Fakat bu ölçek sadece Türk kültürünü yansıtan bir ölçek değildir. Bu düşünceden hareketle 2013 yılında Tabak, Kızıloğlu ve Türköz tamamıyla Türk kültürünü yansıtan "Örtük Liderlik Ölçeği" geliştirmişlerdir (4).

Literatürde yer alan örtük liderlik ve öz liderlikle ilgili çalışmalardan birkaçı ise şöyledir; 2012 yılında Keklik'in sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerini incelediği çalışmada yaş ve eğitim düzeyinin liderlik özelliklerini algılamada etkili olduğu tespit edilmiştir (114). 2013 yılında Carnes'in lider seçiminde kişilik özelliklerinin ve örtük

liderlik algılarının rolünü araştırdığı çalışmada, kişiliğinin lider seçiminde etkili olduğu, ancak ideal lider algısının liderleri seçiminde etkili olmadığı tespit edilmiştir (115). 2014 yılında Eroğlu'ın "imalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi" nin incelendiği çalışmada "beş faktör kişilik özelliklerinden nevrozizm ile kişisel ahlak arasında olumsuz yönlü ilişki, deneyime açıklıkla kişisel ahlak arasında ise olumlu yönlü ilişki olduğu ve örtük liderlik boyutlarından duyarlılıkla beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk ve dışadönüklük arasında olumlu yönde ilişki olduğu" bulunmuştur (5). 2019 yılında Jiang ve arkadaşlarının Çinli ve Amerikalı iş adamlarının örtük liderlik algılarının incelendiği çalışmada katılımcıların ifadeleri kodlanarak 41 lider özelliği bulunmuştur (25).

Soo'nun 2009 yılında hemşirelerin örgüt kültürü ve enformatik yeterlilikleri arasındaki ilişkilerde öz liderliğin rolünü incelediği çalışmasında, algılanan örgütsel kültür öz liderlik ve hemşirelerin enformatik yetkinlikleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. 2010 yılında Uğurluoğlu'nun özel hastanede çalışanları ile kendi kendine liderlik stratejileri üzerine yaptığı çalışmada "yaş, cinsiyet, evlilik süresi, liderlik eğitimi ve iş özerkliği değişkenlerinin kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını" etkilediği, "davranış odaklı stratejiler ile doğal ödül stratejilerinin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği" ve "yapıcı düşünce modeli stratejilerinin iş doyumunu negatif yönde etkilediği" tespit edilmiştir (116). 2013 yılında Lim ve arkadaşlarını öz liderlik ve öz yeterliliğin hemşirelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini incelediği çalışmada, hemşirelerin medeni durumunun, yaşının, eğitim durumunun, pozisyonunun, çalışma saatlerinin ve çalıştığı birimin öz liderlik davranışlarını etkilediği, bunun yanında öz liderlik ve öz yeterliliğin hemşirelerin örgütsel bağlılığı, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (117). 2016 yılında Kim ve arkadaşlarının hemşirelerin öz liderliği ile bireysel iş rolü performansı ve ekip üyelerinin çalışma rolü performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, hemşirelerin öz liderliğinin yalnızca bireysel öz liderliği değil aynı zamanda ekip üyelerinin çalışma rolü performansını etkilediği sonucuna varılmıştır (108). 2017 yılında Yu ve Ko'nun, öz-liderlik ve iletişim yetkinliğinin hemşirelerinin iş performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, hemşirelerin öz liderlik ve iletişim yetkinliklerinin iş performanslarını olumlu yönde etkilediği yani öz liderlik davranışı arttıkça iş performansı ve iletişim yetkinliğinin arttığı, iletişim yetkinliği arttıkça iş performansının da arttığı sonucuna varmışlardır (76). 2017 yılında Moradpour ve

arkadaşlarının, yönetici hemşirelerin öz liderlik ile örgütsel değişime dirençleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, hemşirelerin öz liderlik davranışları ve değişme dirençleri orta düzeyde bulunurken, mesleki deneyim ve yaşın ilerlemesi ile öz liderlik ve değişime direnç düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (105). 2017 yılında Ay'ın yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada “yönetici ve yönetici asistanlarının hatırlatıcılar belirleme, kendini gözleme, düşünce değerleme, hedef belirleme, başarılı performans hayali kurma ve doğal ödüle odaklanma boyutlarında çok yüksek seviyede” oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin eğitim durumunun öz liderlik düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (94). 2017 yılında Kızrak ve arkadaşlarının öz-liderlik becerilerinde psikolojik sermayenin rolünü inceledikleri çalışmada, çalışanların psikolojik sermayesinin öz-liderlik becerilerini kısmen etkilediği tespit edilmiştir (93).

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Araştırma, hemşirelerin öz değerlendirme yaparak örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış tanımlayıcı ve ilişki arayıcı nitelikte bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma, Erzurum ili merkezindeki tüm hastaneler olmak üzere toplam bir üniversite hastanesi, İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı üç kamu hastanesi ve bir özel hastanede tarihleri arasında yürütülmüştür. Ayrıca 24 Ocak 2018 ile 28 Nisan 2019 tarihleri arasında tamamlanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmanın yapıldığı hastanelerin tanıtıcı özellikleri

Hastaneler	AÜSAUM	BH	MÇDH	EBEAH	PDH
Hastane türü	Üniversite	Özel	Kamu	Kamu	Kamu
Yatak sayısı	1450	90	330	1090	250
Hemşire sayısı	534	64	43	509	132
Yönetici hemşire sayısı	63	10	6	42	15

AÜSAUM: Atatürk Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi, BH: Buhara Hastanesi, MÇDH: Mareşal Çakmak Devlet Hastanesi, EBEAH: Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi, PDH: Palandöken Devlet Hastanesi.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı hastanelerde görev yapan 1282 hemşire oluştururken, örneklemi evreni bilinen örneklem büyüklüğü hesaplama yöntemi ile belirlenen ve hastanelerden tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 307 hemşire oluşturmaktadır (Tablo 2).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} \quad (\text{Eşitlik 1})$$

n : Örneklem alınacak birey sayısı

N : Evrendeki birey sayısı 1282

t : Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer=1.96

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı)= 0.50

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (olasılığı)= 0.50

d : Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma= 0.05 (%95 güvenirlikle)

$$n = \frac{(1282 \cdot 1.96 \cdot 1.96 \cdot 0.5 \cdot 0.5)}{[(0.05 \cdot 0.05)(1282-1) + (1.96 \cdot 1.96 \cdot 0.5 \cdot 0.5)]} \quad (\text{Eşitlik 2})$$

Tablo 2. Hastanelere göre örnekleme alınan hemşire sayısı

Hastane	Hemşire Sayısı	Tabaka Ağırlığı	Örnekleme Alınacak Hemşire Sayısı
AÜSAUM	534	534/1282= 0.416	0.416x307 = 128
BH	64	64/1282= 0.049	0.049x307 = 15
MÇDH	43	43/1282= 0.033	0.033x307 = 10
EBEAH	509	509/1282= 0.397	0.397x307= 122
PDH	132	132/1282= 0.102	0.102x307 = 32
Toplam	1282		307

AÜSAUM: Atatürk Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi, BH: Buhara Hastanesi, MÇDH: Mareşal Çakmak Devlet Hastanesi, EBEAH: Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi, PDH: Palandöken Devlet Hastanesi.

Araştırmaya Kabul Edilme Ölçütleri: Erzurum merkezindeki üç kamu, bir özel ve bir üniversite hastanesinde, en az 6 ay hemşire olarak çalışıyor olmaktır. Ayrıca, araştırmaya katılmayı kabul etmektir.

Araştırmaya Kabul Edilmeme Ölçütleri: Hastanelerde geçici görevle bulunan hemşireler ya da ebe, acil tıp teknisyeni gibi hemşirelik dışı personel olmaktır.

3.4. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı

Araştırmanın uygulanabilmesi için Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 04.10.2018 tarihinde B.30.02.ATA.0.01.00/251 sayılı yazı ile izin alınmıştır. Ayrıca Erzurum Valiliği İl Sağlık Müdürlüğünden 13.11.2018 tarihinde, Atatürk Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezinden 24.10.2018 tarihinde, Özel Buhara Hastanesinden 24.10.2018 tarihinde gerekli kurum izinleri alınmıştır. Örtük Liderlik Ölçeği ve Öz Liderlik Ölçeğinin çalışmada kullanılabilmesi için Prof. Dr. Akif Tabak'tan 04.09.2018 tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerden de araştırmaya katılımında gönüllü olduklarına ilişkin yazılı onam alınmıştır.

Katılımcıların araştırma esnasındaki soruları ve araştırma sonucuna ulaşabilmeleri için araştırmacının iş yeri ve cep telefonu numaraları ile e- posta adresi verilmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, Bilgi Formu ile Örtük Liderlik Ölçeği ve Öz Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (Ek 4).

Bilgi Formu: Hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki deneyimi, bulunduğu kurumdaki deneyimi, pozisyonu, hangi birimde görev yaptığı, çalıştığı hastane, kadro durumu, hemşirelik yapmaktan, servisinden, hastanesinden memnuniyet durumu, kendini lider olarak tanımlama durumu, liderlikle ilgili bir toplantıya katılma durumu, örtük liderlik ve öz liderlik hakkındaki bilgisini kapsayan 16 sorudan oluşmaktadır.

Örtük Liderlik Ölçeği: Tabak, Kızıloğlu ve Türköz tarafından 2013 yılında geliştirilen ölçek, 27 olumlu yönde maddeden ve kişisel ahlak (10 madde), beceriklilik (7 madde), duyarlılık (4 madde), güç (3 madde), etkileycilik (3 madde) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. 10'lu Likert tipindeki ölçek; her bir soru için 1= liderin özelliği hiç değildir, 10=tamamen liderin özelliği şeklinde puanlanarak yanıtlanmaktadır (Tablo 3). Ölçek, belirtilen özelliklere 1-10 arasında puanlar verilerek yanıtlanmakta ve alt boyut puan ortalaması üzerinden değerlendirilmektedir (4).

Tablo 3. Örtük liderlik ölçeği Cronbach Alpha katsayıları

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach α (Tabak vd, 2013)	Cronbach α (Özcan, 2019)
Kişisel Ahlak	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	0.91	0.90
Beceriklilik	11, 12, 13, 14, 15, 19, 20	0.87	0.93
Etkileycilik	16, 17, 18	0.71	0.89
Duyarlılık	21, 22, 23, 24	0.79	0.95
Güç	25, 26, 27	0.66	0.91
Toplam		0.93	0.94

Öz Liderlik Ölçeği: Anderson ve Prussia tarafından 1997 yılında geliştirilmiş olan ölçek, Tabak, Sıgır ve Türköz tarafından 2013 yılında Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin Davranış Odaklı (10 madde), Doğal Ödül (5 madde), Yapıcı Düşünce Stratejileri (14

madde) olmak üzere 3 temel boyutu ve bu boyutlar altında sıralanan 8 alt boyutu bulunmaktadır (Tablo 4). 29 maddeden oluşan 5’li Likert tipindeki ölçek; Hiçbir zaman- 1, Nadiren- 2, Ara sıra- 3, Genellikle- 4 ve Her zaman- 5 arasında puanlanıp alt boyutlara verilen yanıtların ortalama puanı üzerinden değerlendirilmektedir (6).

Tablo 4. Öz Liderlik ölçeği Cronbach Alpha katsayıları

Boyutlar	Alt boyutlar	Maddeler	Cronbach α (Tabak vd, 2013)	Cronbach α (Özcan, 2019)
Yapıcı Düşünme	Kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme	1, 8, 17, 23, 24, 28, 29	0.88	0.90
	Kendi kendine konuşma	2, 9, 18	0.89	0.88
	Düşünce ve fikirleri değerlendirme	4, 11, 20, 25	0.67	0.90
Davranış Odaklı	Kendini gözlemleme	6, 13, 22, 27	0.74	0.90
	Hatırlatıcılar belirleme	7, 15	0.80	0.88
	Kendini cezalandırma	5, 12, 21, 26	0.76	0.94
Doğal Ödül	Kendini ödüllendirme	3, 10, 19	0.90	0.91
	Doğal ödüllere düşünceyi odaklama	14, 16	0.51	0.89
Toplam			0.88	0.90

3.6. Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanma sürecinde, öncelikle etik kurul, daha sonra kurum izinleri alınmıştır. İzinler alındıktan sonra 356 adet bilgi formu, örtük liderlik ve öz liderlik ölçeği çoğaltılmıştır. Bu bilgi formu ile örtük liderlik ve öz liderlik ölçekleri çalışmaya dâhil edilme koşullarını karşılayan ve çalışmaya katılımında gönüllü olan hemşirelerden onam alındıktan sonra hemşirelere elden dağıtılmıştır. Bilgi formu ve ölçekler dağıtıldığı gün/saatler içinde hemşirelerle görüşülerek 24 Ocak 2018 ve 28 Nisan 2019 tarihleri arasında araştırmacı tarafından elden toplanmıştır.

3.7. Araştırma Planı

Araştırma planı Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmanın işlem basamakları

Tarih	Araştırma Basamakları
20 Ağustos 2018– 8 Kasım 2019	Konuya ilişkin literatür taraması yapılması
04 Eylül 2018	Veri toplama araçlarının oluşturulması
04 Ekim 2018	AÜTFKA Etik Kurulu’ndan izin alınması
10 Ekim-13 Kasım 2018	Araştırma kapsamındaki hastanelerden izin alınması
11 Ocak 2019	Tez önerisi
15 Ocak 2019	Tezin sağlık bilimleri enstitüsü tarafından kabul edilmesi
24 Ocak-28 Nisan 2019	Veri toplama
11 Haziran-18 Eylül 2019	Verilerin istatistiksel analizi
20 Nisan- 28 Kasım 2019	Tez raporu yazımı

AÜTFKA: Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar

3.8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hemşirelerin demografik özelliklerini tanımlamak için sayı, yüzde, ortalama, standart sapma testleri kullanılmıştır. Hemşirelerin örtük liderlik ve öz liderlik düzeyini saptamak için ortalama testi, bu iki ölçek arasındaki ilişki saptamak için korelasyon testi kullanılmıştır. Ayrıca hemşirelerin demografik özellikleri, mesleklerine ve liderliğe ilişkin bazı görüşleri ile örtük liderlik ve öz liderlik ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması için öncelikle normal dağılıma uygunluğunu belirlenmiş ve bu durum Kolmogorov-Smirnov Testi ile yapılmıştır. Normal dağılım göstermediği saptanan hemşirelerin demografik özellikleri, mesleklerine ve liderliğe ilişkin bazı görüşleri ile örtük liderlik ölçeği genel toplam, alt boyutları ve öz liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarının karşılaştırmasında, Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Bununla birlikte bu özelliklerin ve hemşirelerin görüşlerinden bazıları ile öz liderliğin genel toplam puanının karşılaştırılmasında t-testi kullanılmıştır.

3.9. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırmanın sonuçları, araştırmanın yapıldığı hastanelerde çalışan hemşirelerin görüşleri ve verilerin sadece anket yöntemiyle elde edilmiş olması ile sınırlılığa sahiptir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, hemşirelerin demografik özellikleri, örtük liderlik ve öz liderlik ölçeği puan ortalamaları, bu iki ölçek arasındaki ilişki, hemşirelerin örtük liderlik algılarının öz liderlik davranışları üzerine etkisi, hemşirelerin demografik özellikleri, mesleklerine ve liderliğe ilişkin bazı görüşleri ile örtük liderlik ve öz liderlik ölçeği puan ortalamalarının karşılaştırılması şeklinde sunulmuştur.

Tablo 6. Hemşirelerin demografik özelliklerinin dağılımı (N= 356)

Demografik özellikler		n	%
Yaş	20-30 yaş	272	76.4
	31 ve üzeri	84	23.6
Cinsiyet	Kadın	271	76.1
	Erkek	85	23.9
Medeni Durum	Evli	165	46.3
	Bekar	191	53.7
Eğitim Durumu	Sağlık meslek lisesi	75	21.1
	Ön lisans	55	15.4
	Lisans	226	63.5
Mesleki Deneyim	10 yıl ve altı	290	81.5
	11 yıl ve üzeri	66	18.5
Hastane Türü	Üniversite hastanesi	146	41.0
	Devlet hastanesi	189	53.1
	Özel hastane	21	5.9
Kadro Durumu	Devlet memuru	130	36.5
	Sözleşmeli memur	183	51.4
	4c veya işçi	43	12.1
Hastane Deneyimi	10 yıl ve altı	302	84.8
	11 yıl ve üzeri	54	15.2
Pozisyon	Yönetici hemşire	48	13.5
	Hemşire	308	86.5
Çalışılan Birim	Dahili birim	89	25.0
	Özellikli birim	117	32.9
	Cerrahi birim	80	22.5
	Çocuk/ Kadın hastalıkları/Diğer birimler	70	19.7
Hemşirelikten Memnuniyet Durumu	Evet	264	74.2
	Hayır	92	25.8
Servisten Memnuniyet Durumu	Evet	285	80.1
	Hayır	71	19.9
Hastaneden Memnuniyet Durumu	Evet	194	54.5
	Hayır	162	45.5
Liderlikle İlgili Eğitime Katılma Durumu	Evet	113	31.7
	Hayır	243	68.3
Örtük Liderliği Bilme Durumu	Evet	88	24.7
	Hayır	268	75.3
Öz liderliği Bilme Durumu	Evet	144	40.4
	Hayır	212	59.6
	Toplam	356	100

Hemşirelerin demografik özellikleri incelendiğinde, hemşirelerin %76.4'ü 20-30 yaşında, %76.1'i kadın, %53.7'si bekar, %63.5'i lisans eğitime ve %81.5'i 10 yıl ve altı mesleki deneyime sahiptir. Hemşirelerin %53.1'i devlet hastanesinde, %32.9'u özelliikli (ameliyathane, acil, yoğun bakım) birimlerde ve %86.5'i hemşire olarak çalışmaktadır. Hemşirelerin %51.4'ü sözleşmeli memur kadrosunda, %84.8'i 10 yıl ve altı hastane deneyimine sahiptir. Hemşirelerin %74.2'si hemşire olarak çalışmaktan, %80.1'i çalıştıkları servisten, %54.5'i çalıştıkları hastaneden memnundur. Hemşirelerin %68.3'ü daha önce liderlikle ilgili bir eğitime katılmamış, %75.3'ü örtük liderlik kavramını ve %59.6'sı öz liderlik kavramını bilmemektedir (Tablo 6).

Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin %29.5'i (43) sağlık meslek lisesi, %19.8'i ön lisans (29) ve %50.7'si (74) lisans, kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin %10.6'sı (20) sağlık meslek lisesi, %9.5'i (18) ön lisans ve %79.9'u (151) lisans mezunuyken, özel hastanede çalışan hemşirelerin %57.1'i (12) sağlık meslek lisesi, %38.1'i (8) ön lisans ve %4.8'i (1) lisans mezunudur ve bu bulgular arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($X^2= 64.007$; $p= 0.000$).

Tablo 7. Hemşirelerin örtük liderlik ve öz liderlik ölçeği puan ortalamaları (N=356)

Örtük Liderlik Alt Boyutları	Ort.	SS	Min.	Max.
Kişisel Ahlak (KA)	9.59	0.86	2.20	10.00
Beceriklilik (B)	9.53	0.78	5.00	10.00
Duyarlılık (D)	9.30	1.05	3.25	10.00
Güç (G)	8.74	1.66	1.00	10.00
Etkileyicilik (E)	9.39	0.97	3.33	10.00
Genel Toplamda Örtük Liderlik (ÖRL)	9.41	0.78	4.85	10.00
Öz Liderlik Alt Boyutları				
Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme (KHB)	3.61	0.57	2.14	5.00
Kendi Kendine Konuşma (KKK)	3.50	0.79	1.33	5.00
Kendini Ödüllendirme (KÖ)	3.64	0.63	1.67	5.00
Kendini Cezalandırma (KC)	3.82	0.64	1.75	5.00
Doğal Ödüllere Düşünceyi Odaklama (DÖDO)	3.59	0.82	1.00	5.00
Kendini Gözleme (KG)	3.77	0.59	2.25	5.00
Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme (DFD)	3.95	0.63	2.00	5.00
Hatırlatıcılar Belirleme (HB)	4.00	0.78	1.00	5.00
Genel Toplamda Öz Liderlik (ÖZL)	3.73	0.50	2.38	5.00

Araştırmaya katılan hemşirelerin örtük liderlik ölçeği puan ortalamaları genel toplamda 9.41 ± 0.78 , kişisel ahlak alt boyutunda 9.59 ± 0.86 , beceriklilik alt boyutunda 9.53 ± 0.78 , duyarlılık alt boyutunda 9.30 ± 1.05 , güç alt boyutunda 8.74 ± 1.66 ve etkileycilik alt boyutunda 9.39 ± 0.97 'dir. Öz liderlik ölçeği puan ortalamaları ise genel toplamda 3.73 ± 0.50 , kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme alt boyutunda 3.61 ± 0.57 , kendi kendine konuşma alt boyutunda 3.50 ± 0.79 , kendini ödüllendirme alt boyutunda 3.64 ± 0.63 , kendini cezalandırma alt boyutunda 3.82 ± 0.64 , doğal ödüllere düşünceyi odaklama alt boyutunda 3.59 ± 0.82 , kendini gözleme alt boyutunda 3.77 ± 0.59 , düşünce ve fikirleri değerlendirme alt boyutunda 3.95 ± 0.63 ve hatırlatıcılar belirleme alt boyutunda 4.00 ± 0.78 'dir (Tablo 7).

Hemşireleri öz liderlik ölçeği ile örtük liderlik ölçeği puanları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, öz liderlik ile örtük liderlik genel toplam puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r=0.218$; $p=0,000<0.05$). Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.172$; $p=0,001<0.05$), kişisel ahlak ($r=0.147$; $p=0,006<0.05$), beceriklilik ($r=0.149$; $p=0,005<0.05$), duyarlılık ($r=0.163$; $p=0,002<0.05$), güç ($r=0.105$; $p=0,049<0.05$), etkileycilik ($r=0.122$; $p=0,021<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan kendi kendine konuşma ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.146$; $p=0,006<0.05$), beceriklilik ($r=0.161$; $p=0,002<0.05$), duyarlılık ($r=0.168$; $p=0,001<0.05$), güç ($r=0.124$; $p=0,019<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan kendini ödüllendirme ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.181$; $p=0,001<0.05$), kişisel ahlak ($r=0.139$; $p=0,008<0.05$), beceriklilik ($r=0.133$; $p=0,012<0.05$), duyarlılık ($r=0.152$; $p=0,004<0.05$), güç ($r=0.167$; $p=0,002<0.05$), etkileycilik ($r=0.153$; $p=0,004<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan kendini cezalandırma ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.14$; $p=0,008<0.05$), kişisel ahlak ($r=0.15$; $p=0,005<0.05$), beceriklilik ($r=0.134$; $p=0,012<0.05$), duyarlılık ($r=0.104$; $p=0,050<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Tablo 8. Hemşirelerin örtük liderlik ile öz liderlik ölçeği puanları arasındaki ilişki (N=356)

Ölçekler	KA	B	D	G	E	ORL	KKK	KÖ	KÖ	KC	DÖDO	KG	DFD	HB	ÖZL
1. Kişisel Ahlak (KA)	r 1.000 p 0.000														
2. Beceriklilik (B)	r 0.654** p 0.000	1.000													
3. Duyarlılık (D)	r 0.565** p 0.000	0.735**	1.000												
4. Güç (G)	r 0.374** p 0.000	0.505**	0.698**	1.000											
5. Etkileycilik (E)	r 0.442** p 0.000	0.615**	0.547**	0.454**	1.000										
6. Genel Toplam Örtük Liderlik (ORL)	r 0.836** p 0.000	0.874**	0.858**	0.719**	0.692**	1.000									
7. Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme (KHB)	r 0.147** p 0.006	0.149**	0.163**	0.105*	0.122*	0.172**	1.000								
8. Kendi Kendine Konuşma (KKK)	r 0.082 p 0.124	0.161**	0.168**	0.124*	0.061	0.146**	0.566**	1.000							
9. Kendini Ödüllendirme (KÖ)	r 0.139** p 0.008	0.133*	0.152**	0.167**	0.153**	0.181**	0.481**	0.375**	1.000						
10. Kendini Cezalandırma (KC)	r 0.150** p 0.005	0.134*	0.104	0.092	0.017	0.140**	0.528**	0.513**	0.473**	1.000					
11. Doğal Ödüllere Düşüncüyü Odaklama (DÖDO)	r 0.114* p 0.031	0.180**	0.199**	0.170**	0.113*	0.188**	0.517**	0.591**	0.411**	0.576**	1.000				
12. Kendini Gözleme (KG)	r 0.148** p 0.005	0.080	0.075	0.035	0.139**	0.123*	0.565**	0.366**	0.562**	0.509**	0.459**	1.000			
13. Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme (DFD)	r 0.210** p 0.000	0.199**	0.205**	0.099	0.116*	0.216**	0.599**	0.446**	0.499**	0.573**	0.489**	0.656**	1.000		
14. Hatırlatıcılar belirleme (HB)	r 0.150** p 0.005	0.158**	0.151**	0.119*	0.061	0.168**	0.508**	0.358**	0.410**	0.531**	0.396**	0.493**	0.636**	1.000	
15. Genel Toplam Öz Liderlik (ÖZL)	r 0.189** p 0.000	0.195**	0.198**	0.143**	0.130*	0.218**	0.839**	0.705**	0.681**	0.777**	0.714**	0.765**	0.814**	0.693**	1.000

*<0.05; **<0.01

Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan doğal ödüllere düşünceyi odaklama ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.188$; $p=0,000<0.05$), kişisel ahlak ($r=0.114$; $p=0,031<0.05$), beceriklilik arasında ($r=0.18$; $p=0,001<0.05$), duyarlılık ($r=0.199$; $p=0,000<0.05$), güç ($r=0.17$; $p=0,001<0.05$), etkileycilik ($r=0.113$; $p=0,033<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan kendini gözleme ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.123$; $p=0,020<0.05$), kişisel ahlak ($r=0.148$; $p=0,005<0.05$), etkileycilik ($r=0.139$; $p=0,008<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan düşünce ve fikirleri değerlendirme ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.216$; $p=0,000<0.05$), kişisel ahlak ($r=0.21$; $p=0,000<0.05$), beceriklilik ($r=0.199$; $p=0,000<0.05$), duyarlılık ($r=0.205$; $p=0,000<0.05$), etkileycilik ($r=0.116$; $p=0,029<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Öz liderlik ölçeğinin alt boyutu olan hatırlatıcılar belirleme ile örtük liderlik genel toplam puanı ($r=0.168$; $p=0,001<0.05$), kişisel ahlak ($r=0.15$; $p=0,005<0.05$), beceriklilik ($r=0.158$; $p=0,003<0.05$), duyarlılık ($r=0.151$; $p=0,004<0.05$), güç ($r=0.119$; $p=0,025<0.05$) alt boyut puanları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Öz liderlik ölçeğinin genel puanı ile örtük liderlik ölçeğinin kişisel ahlak ($r=0.189$; $p=0,000<0.05$), beceriklilik ($r=0.195$; $p=0,000<0.05$), duyarlılık ($r=0.198$; $p=0,000<0.05$), güç ($r=0.143$; $p=0,007<0.05$) ve etkileycilik ($r=0.13$; $p=0,014<0.05$) alt boyutları arasında çok zayıf, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 8).

Tablo 9. Hemşirelerin demografik özellikleri, mesleklerine ve liderliğe ilişkin bazı görüşleri ile örtük liderlik ölçeği puanlarının karşılaştırması (N=356)

Demografik Özellikler		Kişisel Ahlak	Beceriklilik	Duyarlılık	Güç	Etkileycilik	Örtük Liderlik Genel
Yaş	n	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
20-30 yaş	272	174.40(10.0)	178.49(10.0)	179.70(10.0)	181.27(9.67)	180.70(10.0)	178.42(9.7)
31 yaş ve üzeri	84	191.76(10.0)	178.54(10.0)	174.62(9.5)	169.54(9.0)	171.36(10.0)	178.74(9.63)
MWU/Z=		10310.0/-1.556	11420.5/-0.005	11098.5/-0.427	10671.5/-0.962	10824.5/-0.808	11403.5/-0.025
p=		0.120	0.996	0.669	0.336	0.419	0.980
Cinsiyet							
Kadın	271	178.42(10.0)	178.07(10.0)	178.98(10.0)	176.03(9.33)	179.36(10.0)	178.1(9.67)
Erkek	85	178.76(10.0)	179.88(10.0)	176.96(10.0)	186.38(9.67)	175.77(10.0)	179.79(9.7)
MWU/Z=		11495.0/-0.031	11400.5/-0.154	11387.0/-0.170	10848.0/-0.852	11285.5/-0.312	11408.0/-0.135
p=		0.975	0.877	0.865	0.394	0.755	0.893
Medeni Durum							
Evli	165	186.38(10.0)	184.10(10.0)	186.46(10.0)	182.93(9.67)	174.27(10.0)	185.82(9.74)
Bekar	191	171.69(10.0)	173.66(10.0)	171.62(9.75)	174.67(9.33)	182.15(10.0)	172.17(9.67)
MWU/Z=		14457.0/-1.547	14833.5/-1.043	14444.0/-1.467	15026.0/-0.796	15059.5/-0.801	14549.0/-1.274
p=		0.122	0.297	0.142	0.426	0.423	0.203
Eğitim Durumu							
Sağlık meslek lisesi (1)	75	197.60(10.0)	199.11(10.0)	199.13(10.0)	215.18(10.0)	204.49(10.0)	214.57(9.96)
Ön lisans (2)	55	169.32(10.0)	181.55(10.0)	169.13(9.5)	170.25(9.00)	190.41(10.0)	172.38(9.59)
Lisans (3)	226	174.4(10.0)	170.92(10.0)	173.94(9.88)	168.34(9.0)	166.98(10.0)	168.02(9.63)
χ^2_{kw} =		4.484	5.114	4.575	13.415	10.323	12.233
p=		0.106	0.078	0.102	0.001	0.006	0.002
İleri Test (MWU)=					1>2, 1>3 (p<0.05)	1>3 (p<0.05)	1>3 (p<0.05)
Mesleki Deneyim							
10 yıl ve üzeri	290	175.19(10.0)	174.21(10.0)	176.47(10.0)	177.24(9.67)	176.89(10.0)	174.88(9.67)
11 yıl ve üzeri	66	193.06(10.0)	197.36(10.0)	187.42(10.0)	184.04(9.0)	185.58(10.0)	194.39(9.7)
MWU/Z=		8609.0/-1.467	8325.5/-1.803	8981.0/-0.844	9204.5/-0.510	9103.0/-0.688	8521.0/-1.418
p=		0.142	0.071	0.399	0.610	0.491	0.156

Tablo 9. (Devam)

Hastane Türü							
Üniversite hastanesi (4)	146	170.58(10.0)	182.11(10.0)	178.21(10.0)	187.57(10.0)	189.38(10.0)	183.24(9.74)
Kamu hastanesi (5)	189	182.40(10.0)	173.01(10.0)	175.21(9.75)	168.08(9.0)	166.06(10.0)	170.37(9.63)
Özel hastane (6)	21	198.5(10.0)	202.81(10.0)	210.12(10.0)	209.26(10.0)	214.88(10.0)	218.67(10.0)
$\chi^2_{kw} =$		2.560	2.257	2.545	5.493	8.676	4.881
p=		0.278	0.324	0.280	0.064	0.013	0.087
İleri Test (MWU)=						4,6>5 (p<0.05)	
Kadro Durumu							
Devlet memuru	130	191.62(10.0)	174.73(10.0)	176.77(9.88)	167.89(9.00)	174.18(10.0)	177.12(9.63)
Sözleşmeli memur	183	171.25(10.0)	181.55(10.0)	177.9(10.0)	182.68(9.67)	177.48(10.0)	176.99(9.7)
4c veya işçi	43	169.72(10.0)	176.92(10.0)	186.27(10.0)	192.78(10.0)	195.91(10.0)	189.08(9.81)
$\chi^2_{kw} =$		4.422	0.413	0.337	2.789	1.826	0.538
p=		0.110	0.813	0.845	0.248	0.401	0.764
Hastane Deneyimi							
10 yıl ve üzeri	302	178.85(10.0)	177.19(10.0)	177.96(10.0)	177.53(9.5)	178.27(10.0)	177.21(9.69)
11 yıl ve üzeri	54	176.52(10.0)	185.84(10.0)	181.50(10.0)	183.92(9.0)	179.80(10.0)	185.72(9.67)
MWU/Z=		8047.0/-0.177	7757.5/-0.622	7992.0/-0.251	7861.5/-0.442	8084.0/-0.112	7764.0/-0.571
p=		0.860	0.534	0.801	0.658	0.911	0.568
Pozisyon							
Yönetici hemşire	48	196.25(10.00)	186.90(10.00)	194.76(10.00)	172.48(9.33)	188.01(10.00)	191.05(9.72)
Servis hemşiresi	308	175.73(10.00)	177.19(10.00)	175.97(10.00)	179.44(9.33)	177.02(10.00)	176.54(9.67)
MWU/Z=		6540.000/-1.48	6989.000/-0.664	6611.500/-1.272	7103.000/-0.459	6935.500/-0.765	6789.500/-0.927
p=		0.139	0.507	0.203	0.646	0.444	0.354
Çalışılan Birim							
Dahili birim (7)	89	180.48(10.0)	190.79(10.0)	196.17(10.0)	188.06(9.67)	180.36(10.0)	192.52(9.81)
Özellikli birim (8)	117	192.48(10.0)	180.5(10.0)	169.04(9.5)	172.20(9.33)	176.31(10.0)	177.79(9.67)
Cerrahi birim (9)	80	176.7(10.0)	176.29(10.0)	175.31(9.88)	171.01(9.33)	186.55(10.0)	172.17(9.67)
Çocuk/Kadın hast./Diğer birimler (10)	70	154.68(10.0)	162.06(9.71)	175.49(10.0)	185.44(9.5)	170.59(10.0)	169.1(9.54)
$\chi^2_{kw} =$		7.915	3.747	4.382	2.163	1.217	2.648
p=		0.048	0.290	0.223	0.539	0.749	0.449
İleri Test (MWU)=		7>10, 8>10, 9>10 (p<0.05)					

Tablo 9. (Devam)

Hemşirelikten Memnuniyet Durumu							
Evet	264	179.21(10.0)	178.09(10.0)	177.69(10.0)	178.56(9.33)	176.69(10.0)	178.79(9.69)
Hayır	92	176.46(10.0)	179.67(10.0)	180.83(10.0)	178.33(9.67)	183.70(10.0)	177.67(9.67)
MWU/Z=		11956.5/-0.254	12036.0/-0.139	11929.5/-0.273	12128.5/-0.019	11666.0/-0.625	12067.5/-0.092
p=		0.799	0.890	0.785	0.985	0.532	0.927
Servisten Memnuniyet Durumu							
Evet	285	178.94(10.0)	179.74(10.0)	183.21(10.0)	180.96(9.67)	180.51(10.0)	181.95(9.74)
Hayır	71	176.73(10.0)	173.54(10.0)	159.61(9.5)	168.61(9.0)	170.45(10.0)	164.63(9.63)
MWU/Z=		9991.5/-0.187	9765.5/-0.496	8776.5/-1.869	9415.5/-0.953	9546.0/-0.819	9133.0/-1.295
p=		0.852	0.620	0.062	0.340	0.413	0.195
Hastaneden Memnuniyet Durumu							
Evet	194	180.73(10.0)	184.46(10.0)	184.71(10.0)	186.76(9.67)	180.74(10.0)	187.27(9.74)
Hayır	162	175.83(10.0)	171.36(10.0)	171.06(9.75)	168.6(9.0)	175.81(10.0)	168.0(9.63)
MWU/Z=		15281.5/-0.515	14557.0/-1.308	14509.0/-1.347	14111.0/-1.747	15279.0/-0.5	14013.0/-1.795
p=		0.606	0.191	0.178	0.081	0.617	0.073
Liderlikle İlgili Eğitime Katılma Durumu							
Evet	113	161.14(10.0)	154.54(9.71)	159.67(9.5)	161.98(9.0)	154.04(9.33)	154.35(9.56)
Hayır	243	186.57(10.0)	189.64(10.0)	187.26(10.0)	186.18(10.0)	189.87(10.0)	189.73(9.78)
MWU/Z=		11767.5/-2.5	11021.5/-3.275	11602.0/-2.545	11863.0/-2.176	10965.5/-3.4	11000.5/-3.081
p=		0.012	0.001	0.011	0.030	0.001	0.002
Örtük Liderliği Bilme Durumu							
Evet	88	169.99(10.0)	171.55(9.93)	166.64(9.5)	172.16(9.17)	170.15(10.00)	166.70(9.59)
Hayır	268	181.29(10.0)	180.78(10.0)	182.40(10.0)	180.58(9.33)	181.24(10.00)	182.37(9.74)
MWU/Z=		11043.5/-1.029	11180.5/-0.798	10748.0/-1.348	11234.0/-0.702	11057.5/-0.975	10754.0/-1.264
p=		0.303	0.425	0.178	0.483	0.330	0.206
Öz Liderliği Bilme Durumu							
Evet	144	175.57(10.0)	177.41(10.0)	171.96(9.75)	175.52(9.5)	169.23(10.0)	172.89(9.63)
Hayır	212	180.49(10.0)	179.24(10.0)	182.94(10.0)	180.52(9.33)	184.79(10.0)	182.31(9.74)
MWU/Z=		14841.5/-0.511	15106.5/-0.181	14322.0/-1.069	14835.5/-0.474	13929.5/-1.557	14456.0/-0.865
p=		0.610	0.857	0.285	0.636	0.120	0.387

Hemşirelerin demografik özellikleri ile örtük liderlik ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, hemşirelerin eğitim durumu ile güç ($\chi^2_{KW}=13,415$; $p=0.001$), etkileycilik ($\chi^2_{KW}=10,323$; $p=0.006$) alt boyutunda ve örtük liderlik genel toplam ($\chi^2_{KW}=12,233$; $p=0.002$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre eğitim durumu sağlık meslek lisesi olan hemşirelerin güç alt boyutundaki puanları eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin puanlarından daha yüksektir ($p<0.05$), (Tablo 9). Ayrıca eğitim durumu sağlık meslek lisesi olan hemşirelerin örtük liderlik genel toplam ve etkileycilik alt boyutundaki puanları da eğitim durumu lisans olan hemşirelerin puanlarından daha yüksektir ($p<0.05$), (Tablo 9).

Hemşirelerin çalıştığı hastane türü ile örtük liderliğin etkileycilik ($\chi^2_{KW}=8,676$; $p=0.013$) alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre üniversite hastanesinde ve özel hastanede çalışan hemşirelerin etkileycilik alt boyutundaki puanları kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin puanlarından daha yüksektir ($p<0.05$), (Tablo 9).

Hemşirelerin çalıştığı birim ile kişisel ahlak ($\chi^2_{KW}=7,915$; $p=0.048$) alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre dahili, cerrahi ve ameliyathane, acil, yoğun bakım gibi özellikli birimlerde çalışan hemşirelerin kişisel ahlak alt boyutundaki puanları çocuk/kadın hastalıkları ya da diğer birimlerde çalışan hemşirelerin puanlarından daha yüksektir ($p<0.05$), (Tablo 9).

Ayrıca liderlikle ilgili eğitime katılan hemşirelerin örtük liderlik genel toplam (MWU=11000,500; $p=0.002$), kişisel ahlak (MWU=11767,500; $p=0.012$), beceriklilik (MWU=11021,500; $p=0.001$), duyarlılık (MWU=11602,000; $p=0.011$), güç (MWU=11863,000; $p=0.03$), etkileycilik (MWU=10965,500; $p=0.001$) alt boyutlarındaki puanları liderlikle ilgili eğitime katılmayanların puanlarından daha düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$), (Tablo 9).

Hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleki deneyimi, kadro durumu, kurum deneyimi, pozisyonu, hemşirelikten memnuniyet durumu, çalıştığı servisten memnuniyet durumu, çalıştığı hastaneden memnuniyet durumu, örtük liderliği ve öz liderliği bilme durumu ile örtük liderlik genel toplam ve tüm alt boyutlar puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$), (Tablo 9).

Tablo 10. Hemşirelerin demografik özellikleri, mesleklerine ve liderliğe ilişkin bazı görüşleri ile öz liderlik ölçeği puanlarının karşılaştırması (N=356)

Demografik Özellikler	n	Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme	Kendi Kendine Konuşma	Kendini Ödüllendirme	Kendini Cezalandırma	Doğal Ödüllere Düşünceyi Odaklama	Kendini Gözlemleme	Düşünce Ve Fikirleri Değerlendirme	Hatırlatıcılar Belirleme	Öz Liderlik Genel
		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Yaş										
20-30 yaş	272	182.89 (3.57)	182.59 (3.66)	182.12 (3.66)	180.05 (4.0)	183.06 (3.5)	186.11 (3.75)	180.22 (4.0)	184.57 (4.0)	3.75±0.5
31 yaş ve üzeri	84	164.29 (3.42)	165.27 (3.33)	166.79 (3.66)	173.48 (4.0)	163.74 (3.5)	153.86 (3.5)	172.93 (4.0)	158.85 (4.0)	3.65±0.48
MWU/Z veya t testi=		U=10230.5/ z=-1.453	U=10312.5/ z=-1.361	U=10440/ z=-1.210	U=11002.5/ z=-0.516	U=10184.5/ z=-1.529	U=9354.5/ z=-2.532	U=10956/ z=-0.573	U=9773/ z=-2.090	t= 1.657
p=		0.146	0.174	0.226	0.606	0.126	0.011	0.567	0.037	0.098
Cinsiyet										
Kadın	271	182.05(3.57)	178.13 (3.66)	180.42 (3.66)	180.48 (4.0)	181.42 (3.5)	176.94 (3.75)	180.82 (4.0)	179.42 (4.0)	3.74±0.48
Erkek	85	167.19 (3.57)	179.69 (3.66)	172.39 (3.66)	172.18 (4.0)	169.19 (3.5)	183.46 (3.75)	171.11 (4.0)	175.56 (4.0)	3.69±0.54
MWU/Z veya t testi=		U=10556.5/ z=-1.165	U=11416.0/ z=-0.124	U=10998.5/ z=- 0.635	U=10980.0/ z=-0.656	U=10726.0/ z=-0.972	U=11096.0/ z=-0.514	U=10889.0/ z=-0.766	U=11267.5/ z=-0.315	t=0.825
p=		0.244	0.901	0.525	0.512	0.331	0.608	0.444	0.753	0.410
Medeni Durum										
Evli	165	170.48 (3.42)	167.52 (3.33)	179.99 (3.66)	171.76 (3.75)	172.59 (3.5)	160.93 (3.5)	175.02 (4.0)	166.34 (4.0)	3.68±0.46
Bekar	191	185.42 (3.57)	187.99 (3.66)	177.21 (3.66)	184.32 (4.0)	183.6 (3.5)	193.68 (3.75)	181.5 (4.0)	189.0 (4.0)	3.77±0.52
MWU/Z veya t testi=		U=14435.0/ z=-1.371	U=13945.0/ z=-1.890	U=15512.0/ z=-0.257	U=14645.5/ z=-1.16	U=14783.0/ z=-1.023	U=12858.5/ z=-3.02	U=15184.0/ z=-0.598	U=13751.5/ z=-2.162	t=-1.642
p=		0.171	0.059	0.797	0.246	0.306	0.003	0.550	0.031	0.101

Tablo 10. (Devam)

Eğitim Durumu										
Sağlık meslek lisesi	75	185.25 (3.71)	169.26 (3.66)	178.78 (3.66)	185.79 (4.0)	173.14 (3.5)	194.29 (3.75)	177.05 (4.0)	182.89 (4.0)	179.28 (3.69)
Ön lisans	55	162.85 (3.42)	173.4 (3.66)	180.72 (3.66)	169.86 (3.75)	170.25 (3.5)	173.11 (3.75)	182.27 (4.0)	166.83 (4.0)	174.65 (3.79)
Lisans	226	180.07 (3.57)	182.81 (3.66)	177.87 (3.66)	178.18 (4.0)	182.29 (3.5)	174.57 (3.75)	178.06 (4.0)	179.88 (4.0)	179.18 (3.72)
$\chi^2_{kw} =$		1.659	1.157	0.036	0.781	0.893	2.284	0.095	0.964	0.091
p=		0.436	0.561	0.982	0.677	0.640	0.319	0.954	0.618	0.956
Mesleki Deneyim										
10 yıl ve altı	290	178.52 (3.57)	179.93 (3.66)	179.43 (3.66)	179.1(4.0)	180.76 (3.5)	182.46 (3.75)	177.07 (4.0)	183.0 (4.0)	3.73±0.5
11 yıl ve üzeri	66	178.39 (3.57)	172.21 (3.5)	174.42 (3.66)	175.88 (4.0)	168.57 (3.5)	161.1 (3.62)	184.79 (4.0)	158.71 (4.0)	3.69±0.49
MWU/Z veya t testi=		U=9563.0/ z=0.009	U=9155.0/ z=0.555	U=9300.5/ z=-0.362	U=9397.0/ z=-0.232	U=8914.5/ z=-0.883	U=8421.5/ z=-1.535	U=9155.0/ z=-0.555	U=8264.0/ z=-1.806	t=0.587
p=		0.993	0.579	0.717	0.817	0.377	0.125	0.579	0.071	0.558
Hastane Türü										
Üniversite hastanesi	146	172.72 (3.57)	184.29 (3.66)	178.08 (3.66)	173.62 (3.75)	176.28 (3.5)	181.62 (3.75)	180.44 (4.0)	179.74 (4.0)	3.72±0.53
Kamu hastanesi	189	178.08 (3.57)	175.82 (3.66)	175.07 (3.66)	183.73 (4.0)	183.31 (3.5)	173.24 (3.75)	174.73 (4.0)	174.72 (4.0)	3.72±0.45
Özel hastane	21	222.45 (3.85)	162.360 (3.66)	212.31 (3.66)	165.33 (3.75)	150.67 (3.5)	204.17 (3.75)	198.93 (4.25)	203.93 (4.5)	3.81±0.64
$\chi^2_{kw}/F=$		4.325	1.129	2.546	1.183	2.085	1.968	1.153	1.698	F=0.301
p=		0.115	0.569	0.280	0.553	0.353	0.374	0.562	0.428	0.741

Tablo 10. (Devam)

Kadro Durumu										
Devlet memuru	130	172.78 (3.57)	164.88 (3.33)	181.16 (3.66)	181.84 (4.0)	177.8 (3.5)	173.92 (3.75)	178.4 (4.0)	172.28 (4.0)	174.01 (3.707)
Sözleşmeli memur	183	177.77 (3.57)	188.5 (3.66)	170.66 (3.66)	176.15 (4.0)	180.49 (3.5)	179.04 (3.75)	177.27 (4.0)	182.61 (4.0)	178.51 (3.724)
4c veya işçi	43	198.9 (3.71)	177.13 (3.66)	203.83 (3.66)	178.4 (4.0)	172.15 (3.5)	190.07 (3.75)	184.03 (4.25)	179.8 (4.0)	192.01 (3.897)
$\chi^2_{kw=}$		2.114	4.090	3.855	0.237	0.246	0.820	0.153	0.844	0.989
p=		0.348	0.129	0.146	0.888	0.884	0.664	0.926	0.656	0.610
Hastane Deneyimi										
10 yıl ve altı	302	179.13 (3.57)	179.49 (3.66)	180.15 (3.66)	181.27 (4.0)	180.64 (3.5)	181.68 (3.75)	178.14 (4.0)	181.63 (4.0)	3.74±0.5
11 yıl ve üzeri	54	175.0 (3.5)	172.99 (3.5)	169.27 (3.66)	163.03 (3.75)	166.52 (3.5)	160.74 (3.62)	180.54 (4.0)	161.02 (4.0)	3.67±0.47
MWU/Z veya t testi=		U=7965.0/ z=-0.272	U=7856.5/ z=-0.431	U=7655.5/ z=-0.725	U=7318.5/ z=-1.212	U=7507.0/ z=-0.945	U=7195.0/ z=-1.389	U=8044.0/ z=-0.159	U=7210.0/ z=-1.414	t=0.845
p=		0.785	0.666	0.468	0.226	0.345	0.165	0.873	0.157	0.399
Pozisyon										
Yönetici hemşire	48	194.29 (3.64)	151.96 (3.33)	187.34 (3.66)	191.92 (4.0)	184.1 (3.5)	186.23 (3.75)	185.73 (4.0)	191.73 (4.0)	3.78±0.47
Hemşire	308	176.04 (3.57)	182.64 (3.66)	177.12 (3.66)	176.41 (4.0)	177.63 (3.5)	177.3 (3.75)	177.37 (4.0)	176.44 (4.0)	3.72±0.5
MWU/Z veya t testi=		U=6634.0/ z=-1.147	U=6118.0/ z=-1.939	U=6967.5/ z=-0.649	U=6748.0/ z=-0.981	U=7123.0/ z=-0.412	U=7021.0/ z=-0.564	U=7045.0/ z=-0.528	U=6757.0/ z=-0.999	t=0.814
p=		0.251	0.052	0.517	0.327	0.680	0.573	0.598	0.318	0.416

Tablo 10. (Devam)

Çalışılan Birim										
Dahili birimler	89	168.37 (3.42)	166.21 (3.33)	173.17 (3.66)	178.6 (4.0)	185.68 (4.0)	171.21 (3.75)	172.73 (4.0)	183.29 (4.0)	3.70±0.45
Özellikli birimler	117	196.47 (3.71)	196.29 (3.66)	189.5 (3.66)	184.77 (4.0)	186.8 (3.5)	193.7 (4.0)	196.52 (4.0)	191.82 (4.0)	3.81±0.51
Cerrahi birimler	80	165.34 (3.57)	166.91 (3.5)	178.69 (3.66)	174.81 (4.0)	176.49 (3.5)	177.42 (3.75)	173.74 (4.0)	159.9 (4.0)	3.68±0.46
Çocuk/Kadın hast./Diğer birimler	70	176.39 (3.57)	177.64 (3.66)	166.66 (3.66)	172.11 (3.75)	157.8 (3.5)	163.6 (3.5)	161.15 (3.75)	171.4 (4.0)	3.68±0.56
χ^2_{kw} veya F=		5.810	5.897	2.570	0.823	4.195	4.554	6.137	5.555	F=1.560
p=		0.121	0.117	0.463	0.844	0.241	0.208	0.105	0.135	0.199
Hemşirelikten Memnuniyet Durumu										
Evet	264	180.15 (3.57)	176.91 (3.66)	180.48 (3.66)	179.2 (4.0)	177.02 (3.5)	181.96 (3.75)	182.7 (4.0)	175.0 (4.0)	3.74±0.5
Hayır	92	173.76 (3.57)	183.05 (3.66)	172.83 (3.66)	176.510 (4.000)	182.73 (3.5)	168.56 (3.75)	166.43 (4.0)	188.53 (4.0)	3.70±0.5
MWU/Z veya t testi=		U=11707.5/ z=-0.515	U=11725.5/ z=-0.497	U=11622.5/ z=-0.622	U=11960.5/ z=-0.218	U=11754.5/ z=-0.466	U=11229.5/ z=-1.085	U=11034.0/ z=-1.318	U=11221.0/ z=-1.133	t=0.624
p=		0.606	0.619	0.534	0.827	0.641	0.278	0.188	0.257	0.533
Servisten Memnuniyet Durumu										
Evet	285	183.26 (3.57)	178.28 (3.66)	183.31 (3.66)	181.21 (4.0)	179.52 (3.5)	185.22 (3.75)	184.69 (4.0)	181.16 (4.0)	3.75±0.49
Hayır	71	159.37 (3.57)	179.4 (3.66)	159.21 (3.66)	167.63 (3.75)	174.42 (3.5)	151.53 (3.5)	153.64 (4.0)	167.82 (4.0)	3.62±0.5
MWU/Z veya t testi=		U=8759.5/ z=-1.756	U=10053.5/ z=-0.083	U=8748.0/ z=-1.789	U=9346.0/ z=-1.004	U=9828.0/ z=-0.379	U=8202.5/ z=-2.490	U=8352.5/ z=-2.295	U=9359.5/ z=-1.02	t=1.968
p=		0.079	0.934	0.074	0.315	0.704	0.013	0.022	0.308	0.05

Tablo 10. (Devam)

Hastaneden Memnuniyet Durumu										
Evet	194	191.49 (3.71)	181.91 (3.66)	188.65 (3.66)	187.53 (4.0)	186.48 (3.5)	189.49 (3.75)	188.93 (4.0)	189.27 (4.0)	3.79±0.48
Hayır	162	162.94 (3.42)	174.42 (3.66)	166.35 (3.66)	167.68 (3.75)	168.94 (3.5)	165.34 (3.75)	166.01 (4.0)	165.6 (4.0)	3.65±0.5
MWU/Z veya t testi=		U=13193.5/ z=-2.616	U=15052.5/ z=-0.691	U=13745.0/ z=-2.064	U=13961.5/ z=-1.831	U=14165.0/ z=-1.629	U=13581.5/ z=-2.225	U=13690.5/ z=-2.111	U=13625.0/ z=-2.255	t=2.678
p=		0.009	0.490	0.039	0.067	0.103	0.026	0.035	0.024	0.008
Liderlikle İlgili Eğitime Katılma Durumu										
Evet	113	184.76 (3.57)	183.67 (3.66)	177.87 (3.66)	183.5 (4.0)	177.83 (3.5)	171.34 (3.75)	180.77 (4.0)	181.15 (4.0)	3.75±0.55
Hayır	243	175.59 (3.57)	176.09 (3.66)	178.79 (3.66)	176.18 (4.0)	178.81 (3.5)	181.83 (3.75)	177.44 (4.0)	177.27 (4.0)	3.72±0.47
MWU/Z veya t testi=		U=13022.0/ z=-0.785	U=13145.0/ z=-0.653	U=13658.5/ z=-0.080	U=13165.0/ z=-0.631	U=13653.5/ z=-0.086	U=12920.5/ z=-0.903	U=13472.5/ z=-0.287	U=13429.5/ z=-0.346	t=0.508
p=		0.432	0.514	0.937	0.528	0.932	0.367	0.774	0.729	0.612
Örtük Liderliği Bilme Durumu										
Evet	88	197.05 (3.71)	190.23 (3.66)	174.68 (3.66)	198.48 (4.0)	186.43 (4.0)	185.69 (3.75)	194.9 (4.0)	204.35 (4.0)	3.82±0.52
Hayır	268	172.41 (3.57)	174.65 (3.66)	179.76 (3.66)	171.94 (4.0)	175.9 (3.5)	176.14 (3.75)	173.11 (4.0)	170.01 (4.0)	3.70±0.48
MWU/Z veya t testi=		U=10160.0/ z=-1.955	U=10760.0/ z=-1.244	U=11455.5/ z=-0.407	U=10034.0/ z=-2.120	U=11094.0/ z=-0.847	U=11159.0/ z=-0.762	U=10348.5/ z=-1.739	U=9517.0/ z=-2.834	t=2.057
p=		0.051	0.214	0.684	0.034	0.397	0.446	0.082	0.005	0.040
Öz Liderliği Bilme Durumu										
Evet	144	199.38 (3.71)	184.6 (3.66)	181.51 (3.66)	193.0 (4.0)	188.24 (4.0)	188.42 (3.75)	195.6 (4.0)	205.09 (4.0)	3.82±0.5
Hayır	212	164.32 (3.42)	174.36 (3.66)	176.45 (3.66)	168.65 (3.75)	171.88 (3.5)	171.76 (3.75)	166.89 (4.0)	160.44 (4.0)	3.66±0.49
MWU/Z veya t testi=		U=12257.5/ z=-3.166	U=14386.0/ z=-0.930	U=14830.0/ z=-0.462	U=13175.5/ z=-2.214	U=13861.0/ z=-1.497	U=13835.5/ z=-1.512	U=12802.0/ z=-2.607	U=11435.0/ z=-4.193	t=2.928
p=		0.002	0.352	0.644	0.027	0.134	0.131	0.009	0.000	0.004

Hemşirelerin demografik özellikleri ile öz liderlik ölçek puanları karşılaştırıldığında, yaşları 20 ile 30 arasında olan hemşirelerin öz liderlik ölçeğinin kendini gözleme (MWU=9354,5; p=0.011) ve hatırlatıcılar belirleme (MWU=9773; p=0.037) alt boyut puanlarının, yaş 31 yaş ve üzeri olan hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır. (p<0.05), (Tablo 10).

Bekar olan hemşirelerin de kendini gözleme (MWU=12858,5; p=0.003) ve hatırlatıcılar belirleme (MWU=13751,5; p=0.031) alt boyut puanları evli olan hemşirelerin puanlarından daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0.05), (Tablo 10).

Çalıştığı servisten memnun olan hemşirelerin kendini gözleme (MWU=8202,5; p=0.013), düşünce ve fikirleri değerlendirme MWU=8352,5; p=0.022) alt boyut puanları, çalıştığı servisten memnun olmayan hemşirelerin puanlarından daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.05), (Tablo 10).

Çalıştıkları hastaneden memnun olan hemşirelerin öz liderlik genel toplam (t=2.678; p= 0.008) kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme (MWU=13193,5; p=0.009), kendini ödüllendirme (MWU=13745; p=0.039), kendini gözleme (MWU=13581,5; p=0.026), düşünce ve fikirleri değerlendirme (MWU=13690,500; p=0.035), hatırlatıcılar belirleme (MWU=13625; p=0.024) alt boyut puanları, çalıştıkları hastaneden memnun olmayan hemşirelerin puanlarından daha yüksektir ve bu bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0.05), (Tablo 10).

Önceden örtük liderlik kavramını bilen hemşirelerin de öz liderliğin kendini cezalandırma (MWU=10034,000; p=0.034) ve hatırlatıcılar belirleme (MWU=9517,000; p=0.005) alt boyutları, daha önceden örtük liderlik kavramını bilmeyen hemşirelerin puanlarından daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0.05), (Tablo 10).

Ayrıca öz liderliği bilen hemşirelerin de öz liderlik genel toplam (t=2.928; p=0.004) kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme (MWU=12257,5; p=0.002), kendini cezalandırma (MWU=13175,5; p=0.027), düşünce ve fikirleri değerlendirme (MWU=12802; p=0.009), hatırlatıcılar belirleme (MWU=11435; p=0) alt boyut puanları öz liderliği bilmeyen hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.05), (Tablo 10).

Hemşirelerin cinsiyeti, eğitim durumu, mesleki deneyimi, çalıştığı hastanenin türü, kadro durumu, hastane deneyimi, pozisyonu, çalıştığı birim, hemşire olarak çalışma

durumu, liderlikle ilgili bir eğitime katılma durumu ile öz liderlik genel toplam ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$), (Tablo 10).



5. TARTIŞMA

Kişilerin zihinlerinde oluşturdukları liderlik algıları, potansiyel davranış eğilimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kişiler liderleri değerlendirirken, liderlik vasfını atfederken veya kendi liderlik davranışlarını sergilerken zihinlerinde var olan ideal lider prototiplerinden etkilenmektedirler (8). Çalışanların örtük liderlik modelleri ile meslektaşlarının ve yöneticilerinin davranışları arasında bir uyum varsa, bu durumun iş memnuniyetini artıracığı, başarı arzusu ve iş huzurunu sağlayacağı belirtilmektedir (50). Öz liderlik özelliği yüksek olan hemşirelerin ise insan ilişkilerinde, iletişim becerilerinde, yaratıcı eğilimler sergilemede ve hemşirelik hizmetlerinde yüksek düzeyde mükemmel bir performans göstermede etkili olduğu belirtilmiştir (108). Bu yüzden hemşirelerin örtük liderlik algısı ve öz liderlik davranışları sağlık kurumlarında etkili bir liderlik ve yönetim için önemlidir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar incelendiğinde, özellikle uluslararası literatürde hemşirelikte örtük liderlik (11) ve öz liderliğe yönelik (76, 105, 108, 117-121) yapılmış ayrı ayrı çalışmalar olmasına rağmen hemşirelerin örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasında ilişki arayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle hemşirelerin örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yürüttüğümüz çalışmada, çoğunluğunu lisans eğitime sahip, mesleki deneyimi 10 yıldan daha az olan 20-30 yaş arası, kadınların oluşturduğu hemşirelerin genel toplamda örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasında zayıf, ancak pozitif yönde bir ilişki olduğu yani hemşirelerin örtük liderlik algılarının, öz liderlik davranışları üzerinde az da olsa etkisi olduğu saptandı. Başka bir ifade ile hemşirelerin zihinlerinde yarattığı liderlik algısı potansiyel liderlik davranışlarını, yani kendi liderlik davranışlarını sergilerken çok az etkisini göstermektedir. Bunun sebebinin hemşirelerin örtük liderlik algılarının çok yüksek olması fakat kendilerini yeterince lider olarak görmemelerinden ya da kendi liderlik davranışlarını sergilerlerken kafalarındaki liderlik davranışlarını gerçek yaşama yansıtamamalarından kaynaklanabilir.

Bununla birlikte bu çalışmada hemşirelerin örtük liderlik algılarını, alt boyutlardan daha çok kişisel ahlak, sonra beceriklilik, etkileycilik ve duyarlılık boyutunun etkilediği görülmüştür. Ancak hemşirelerin güç boyutunda liderlik algı düzeyleri yüksek olmasına rağmen boyutlar arasında en düşük puanı bu alt boyut almıştır. Başka bir ifadeyle hemşireler kafalarında liderlerinin sahip olduğu güçten çok öncelikle hak yemeyen, güvenilir, ahlaklı, adil, dürüst, saygılı, insana değer veren, verdiği sözü tutan, kişilikli ve

güven veren bir lider olmasına önem vermektedir. Hemşireler liderlerini aynı zamanda hızlı karar verebilen, problem çözen ve işleri organize edebilen, inisiyatif sahibi, motive eden, ileri görüşlü ve öz güveni yüksek olan kişiler olarak algılamaktadır. Bunun yanında ideal lider algılarında çok yüksek düzeyde bilgili, tecrübeli bir lider olmamakla birlikte, otoriter bir lider figürü de bulunmamaktadır. Dalcalı ve Şendir'in yaptığı bir çalışmada da, 15-24 yaşlar arasındaki, lisans mezunu, meslekteki deneyimi 21 yıldan fazla olan hemşirelerin ve başhemşirelerin en çok benimsediği değerler ahlaki değerler olduğunu tespit etmişlerdir (122). Çalışmamızda ise örtük liderlik algısının kişisel ahlak boyutunu hemşirelerin çalıştığı birimin etkilediği belirlendi. Bu doğrultuda çocuk, kadın hastalıkları ve poliklinik gibi diğer birimlerde çalışan hemşirelerin kişisel ahlak algısının dahili, cerrahi, ayrıca ameliyathane, acil ve yoğun bakım gibi özellikli birimlerde çalışan hemşirelerin kişisel ahlak algısından daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durum yetişkin hastaların bakıldığı dahili, cerrahi ve özellikli birimlerde ahlaki değerlere daha fazla ihtiyaç hissedilmesinden ya da bu kliniklerde hemşirelerin ahlaki değerleri önemsemesinden kaynaklanabilir. Aksu ve Yiğit'in çocuk kliniklerinde yürüttüğü çalışmada ise çocuk yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerin liderlik yönelimleri diğer çocuk kliniklerinde çalışan hemşirelerden daha düşük bulunmuştur (123).

Hemşirelerin çalıştığı birimin dışında eğitim durumlarının da örtük liderlik algılarını genel toplam ile güç ve etkileycilik alt boyutunda etkilediği belirlendi. Bu bağlamda sağlık meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin zihinlerinde yarattıkları ideal lider algısı eğitim durumu lisans veya lisansüstü olan hemşirelerden daha güçlü bulundu. Bu bulgu ile paralel olacak şekilde güç alt boyutunda da sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin zihinlerinde var olan güçlü lider algısı, ön lisans mezunu hemşirelerden daha kuvvetli saptandı. Etkileycilik alt boyutunda ise yine sağlık meslek lisesi mezunu olan hemşirelerin zihinlerinde var olan etkileyici liderlik algısı lisans veya lisansüstü olan hemşirelerden daha kuvvetliydi. Bir başka ifadeyle sağlık meslek lisesi mezunu hemşireler bir liderden tecrübeli, bilgili ve otoriter olmasının yanı sıra hitabetinin kuvvetli, ikna kabiliyetinin yüksek ve eğiticilik özelliğinin olmasını beklemektedir. Literatüre baktığımızda da işin ehli olmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak bir liderde bulunması gereken öncelikli özelliklerdendir (124-127). Bununla birlikte lisans mezunu hemşirelerin örtük liderlik algısının sağlık meslek lisesi mezunu olan hemşirelerden daha düşük olması bu hemşirelerin eğitimleri süresince kendilerinde iz bırakmış, güçlü, iddialı vizyon ve misyon sahibi, ilham kaynağı olabilecek, hitap ettiği grubu peşinden

sürükleyecek bir lider rol modeli ile karşılaşmamasından kaynaklanabilir. Çünkü insanların zihninde yarattığı lider algısı, çevrelerinde gördükleri liderlerle şekillenmektedir ve bu algı liderlik yönelimlerini etkilemektedir. Bu görüşleri doğrular şekilde Çamlıbel ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, bulgularımıza benzer şekilde sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarının lisans ve lisansüstü olan hemşirelerden daha yüksek olduğu, hatta bu farkın lisansüstü eğitime sahip hemşirelerle daha fazla açıldığı görülmüştür. Tüm sonuçlar doğrultusunda eğitim seviyesi arttıkça örtük liderlik algısının düştüğü söylenebilir (128). Bunun sebebi, hemşirelerin eğitim seviyesinin yükseldikçe farkındalıklarının artması ve eğitim gördüğü süre içerisinde ve sonrasında liderlik hakkında daha çok bilgi sahibi olarak ve zihinlerinde yaratacakları lider algılarının daha ince süzgeçlerden geçmesinden ve çok farklı lider prototipleriyle karşılaşmalarından kaynaklandığı belirtilebilir. Bunların yanı sıra Keklik'in yaptığı çalışmada, sağlık çalışanlarının eğitim düzeyinin özellikle etkileycilik ve güç algısı olmak üzere genel olarak liderlik özelliklerini etkilediği belirlenmiştir (114). Dolayısıyla Keklik'in bu bulguları çalışmamızın bulguları ile örtüşmüştür.

Hemşirelerin çalıştığı hastane türünün ise örtük liderliğin sadece etkileycilik alt boyutunu etkilediği belirlendi. Bu doğrultuda özel ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin zihinlerinde var olan etkileyici lider algısı kamu hastanesinde çalışan hemşirelerden anlamlı düzeyde daha yüksekti. Bunun nedeni hastaneden çok bu hastanelerde çalışan hemşirelerin eğitim durumundan kaynaklanabilir. Çünkü özellikle özel hastaneden çalışmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlası sağlık meslek lisesi mezunudur ve çalışmamızda da sağlık meslek lisesi mezunlarının örtük liderliğin etkileycilik alt boyut puanları anlamlı düzeyde daha yüksektir. Örucü ve Teker'in beşte üçünü 31-40 yaş arası hemşirelerin oluşturduğu ve bir özel hastanede yaptığı çalışmasında ise sağlık çalışanlarının liderlerini bilgi ve tecrübe sahibi olarak yüksek düzeyde algıladıkları fakat kriz durumunda kararlarını uygulamaya ilişkin algılarının düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca liderlerini otoriter lider olarak algıladıkları, ancak otorite figürü liderlerle çalışmaya istekli olmadıkları tespit edilmiştir (129).

Son olarak hemşirelerin örtük liderlik algılarını genelde ve tüm alt boyutlarda liderlikle ilgili eğitime katılma durumunun etkilediği belirlendi. Çünkü liderlikle ilgili bir eğitim almış olmak bir liderli hangi kriterlere göre değerlendirmemiz gerektiğini ve ideal liderin nasıl olması gerektiği konusundaki algımızı etkilemektedir. Dolayısıyla çalışma

sonuçlarımızı doğrular şekilde liderlik hakkında bilgi sahibi olmak hemşirelerin ahlaklı, becerikli, duyarlı, etkileyici ve güçlü lider algısını etkilemiştir. Acarer ve Beydağ'ın yaptığı çalışmada da, hemşirelerin büyük çoğunluğunun liderlik ile ilgili eğitim alma konusuna olumlu baktığı ve gerekli gördüğü, bir başka ifadeyle liderliği önemseydiğini ve konuya ilişkin eğitim alınması gerektiğini göstermiştir (130). Ancak liderlik konusunda eğitim almak hemşirelerin algılarını etkilese de, hemşirelerin örtük liderliğe ve öz liderliğe ilişkin bilgi sahibi olmaları örtük liderliğe ilişkin algılarını etkilememiştir. Bir başka ifadeyle zihinlerindeki ideal lider algısını değiştirmemiştir.

Hemşirelerin kafalarının içindeki örtük liderlik algısı ile birlikte kendilerini lider görme durumları değerlendirildiğinde, hemşirelerin kendilerini lider olarak gördüğü saptanmıştır. Bununla birlikte alt boyutlar kapsamında hemşirelerin öz liderlik davranışlarını en çok hatırlatıcılar belirleme, düşünce ve fikirleri değerlendirme, kendini cezalandırma boyutlarının etkilediği görülmüştür. Bu boyutlardan en yüksek puanı alan hemşireler, puanı yüksek olmasına rağmen en düşük puanı kendi kendine konuşma boyutundan almıştır. Başka bir ifadeyle hemşireler başarmak istedikleri her şeyi hatırlamak için notlar aldığını, işlere odaklanmak için somut hatırlatıcılar kullandığını, zor bir durumla karşılaşınca durumu kendi mantığına başvurarak değerlendirdiğini, kendi düşünce ve fikirlerini açıkça ifade edip, düşüncelerinin doğruluğunu zihninde tartabildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca hemşireler başarısız oldukları durumlarda kendilerini yetersiz bulma, kendine kızma, kendini suçlu hissetme eğilimi içerisindedirler. Ancak hemşireler böyle hissetmesine rağmen problem çözerken kendi kendileri ile konuşup, durumu gözden geçirip kendilerine telkin yapma konusunda daha sınırlı kalmaktadır.

Bu bulguların yanı sıra hemşirelerin demografik özelliklerinin öz liderlik algıları üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, hemşirelerin yaşlarının ve medeni durumunun kendini gözleme ve hatırlatıcılar belirleme alt boyut puanlarını etkilediği belirlendi. Bu doğrultuda 30 yaş altında daha genç ve bekar olan hemşirelerin 31 yaş ve üzeri olan hemşirelere göre öz liderlik davranışı sergilerken kendini gözleme ve hatırlatıcılar belirleme davranışlarını daha etkili kullandığı belirlendi. Cırık'ın yaptığı çalışmada ise evli olan hemşirelerin bekâr hemşirelere göre lider olabilme özelliklerinin daha fazla olması bulgularımızla zıt düşmüştür (131). Moradpour ve arkadaşları ile Uğurluoğlu ve arkadaşlarının çalışmalarında ise hemşirelerin medeni durumlarının öz liderlik davranışları üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır (105, 132). Bu bağlamda bulgularımız dikkate

alındığında, genç ve bekar hemşirelerin daha çok başarıya, işini iyi yapmaya ve zihnini diri tutmaya çalıştığı söylenebilir.

Hemşirelerin öz liderlik algılarını çalıştığı hastaneden ve servisten memnuniyet durumu da etkilemiştir. Çalıştığı servisten memnuniyet genel toplamda ve kendini gözleme ile düşünce ve fikirleri değerlendirme boyutlarını etkilerken, hastaneden memnuniyet genel toplamın yanı sıra kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendini ödüllendirme, kendini gözleme, düşünce ve fikirleri değerlendirme ile hatırlatıcılar belirleme boyutlarında hemşirelerin öz liderlik algılarını etkiledi. Bu doğrultuda çalıştığı servisten memnun olan hemşirelerin işini iyi yapıp yapmadığına ilişkin kendini gözleme, zor bir durumla karşılaştığında düşünce ve fikirlerini değerlendirme davranışları başta olmak üzere daha fazla öz liderlik davranışı sergilediği belirlenmiştir. Bu durum hastanelerinden memnun olan hemşireler içinde geçerlidir. Ancak hastanelerinden memnun olan hemşireler, kendini gözleme ile düşünce ve fikirleri değerlendirme boyutlarının yanı sıra kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendini ödüllendirme ve hatırlatıcılar belirleme boyutlarında öz lider davranışını daha fazla göstermektedir. Bir başka ifadeyle hastanelerinden memnun olan hemşireler bu boyutlarda öz liderlik davranışlarını daha etkili kullanmaktadırlar. Özetle hastaneden ve çalıştığı servisten memnun olmak hemşirelerin öz liderlik davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Çünkü memnuniyet durumu hemşirelerin kendilerini ifade edebilmesinde, hedeflerini gerçekleştirmesinde, kendini değerlendirip, kendini ödüllendirmesinde bir itici güç olabilmekte ya da hastanelerinde veya servislerinde bu fırsatları yakaladıkları için memnundurlar (133-135).

Son olarak hemşirelerin öz liderlik algılarını örtük ve öz liderliği bilme durumları etkilemiştir. Örtük ve öz liderliği bilmek hemşirelerin genel toplamda ve kendini cezalandırma ile hatırlatıcılar belirleme boyutlarında öz liderlik algılarını olumlu yönde geliştirmiştir. Ayrıca hemşirelerin yalnızca öz liderliği bilme durumu kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme ile düşünce ve fikirleri değerlendirme boyutlarını da etkilemiştir. Ancak liderlikle ilgili eğitime katılmış olmak hemşirelerin öz liderlik davranışlarını etkilememiştir. Bunun nedeni lider eğitimine katılsalar da bu eğitimlerde, yeni liderlik yaklaşımlarına yer verilmemesi olabilir. Bununla birlikte örtük ve öz liderliği bilmeleri, kendilerini liderlik olarak görebilmeleri için farkındalık sağlamış olabilir. Uğurluoğlu ve arkadaşlarının çalışmasında ise öz liderlik eğitimi almış olmak

almayan katılımcılara göre davranış odaklı stratejileri (kendine hedef belirleme, kendini cezalandırma, hatırlatıcılar belirleme) ve yapıcı düşünce stratejileri (başarılı performans hayal etme, düşünce ve fikirleri değerlendirme) olumlu yönde etkilemiştir (132). Bir başka yaklaşımla öz liderlik hakkında bilgi sahibi olmak hemşirelerin bu stratejileri kullanılması konusunda pozitif bir algı yaratmış ve öz liderlik davranışları sergilemelerini etkilemiş olabilir.



6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Hemşirelerin örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, çoğunluğu 30 yaş altında, kadın, lisans mezunu, 10 yıldan az mesleki deneyime sahip, yarısından fazlası bekar, üniversite hastanesinde, sözleşmeli memur kadrosunda, üçte biri ameliyathane, acil, yoğun bakım gibi özellikli birimlerde çalışan hemşirelerin çoğunluğu hemşirelikten, hastanelerinden ve servislerinden memnundur. Ayrıca yaklaşık her üçünden biri liderlikle ilgili bir eğitim almış, çoğunluğu örtük ve öz liderliği bilmeyen hemşirelerin örtük liderlik algılarının çok yüksek ve öz liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte hemşirelerin örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasında zayıfta olsa pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Bununla birlikte hemşirelerin örtük liderlik algılarını en çok kişisel ahlak, ardından beceriklilik, etkileycilik ve duyarlılık alt boyutları etkilerken, yüksek puana sahip olmasına rağmen en az etkileyen boyut güç alt boyutudur. Özetle hemşireler bir liderin güçlü olmasından ziyade öncelikle kişisel ahlak sahibi olmasına önem vermektedir. Aynı şekilde dahili, cerrahi, özellikli birimlere göre çocuk ya da kadın doğum veya poliklinik gibi diğer birimlerde çalışan hemşireler, liderlerin daha fazla kişisel ahlaka sahip olması gerektiğini düşünmektedir. Bununla birlikte hemşirelerin liderlik eğitimi almaları genelde ve tüm alt boyutlarda, sağlık meslek lisesi mezunu olmaları yine genelde ve güç ile etkileycilik alt boyutlarında, özel hastanede çalışıyor olmaları yalnızca etkileycilik alt boyutunda örtük lider algılarını daha fazla etkilemiştir.

Kendilerini lider olarak gören hemşirelerin öz liderlik davranışlarını en çok hatırlatıcılar belirleme, düşünce ve fikirleri değerlendirme, kendini cezalandırma alt boyutundan alırken, puanı yüksek olmasına rağmen en düşük puanı kendi kendine konuşma boyutundan almışlardır. Sonuçta hemşireler işlerini gerçekleştirmek için somut hatırlatıcılar kullanmakta, kendi düşüncelerini değerlendirip, fikirlerini açıkça belirtmektedir. Fakat sorunlarını çözerken kendi kendilerine konuşup, durumu gözden geçirme konusuna çok fazla yönelmemektedir. Bununla birlikte 30 yaş altında ve bekar olmak hemşirelerin öz liderlik davranışlarından daha çok hatırlatıcılar belirleme, kendini gözlemlenme alt boyutunda, servislerinden ve hastanelerinden memnun olmak ise genelde, kendini gözlemlenme, düşünce ve fikirleri değerlendirme alt boyutlarında, ayrıca hastanelerinden memnun olmak hatırlatıcılar belirleme, kendine hedef belirleyerek başarılı

performans hayal etme, kendini ödüllendirme alt boyutlarında öz liderlik algılarını etkilemiştir. Örtük ve öz liderliği bilmek ise hemşirelerin genelde öz liderlikle ilgili algılarını etkilerken, örtük liderliği bilme durumları hatırlatıcılar belirleme ve kendini cezalandırma olmak üzere iki alt boyutta öz liderlik algılarını etkilemiştir. Ayrıca öz liderliği bilme durumları bu boyutların yanı sıra kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme, düşünce ve fikirlerini değerlendirme alt boyutları olmak üzere dört alt boyutta öz liderlik algılarını etkilemiştir.

Hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleki deneyimi, kadro durumu, hastane deneyimi, pozisyonu, hemşirelikten, çalıştığı hastane ve servisten memnuniyet durumu, örtük liderliği ve öz liderliği bilme durumu örtük liderlik algılarını etkilememiştir.

Hemşirelerin öz liderlik davranışlarını ise cinsiyetleri, eğitim durumları, mesleki deneyimleri, çalıştıkları hastane türü, kadro durumu, hastane deneyimleri, pozisyonları, çalıştıkları birimler, hemşirelikten memnuniyet durumları, liderlikle ilgili bir eğitime katılma durumları etkilememiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda;

- Hemşirelerin çoğunluğunun örtük ve öz liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımlarını bilmemesi nedeni ile hemşirelerde farkındalık yaratmak amacıyla bu yaklaşımları da içeren liderlik eğitimleri, drama, simülasyon uygulamaları yapılabilir.
- Hemşirelerin örtük liderlik algılarının çok yüksek olması fakat zihinlerinde yarattıkları lider algısı kadar kendilerini lider olarak görmemeleri ya da öz liderlik davranışlarını sergilerlerken zihinlerindeki liderlik davranışlarını sergileyememelerinden dolayı daha tutarlı ve sağlıklı değerlendirme yapabilmeleri için ekip çalışmalarına yöneltilip, liderlik durumlarını değerlendirmeleri sağlanabilir.
- Ayrıca genç nüfusu oluşturan hemşirelerin içinde bulunduğu multidisipliner çalışma ekipleri oluşturularak, nitel ve nicel çalışmalar yapılabilir. Bu sayede genç hemşirelerin farklı liderlerle etkileşimde bulunması sağlanıp hem liderlik konusundaki bakış açısını geliştirebilir hem de kendi liderlik davranışlarını sergileyebileceği bir ortam oluşturabilir.
- Özellikle 31 yaşından büyük, evli, çalıştığı hastane, servis ve hemşirelikten memnun olmayan hemşireleri ise etkileyen durumlar derinlemesine araştırılıp,

öz güvenlerini ve öz liderlik algılarını olumsuz etkileyen durumları iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

- Öz liderlik algısı yüksek hemşirelere yönetsel sorumluluklar verilerek, gelecekte yönetim pozisyonları için düşünülüp düşünülmecekleri değerlendirilebilir.
- Örtük liderlik ve öz liderlik ile diğer liderlik düzeyleri arasındaki ilişki durumu araştırılıp, güçlü ilişki sergileyen hemşireler geleceğin yönetici hemşiresi olarak düşünülüp yetiştirilebilir.



7. KAYNAKLAR

1. Tengilimoğlu D, Yiğit A (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye y6nelik bir alan 7alışması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8(3): 374-400.
2. Bah7ecek N (2016). Liderlik. Uyer G, Kocaman G (Ed.), Hemşirelik hizmetleri y6netimi el kitabı. Onikinci Baskı. Ko7 6niversitesi Yayınları, İstanbul, 280-295.
3. Marquis BL, Huston CJ (2018). Leadership roles and management functions in nursing: theory and application. Hemşirelikte liderlik rolleri ve y6netim işlevleri teori ve uygulama. 8th. ed. Edit6rler: Bahcecik NA, 6zt6rk H, Nobel Tıp Kitapevleri Tic. Ltd. şti., İstanbul, 32-66.
4. Tabak A, Kızıloğlu A, T6rk6z T (2013). 6rt6l6 liderlik 6l7eği geliştirme 7alışması. ODT6 Gelişme Dergisi 40(1): 97-138.
5. Eroğluer K (2014). 6rt6k liderlik 6zerine bir analiz: İmalat sekt6r6 7alışanlarının kişilik 6zelliklerinin liderlik algılarına etkisi. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi 5(2): 105-147.
6. Tabak A, Sığrı 6, T6rk6z T (2013). 6z liderlik 6l7eginin T6rk7e'ye uyarlanması 7alışması. Bilig 67(1): 213-246.
7. Doğan S, şahin F (2008). Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının 6nemi. The Journal of Industrial Relations Human Resources 10(1): 77-95.
8. Neck CP, Houghton JD (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology 21(4): 270-295.
9. Oğuz E (2011). 6đretmenlerin 6rg6tsel vatandaşlık davranışları ile y6neticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Y6netimi 3(3): 377-403.
10. 6zt6rk H, Bah7ecek N, G6rgdoğan EP (2012). Hastanelere g6re y6netici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. İstanbul 6niversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi 20(1): 17-25.
11. G6zel ř (2018). Implicit leadership concept and reflection to healthcare institutions. Journal of Healthcare Management and Leadership 1(1): 27-33.

12. Huber DL (2010). Leadership and nursing care management. 4th. ed. Saunders Elsevier, United States of America, 3-19.
13. Robbins SP, Judge TA (2013). Liderlik. Organizational Behavior. 14 th. ed. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara, 375-404.
14. İntepeler ŞS, Barış VK (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci lider izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. ACU Sağlık Bilimleri Dergisi 9(2): 97-104.
15. Eren E (2013). Yönetim Süreçleri. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Onbirinci Baskı. Beta Basım, İstanbul, 502-528.
16. Tunçer P (2012). Yönetim ve Organizasyon. Birinci Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 290-319.
17. Duygulu S (2014). Önderlik. Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E (Ed.), Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. Akademi Basın ve Yayıncılık, İstanbul, 124-145.
18. Bektaş Ç (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi 2(7): 43-53.
19. Koçel T (2011). Yöneticilik ve liderlik. İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar. 13. Baskı ed. Beta Basım, İstanbul, 569-593.
20. Marquis BL, Huston CJ (2012). Classical views of leadership and management. Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application. 7 th. ed. Lippincott Williams & Wilkins, China, 31-44.
21. Tomey AM (2009). Guide to nursing management and leadership. 8th. ed Mosby, United States of America, 180-188.
22. Offermann LR, Coats MR (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. The Leadership Quarterly 29(4): 513-522.
23. Bendell BL, Sullivan DM, Marvel MR (2019). A gender-aware study of self-leadership strategies among high-growth entrepreneurs. Journal of Small Business Management 57(1): 110-130.

24. Tufan C, Uğurlu ÖY (2019). Otantik liderlik ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme kültürünün aracılık etkisi: Türkiye ilaç sektöründe bir araştırma. *Business Management Studies: An International Journal* 7(1): 467-495.
25. Jiang X, Xu S, Houghton JD, Manz CC (2019). Shades of grey in implicit effective leadership: Searching for clarity in the midst of paradox. *Leadership* 15(6): 1-23.
26. Foti RJ, Hansbrough TK, Epitropaki O, Coyle PT (2017). Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories: approaches, findings, and future directions. *The Leadership Quarterly* 28(2): 261-267.
27. Hollander EP, Julian JW (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin* 71(5): 387-397.
28. Eden D, Leviatan UJ (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology* 60(6): 736-741.
29. Tavares GM, Sobral F, Goldszmidt R, Araújo F (2018). Opening the implicit leadership theories'black box: An experimental approach with conjoint analysis. *Frontiers in Psychology* 9(100): 1-11.
30. Khorakian A, Sharifirad MS (2019). Integrating implicit leadership theories, leader-member exchange, self-efficacy, and attachment theory to predict job performance. *Psychological Reports* 122(3): 1117-1144.
31. Brooks B, Chapman NH (2018). Increasing metacognitive capacity by disrupting implicit leader prototypes. *New Directions for Student Leadership* 2018(159): 53-64.
32. Solansky S, Gupta V, Wang J (2017). Ideal and confucian implicit leadership profiles in China. *Leadership Organization Development Journal* 38(2): 164-177.
33. Keller T (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly* 10(4): 589-607.
34. Petruş AA (2018). Construct validity of the ideal implicit leadership theories and implicit followership theories. *Psihologia Resurselor Umane* 16(1): 4-15.
35. Scott CP, Jiang H, Wildman JL, Griffith R (2018). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. *Human Resource Management Review* 28(4): 464-481.

36. Tabak A, Kızıloğlu A, Polat M (2010). Türkiye’de örtük liderlik kuramı: İçeriği ve yapısı. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7(2): 72-86.
37. Jackson M (2019). Utilizing attribution theory to develop new insights into tourism experiences. Journal of Hospitality Tourism Management 38(1): 176-183.
38. Martinko MJ, Mackey JD (2019). Attribution theory: An introduction to the special issue. Journal of Organizational Behavior 40(5): 523-527.
39. Heider F (1958). The psychology of interpersonal relations. 3 th. ed Psychology Press, London, 59-78.
40. Duman B (2004). Attribution theory (Katkı= Anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya. 6-9 Temmuz 2004, 129-131.
41. Kizgin Y, Dalgın T (2012). Atfetme teorisi: Öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 8(15): 61-77.
42. Spilka B, Shaver P, Kirkpatrick LA (1985). A general attribution theory for the psychology of religion. Journal for the scientific study of religion 24(1): 1-20.
43. Yılmaz S (2005). Bilgi işleme modeline dayalı bir dersin fen bilgisi öğretmen adaylarının manyetizma konusundaki başarılarına etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 28(1): 236-243.
44. Gülten DÇ, Ergin H, Avcı R (2012). Bilgiyi işleme kuramı ve anlamlandırmanın matematik öğretimi üzerindeki etkisi. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi 12(2): 1-10.
45. Lord RG, Emrich CG (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. The Leadership Quarterly 11(4): 551-579.
46. Genç S (2015). Tecrübe ve deneyimin takipçilerin liderlik algısı üzerindeki etkisi: Birleşmiş milletler unifiil uygulaması. 23 Ulusal yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla. 14-16 Mayıs 2015, 635-646.

47. Winkler I (2010). Attribution Theory in Leadership Research. Contemporary Leadership Theories: Enhancing The Understanding of The Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership. 2 th. ed. Springer Science & Business Media, London, New York, 9-22.
48. Kozak MA, Aydın Ç, Aydın C (2017). Rekreasyon faaliyetlerine katılan kişilerin (rekreasyonistlerin) örtük liderlik algıları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 28(2): 227-243.
49. Kinter O (2016). Örtük liderlik kuramı çerçevesinde güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ilişkisi. Yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.
50. Epitropaki O, Sy T, Martin R, Tram-Quon S, Topakas A (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly* 24(6): 858-881.
51. Lord RG, Foti RJ, De Vader CL (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior Human Performance* 34(3): 343-378.
52. Türetgen İÖ, Cesur S (2010). İş yaşamındaki yönetici liderliğe ve siyasi liderliğe yönelik örtük lidelik teorilerinin karşılaştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 21(67): 52-66.
53. Çelik M, İpekçi S (2016). Implicit leadership perception at context of; intergovernmental and nongovernmental organizations (IGO & NGO). *International Journal of Humanities and Social Science Invention* 5(8): 28-32.
54. Alipour KK, Mohammed S, Martinez PN (2017). Incorporating temporality into implicit leadership and followership theories: Exploring inconsistencies between time-based expectations and actual behaviors. *The Leadership Quarterly* 28(2): 300-316.
55. Berber A, Rofcanin Y (2012). Perceivers as cognitive misers: Scale development for implicit leadership theories in the context of MBA degrees from Turkey. *İşletme Fakültesi Dergisi* 13(1): 15-44.

56. Shondrick SJ, Dinh JE, Lord RG (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly* 21(6): 959-978.
57. Epitropaki O, Martin R (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology* 89(2): 293-310.
58. Kurumu TD. (2019) Türk Dil Kurumu Sözlükleri: Ahlak nedir? [online]. Available from: <http://sozluk.gov.tr/>. [Accessed 22 Ağustos 2019].
59. Herdem DÖ (2019). A comparison of self-leadership characteristics of the students of department of fine arts and the others" The Case of Gazi University". *Universal Journal of Educational Research* 7(1): 198-205.
60. Manz CC, Sims Jr HP (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics* 19(4): 18-35.
61. Çakmak C (2018). Sağlık çalışanlarının öz liderlik düzeylerinin iş doyumu ve iş stresi üzerine etkileri. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
62. Turan H (2018). Üretim yönetimi sürecinde personele sağlanan koçluk ile öz liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10(4): 705-721.
63. Kerr S, Jermier JM (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior Human Performance* 22(3): 375-403.
64. Manz CC, Sims Jr HP (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review* 5(3): 361-367.
65. Stewart GL, Courtright SH, Manz CC (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behavior* 6(1): 47-67.
66. Konan N, Atik AGS (2015). Kendi kendine (öz) liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *E-International Journal of Educational Research* 6(3): 101-115.

67. Mahembe B, Engelbrecht A, Wakelin Z (2017). A study to assess the reliability and construct validity of the Abbreviated Self-leadership Questionnaire: A South African study. *South African Journal of Psychology* 47(3): 356-366.
68. Phillips JI, Kern D, Tewari J, Jones KE, Beemraj EP, Ettigi CA (2017). Self-leadership change project: The continuation of an ongoing experiential program. *Education+ Training* 59(3): 323-334.
69. Manz CC (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11(3): 585-600.
70. Lee M, Park S, Choi GS (2018). Association of support from family and friends with self-leadership for making long-term lifestyle changes in patients with colorectal cancer. *European Journal of Cancer Care* 27(3): 1-7.
71. Lin C-J (2017). A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. *Leadership Organization Development Journal* 38(8): 1057-1077.
72. Marvel MR, Patel PC (2017). Self-leadership and overcoming the time resource constraint: Accelerating innovation for new products. *IEEE Transactions on Engineering Management* 65(4): 545-556.
73. Bum C-H (2018). Relationships between self-leadership, commitment to exercise, and exercise adherence among sport participants. *Social Behavior Personality: An International Journal* 46(12): 1983-1995.
74. Megheirkouni M (2018). Self-leadership strategies and career success: insight on sports organizations. *Sport, Business Management: An International Journal* 8(4): 393-409.
75. Manz CC (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives* 29(1): 132-151.
76. Yu S, Ko Y (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian* 24(5): 421-425.
77. Lee S-Y (2017). Effect of sense of coherence and communication competence on self-leadership of college students. I. *International Information Institute (Tokyo). Information* 20(12): 8269-8276.

78. Lovelace KJ, Manz CC, Alves JC (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review* 17(4): 374-387.
79. Katewa E, Heystek J (2019). Instructional and distributed self-leadership for school improvement: Experiences of schools in the kavango region. *Africa Education Review* 16(2): 69-89.
80. Ayub A, Kokkalis P (2017). Institutionalization and social cognitive behavior resulting in self-leadership development: a framework for enhancing employee performance in corporate sector in Pakistan. *International Journal of Business Society* 18(S3): 617-640.
81. Hao X, Li X, Zheng J (2018). Screening china emergency medical team (CEMT) members: A self-leadership perspective. *Prehospital Disaster Medicine* 33(6): 596-601.
82. Agnihotri A, Kapoor S (2018). Implications of super leadership and self leadership for production processes in indian it sector. *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development* 8(3): 875-886.
83. Furtner MR, Tutzer L, Sachse P (2018). The mindful self-leader: Investigating the relationships between self-leadership and mindfulness. *Social Behavior Personality: An international journal* 46(3): 353-360.
84. Şeşen H, Tabak A, Arlı O (2017). Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. *Educational Sciences: Theory Practice* 17(3): 945-968.
85. Sampl J, Maran T, Furtner MR (2017). A randomized controlled pilot intervention study of a Mindfulness-Based Self-Leadership Training (MBSLT) on stress and performance. *Mindfulness* 8(5): 1393-1407.
86. Manz CC, Sims HP (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. 1 th. ed Berrett-Koehler Publishers, California, 127-230.
87. Bum C-H, Lee K (2018). The relationships between Professors' superleadership, self-leadership, and career preparation behavior in college students. *Sport Mont* 16(2): 39-44.

88. Bäcklander G, Rosengren C, Kaulio M (2018). Managing intensity in knowledge work: Self-leadership practices among Danish management consultants. *Journal of Management Organization Development Journal* 1-19. doi:10.1017/jmo.2018.64
89. Rambe P, Modise DL, Chipunza C (2018). The combined influence of self-leadership and locus of control on the job performance of engineering workforce in a power generation utility: An empirical perspective. *SA Journal of Human Resource Management* 16(1): 1-9.
90. Seubert C, Hornung S, Glaser J (2017). Examining the role of self-leadership in an integrated model of work characteristics and health-related outcomes. *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, USA. 17–21 July 2017*, 477-489.
91. Park Y, Song JH, Lim DH (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership Organization Development Journal* 37(6): 711-729.
92. Napiersky U, Woods SA (2018). From the workplace to the classroom: Examining the impact of self-leadership learning strategies on higher educational attainment and success. *Innovations in Education Teaching International* 55(4): 441-449.
93. Kızrak M, Bıçakçı PS, Basım HN (2017). Öz-liderlik becerilerinde psikolojik sermayenin rolü: kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma. 1. *Business Economics Research Journal* 8(4): 797-813.
94. Ay G (2017). Yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of International Social Research* 10(52): 929-940.
95. Alves JC, Lovelace KJ, Manz CC, Matsypura D, Toyasaki F, Ke K (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 21(4): 338-359.
96. Kotzé M (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology* 48(2): 279-292.

97. Müller T, Niessen C (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology* 33(1): 74-92.
98. Türköz T (2010). Çalışanların özliderslik algısının izlenim yönetimi taktiklerini kullanımlarına olan etkileri: Savunma sanayinde uygulamalı bir araştırma. Yüksek lisans tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
99. Houghton JD, Neck CP (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology* 17(8): 672-691.
100. Özsoy İ (2012). Örgüt iklimi, öz liderlik ve iş tatmininin Ar-Ge performansına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. Doktora tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
101. Manz CC (1992). Self-leadership: The heart of empowerment. *The Journal for Quality Participation* 15(4): 1-10.
102. Neck CP, Manz CC (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior* 13(7): 681-699.
103. Çelik M, Polat HY (2017). Kamu ve özel okul yöneticilerinin kendi kendine liderlik stratejileri açısından karşılaştırılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi* 7(1): 93-112.
104. Neck CP (1996). Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. *The International Journal of Organizational Analysis* 4(2): 202-216.
105. Moradpour S, Abedi HA, Bahonar A (2017). Investigating the relationship between self-leadership and resistance to organizational changes in the nursing managers of hospitals affiliated with Isfahan University of Medical Sciences, 2015. *Annals of Tropical Medicine Public Health* 10(5): 1333-1341.
106. Jones RAP (2007). *Nursing Leadership and Management: Theories, Processes and Practice*. 1 th. ed FA Davis Company, USA, 3-29.

107. Doğan S, şahin F (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 26(1): 139-164.
108. Kim SY, Kim E-K, Kim B, Lee E (2016). Influence of nurses' self-leadership on individual and team members' work role performance. Journal of Korean Academy of Nursing 46(3): 338-348.
109. Çelik SK, Altınışık S (2018). Kadın öğretmenler ile hemşire ve bankacı kadınların iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. Journal of Continuous Vocational Education Training 1(1): 48-63.
110. Anderson JS, Prussia GE (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. Journal of Leadership Studies 4(2): 119-143.
111. Offermann LR, Kennedy Jr JK, Wirtz PW (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. The leadership quarterly 5(1): 43-58.
112. Ling W, Chia RC, Fang L (2000). Chinese implicit leadership theory. The Journal of Social Psychology 140(6): 729-739.
113. Fikret Paşa S, Kabasakal H, Bodur M (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. Applied Psychology 50(4): 559-589.
114. Keklik B (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 14(1): 73-93.
115. Carnes A, Houghton JD, Ellison CN (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. Leadership Organization Development Journal 36(4): 360-379.
116. Uğurluoğlu Ö (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 24(1): 175-191.
117. Lim K-M, Bae S-K, Kim H-S (2013). The effects of self-leadership and self-efficacy on organizational effectiveness and organizational citizenship behavior in nurses. The Korean Journal of Health Service Management 7(4): 259-272.

118. Jooste K, Mia S (2015). Self-leadership of male learner nurses during a four-year program at a college in the Western Cape, South Africa. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture* 5(4): 53-72.
119. Jooste K, Le Roux LZ (2014). The practice of self-leadership in personal and professional development of contract nursing staff in the environment of a higher education institution: Leadership and management. *African Journal for Physical Health Education, Recreation Dance* 20(1): 275-285.
120. Choi YH, Kim HM (2014). Effect of self-leadership recognized by newly-employed nurses on job satisfaction: Mediating effect of organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Psychiatric Mental Health Nursing* 23(4): 242-249.
121. Kim MS (2009). Role of self-leadership in the relationship between organizational culture and infonnatics competency. *Journal of Korean Academy of Nursing* 39(5): 731-740.
122. Dalcalı KB, Şendir M (2016). Hemşirelerin kişisel değerleri ile etik duyarlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi* 24(1): 1-9.
123. Aksu D, Yiğit R (2019). Çocuk kliniklerinde çalışan hemşirelerin liderlik özellikleri ve aile merkezli bakım arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* 3(2): 98-110.
124. Clements A, Curtis K, Horvat L, Shaban RZ (2015). The effect of a nurse team leader on communication and leadership in major trauma resuscitations. *International Emergency Nursing* 23(1): 3-7.
125. Smith T, Fowler-Davis S, Nancarrow S, Ariss SMB, Enderby P (2018). Leadership in interprofessional health and social care teams: A literature review. *Leadership in Health Services* 31(4): 452-467.
126. Morsiani G, Bagnasco A, Sasso L (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: A mixed method study. *Journal of nursing management* 25(2): 119-128.

127. Doğanay A, öp S (2019). Lider iletişim tarzları bağlamında aktif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü: Otel işletmeleri üzerine bir alışma. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12(1): 159-175.
128. Çamlıbel N, Gülnur G, Pınar B, Erbaycu AE (2013). alışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının karşılaştırılması (bir eğitim ve araştırma hastanesi örneği). Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi 6(2): 89-112.
129. Örucü E, Teker SK (2014). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi 12(24): 73-90.
130. Acarer EB, Beydağ KD (2013). Yönetici hemşirelerin yaşadıkları sorunlar ve bunları etkileyen faktörler. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi 2(1): 26-39.
131. Cırık D (2014). Eğitim araştırma hastanelerinde çalışan hemşirelerin liderlik davranışları ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi. Yüksek lisans tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Hemşirelikte Yönetim Programı, İstanbul.
132. Uğurluoğlu O, Saygılı M, Ozer O, Santas F (2015). Exploring the impacts of personal factors on self-leadership in a hospital setting. The International Journal of Health Planning Management 30(1): 3-13.
133. Bekmezci M, Yıldız B (2019). Babacan liderlik psikolojik sahipliği nasıl etkilemektedir? Kolektif şükranın aracı rolü. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 18(35): 309-324.
134. Pınar S, Kumral T, Bozkurt S (2019). Babacan liderlik ve işte var olamama ilişkisinde iş güvencesinin aracı rolü. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1(41): 161-168.
135. Kelly LA, Lefton C, Fischer SA (2019). Nurse leader burnout, satisfaction, and work-life balance. The Journal of Nursing Administration 49(9): 404-410.



EKLER

Ek 1. Kurum İzinleri

ÖZEL
BUHARA

HASTANESİ BUHARA SAĞLIK HİZMETLERİ LTD ŞTİ.

24.10.2018

Sayı:1277
Konu: Kurum İzni Hk.

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI'NA

İlgi: 18.10.2018 tarih ve 16710634-04-500.04.01-E.1800297350 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınıza istinaden Üniversiteniz Hemşirelik Fakültesi öğretim elemanlarınızdan ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Araş. Gör. Serpil ÖZCAN'ın "Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" isimli tez çalışmasını Kasım 2018- Ekim 2019 tarihleri arasında hastanemizde yapması uygun görülmüş olup gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Çatal CERÇİ
Mesul Müdür
Özel Buhara Hastanesi
Doç. Dr. Çatal CERÇİ
Mesul Müdür
HASTANESİ

Adres: Yunus Emre Mahallesi Atatürk Bulvarı No:5 Palandöken - Erzurum

Türkkep Kayıtlı Elektronik Webmail : buharasaglik@hs03.kep.tr

Web: www.buharahastanesi.com.tr

Tel: 444 4 802-1174 (Dahili) Fax: 0 442 316 95 78



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 44827528-604.02
Konu : Araştırma İzin Talebi

Sn. Serpil ÖZCAN
Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı
Yakutiye /ERZURUM

İlgi : 13.11.2018 tarihli dilekçe.

İlgide kayıtlı dilekçenizde, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK sorumluluğunda "Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları İle Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" başlıklı araştırmanın yapılabilmesi için izin talebinde bulunulduğu tarafımıza bildirilmiştir.

Yapılan değerlendirme neticesinde, çalışmanızın SBÜ Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Palandöken Devlet Hastanesi ile Mareşal Çakmak Devlet Hastanesi'nde yapılması uygun görülmüştür. Çalışmamız esnasında etik kurallara uymamız, kurum ve kişi mahremiyetine uygun hareket etmemiz önem arz etmektedir.

Söz konusu çalışma sonucu hazırlanan araştırma raporundan, toplam 2 (iki) nüsha Müdürlüğümüze teslim etmeniz ve uyanlarımıza hassasiyetle uymamız hususunda; Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır.
Dr. İbrahim YILDIRIM
Müdür a.
Başkan

Erzurum İl Sağlık Müdürlüğü
Faks No:

e-Posta: Emine.Sat@suglik.gov.tr İnt. Adresi: erzurum.saglik.gov.tr

Bilgi için: Emine ŞAT CANCAN
Unvan: EBE

Telefon No: 0442-234 39 25- Dahili : 1131

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 7740e96-e6e6-4e99-b188-893e5957d18e kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü

Sayı : 45361945-500.04.01-E.1800304704
Konu : Kurum İzni

24.10.2018

PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞINA

İlgi : 18.10.2018 tarihli ve 16710634-04-500.04.01-E.1800297350 sayılı belge.

Üniversitemiz Hemşirelik Fakültesi öğretim elemanlarından Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Araş. Gör. Serpil ÖZCAN' ın "Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları İle Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" isimli tez çalışmasını Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasında Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğünde yapma talebi uygun görülmüştür. Araştırma tamamlandıktan sonra sonuçlarının rapor olarak kurumumuza bildirilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Ali ŞAHİN
Başhekim



Ek 2. Ölçek Kullanım İzni

 **Serpil Özcan Ölçek İzni** 3 Eylül 2018 11:09

Kimden: [Serpil Dedesin](#)

Kime: [tabakakif](#) [akif tabak](#)

Değerli Hocam,


Ben Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalında görev yapmakta olan Araştırma Görevlisi Serpil Özcan. Hocam 2013 yılında geliştirmiş olduğunuz 'Örtülü Liderlik Ölçeği'ni ve yine 2013 yılında Türkçe geçerlik-güvenirliğini yapmış olduğunuz 'Öz Liderlik Ölçeği' ni izniniz olursa yapmayı planladığım tez çalışmada kullanmak istiyorum.

Kıymetli görüşlerinizi beklerim.

İyi çalışmalar dilerim.

--

Araş.Gör.Serpil DEDEŞİN ÖZCAN
Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi
Hemşirelikte Yönetim AD
ERZURUM-0 442 231 2748

 **Re: Serpil Özcan Ölçek İzni** 4 Eylül 2018 10:57

Kimden: [tabakakif](#)

Kime: [serpil dedesin](#)

Serpil Hanım;

2013 yılında yüksek lisans öğrencim Ali KIZILOĞLU ile birlikte geliştirdiğimiz 'Örtülü Liderlik Ölçeği' ile 2013 yılında Tolga TÜRKÖZ ile Türkçe uyarlamasını yaptığımız 'Öz Liderlik Ölçeği' ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Size iyi çalışmalar diliyorum.

Prof. Dr. Akif TABAK

Serpil Dedesin <serpil.dedesin@atauni.edu.tr>, 3 Eyl 2018 Pzt, 11:20 tarihinde şunu yazdı:

Değerli Hocam,

Ben Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalında görev yapmakta olan Araştırma Görevlisi Serpil Özcan. Hocam 2013 yılında geliştirmiş olduğunuz 'Örtülü Liderlik Ölçeği'ni ve yine 2013 yılında Türkçe geçerlik-güvenirliğini yapmış olduğunuz 'Öz Liderlik Ölçeği' ni izniniz olursa yapmayı planladığım tez çalışmada kullanmak istiyorum.

Kıymetli görüşlerinizi beklerim.

İyi çalışmalar dilerim.

--

Araş.Gör.Serpil DEDEŞİN ÖZCAN
Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi
Hemşirelikte Yönetim AD
ERZURUM-0 442 231 2748

Ek 3. Onam Formu

GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Karadeniz Teknik Üniversitesi tarafından yürütülen “**HEMŞİRELERİN ÖRTÜK LİDERLİK ALGILARI İLE ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**” başlıklı ankete dayalı bir **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki bilgileri dikkatlice okumak için zaman ayırınız. İsterseniz bu bilgileri aileniz ve/veya yakınlarınız ile tartışınız. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu anket çalışmasına katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama hakkına sahipsiniz. **Anketi yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **anket formlarındaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırma Sorumlusu

(Adı,Soyadı-Ünvanı-İmzası)

Araştırmanın amacı:

Sağlık sektörünün en kalabalık grubunu oluşturan hemşirelerin liderlik becerileri gelişmiş yöneticilere sahip olması hem hemşirelik hizmetleri hem de sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından önemlidir. Lider hemşirelerin değişen çevreye ayak uydurmak, sorunlar ile başa çıkmak, grubu harekete geçirecek liderlik becerilerine sahip olmalarının temelinde, öncelikle kendi kendine liderlik yapabilmeleri yatmaktadır. Kendi kendinin lideri olabilmeyi başarmış bir hemşire zaten lider olma yolunda en büyük adımı atmış bulunmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırmada hemşirelerin öz değerlendirmesiyle örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İzlenecek Olan Yöntem ve Yapılacak İşlemler:

Veriler Bilgi Formu, Örtük Liderlik Ölçeği ve Öz Liderlik Ölçeği kullanılarak elde edilecektir. Bilgi Formu 16, Örtük Liderlik Ölçeği 27, Öz Liderlik Ölçeği ise 29 sorudan oluşmaktadır. Veriler çalışmaya dahil edilme koşullarını karşılayan ve çalışmaya katılımında gönüllü olan hemşirelerle yüz yüze görüşülerek elden toplanacaktır. Veri toplama süreci; tez önerisi kabul edilip, etik kurul onayı alındıktan sonra 2-4 ay içinde tamamlanacaktır.

Araştırmanın Süresi:

24.01.2019-28.04.2019

Katılması Beklenen Gönüllü Sayısı:

307 gönüllü

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler):

Erzurum il merkezinde bir üniversite, bir özel ve üç kamu hastanesi.

Araştırmaya Katılan Araştırmacılar:

I. Gönüllü (birden fazla gönüllü bu formu okuyup imzalayabilir.)

Ad Soyad İmza

Ek 4. Veri Toplama Araçları

Bilgi Formu

Değerli meslektaşlarımız

Bu araştırma Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelikte Hemşirelik Esasları ve Yönetimi AD tarafından “Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları İle Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” amacıyla yürütülmektedir.

Aşağıda bu çalışma doğrultusunda verilen ifadeleri açıklık ve içtenlikle yanıtlamanız yapılacak çalışmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Yanıtlarınız sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır.

Serpil ÖZCAN
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Hemşirelik Esasları ve Yönetimi AD

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. **Yaş:** () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü
2. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
3. **Medeni durumunuz:** () Evli () Bekâr
4. **Eğitim durumunuz:** () Sağlık meslek lisesi () Ön lisans () Lisans
5. **Mesleki deneyiminiz:** () 10 yıl ve altı () 11-20 yıl () 21 yıl ve üstü
6. **Çalıştığınız hastane:** () Üniversite hastanesi () Devlet hastanesi () Özel hastane
7. **Kadro durumunuz:** () Devlet memuru () Sözleşmeli memur () 4C veya işçi
8. **Bu hastanedeki deneyiminiz:** () 10 yıl ve altı () 11-15 yıl () 21 yıl ve üstü
9. **Pozisyonunuz :** () Yönetici hemşire (Başhemşire, Başhemşire yardımcısı, sorumlu hemşire)
() Hemşire
10. **Görev yaptığınız birim ?** () Dâhili birimler () Acil () Cerrahi birimler
() Yoğun bakım () Çocuk sağ. birimleri
() Kadın hast. ve doğum birimleri () Ameliyathane
() Diğer
11. **Hemşirelik yapmaktan memnun musunuz?** () Evet () Hayır
12. **Bulduğunuz servisten memnun musunuz?** () Evet () Hayır
13. **Bulduğunuz hastaneden memnun musunuz?** () Evet () Hayır
14. **Liderlikle ilgili bir eğitime katıldınız mı?** () Evet () Hayır
15. **Örtük liderlik nedir biliyor musunuz?** () Evet () Hayır
16. **Öz liderlik nedir biliyor musunuz?** () Evet () Hayır



ÖRTÜK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

No	İfade	Liderin Özelliği Hiç Değildir	Lütfen her bir niteliğin size göre liderin ne derece özelliği olduğunu, ya da bir kişinin lider olarak kabul görmesi için o niteliğin ne derece önemli olduğunu; “1-Liderin Hiç Özelliği değildir”, “10-Tamamen Liderin Özelliğidir” aralığında olacak şekilde belirtiniz									Tamamen Liderin Özelliğidir
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Hak yemeyen/Haksızlığa karşı olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	Güvenilir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	Ahlaklı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	Adil/Adaletli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Dürüst	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	Saygı değer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	İnsana değer veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	Verdiği sözü tutan/ Özü sözü bir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9	Astların güvenini kazanan/ Güven veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10	Şahsiyetli/ Kişilikli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11	Hızlı ve doğru karar veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12	Problem çözen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13	İşleri organize edebilen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14	İnisiyatif sahibi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15	Motive edici/Harekete geçirici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16	Hitabeti kuvvetli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17	İkna kabiliyeti yüksek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18	Eğitici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19	İleriyi gören/İleri görüşlü olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20	Özgüveni olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21	Cana yakın	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22	Merhametli Şefkatli Babacan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23	Cömert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24	Hoşgörülü Anlayışlı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25	Tecrübeli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26	Bilgili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27	Otoriter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

No	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	Önemli işlerde, başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
2	Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
4	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.	1	2	3	4	5
5	Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.	1	2	3	4	5
6	Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim.	1	2	3	4	5
7	Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.	1	2	3	4	5
8	Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırırım.	1	2	3	4	5
9	Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden).	1	2	3	4	5
10	Bir işi iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, seyahat vb.) ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
11	Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızırım.	1	2	3	4	5
13	Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.	1	2	3	4	5
14	Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesnelere bulundurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
15	Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım (notlar, listeler vb.).	1	2	3	4	5
16	Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.	1	2	3	4	5
17	Kendim için tespit ettiğim belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım.	1	2	3	4	5
18	Zor durumlarla karşılaştığımda, o durumun üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım.	1	2	3	4	5
19	Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
20	Biriyle anlaşmazlığım olduğunda, kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder, gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.	1	2	3	4	5
21	Bir işte yeterince başarılı olamadığım zamanlarda kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
22	İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.	1	2	3	4	5
23	Karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebildiğimi, özellikle gözümde canlandırırım.	1	2	3	4	5
24	Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.	1	2	3	4	5
25	Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.	1	2	3	4	5
26	Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.	1	2	3	4	5
27	Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim.	1	2	3	4	5
28	Kişisel başarımlar için özel hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
29	İşlerin yapılması için kendime özel hedeflerim vardır.	1	2	3	4	5

Ek 5. Etik Kurul Onayı

 **ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ TIP
FAKÜLTESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU** 

Bölümü : Dekanlık
Servisi : Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
Sayı : B.30.2.ATA.0.01.00/261
Konu : Etik Kurul Kararı

04.10.2018

Sayın: Arş.Gör.Dr.Serpil ÖZCAN
Hemşirelik Fakültesi
Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Anabilim Dalı

Değerlendirilmek üzere Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'na başvuruda bulunduğunuz "**Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları İle Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**" isimli bilimsel tez çalışmasına ait Kurul Kararı ekte sunulmuştur.
Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında yer alan araştırmalar/çalışmalar için **Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu**'ndan izin alınması gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr.Zeynep ÇAKIR
Etik Kurul Başkanı

Eki _____ :
1 Adet Etik Kurul Kararı



ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ TIP
FAKÜLTESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU



KARAR

ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı
	TELEFON	+90 442 234 65 11
	FAKS	+90 442 236 09 68
	E-POSTA	atatipetikkurul@gmail.com
SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Arş.Gör.Dr.Serpil ÖZCAN	
ARAŞTIRMACININ AÇIK ADI	Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları İle Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	
KARAR BİLGİLERİ	Toplantı Sayısı: 06 Karar No: 09	Tarih: 04.10.2018
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmacının/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve çalışmanın bütçesinin Kendisi tarafından karşılanması koşulu ile yapılmasında bilimsel ve etik açıdan sakınca olmadığına oy birliği ile karar verildi. Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında yer alan araştırmalar/çalışmalar için Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'ndan izin alınması gerekmektedir. Araştırmacıya çalışmalarında başarılar dileriz.	

Prof.Dr.Mustafa GÜL
Üye

Prof.Dr.Zekai HALICI
Üye

Prof.Dr.M.Hamidullah UYANIK
Üye

Doç.Dr.Ayşenur AKSOY
Üye

Doç.Dr.Atilla ÇAYIR
Üye

Dr.Öğr.Üy.Binali FIRINCI
Üye

Dr.Öğr.Üy.Zahide KOŞAN
Üye

Emrah MELEFLİOĞLU
Üye

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyadı, Adı : ÖZCAN, Serpil
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 19 Temmuz 1985- Erzurum
Medeni hali : Evli
E-Posta : serpil.dedesin@atauni.edu.tr
Telefon : 0 442 231 57 92
Yazışma adresi : Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Oda No: 16

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Lisans	Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu	2009
Lise	Erzurum Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı)	2004
İlköğretim	Şair Nef-i İlköğretim Okulu	1999

AKADEMİK/MESLEKİ DENEYİMİ

Görevi	Kurum	Yıl – Yıl
Hemşire	Yalova Armutlu Devlet Hastanesi	2011-2011
Hemşire	Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2011-2013
Araş. Gör.	Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi	2013-