

**T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ
(DİYARBAKIR KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Tezi Hazırlayan:
Serap TOPRAK**

İSTANBUL, 2015

**T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİMDALI**

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ
(DİYARBAKIR KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan:

Serap TOPRAK

Öğrenci No:1207460351

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İsmail YILDIZ

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yönetici Hemşirelerde Liderlik Modelleri (Diyarbakır Kamu Hastaneleri Örneği)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Serap TOPRAK

Adı ve Soyadı : Serap TOPRAK
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İsmail YILDIZ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Hemşire, İletişim, Algı, Liderlik Modeli

ÖZ

YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ (DİYARBAKIR KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ)

Sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemlerinden olan hastaneler en karmaşık ve yönetimi en güç örgütler arasındadır. Sağlık Hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan Hemşirelik Hizmetlerinin karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkileriyle karşılaşması sorumluluk ve yetki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Bu gelişmeler hemşirelerin duygularının farkında olabilen, duygularını yönetebilen, empati kurabilen, kendini motive edebilen ve etkin iletişim sağlayan, bir başka ifadeyle liderlik davranışları gelişmiş bireyler olmalarını gerektirmektedir.

Bu araştırmada, Diyarbakır ili Merkezinde bulunan kamu hastanelerinde görev yapan yönetici hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi 2015 yılında Diyarbakır ili Merkezinde görev yapan 110 yönetici hemşireden oluşmaktadır.

Name and Surname : Serap TOPRAK
Supervisor : Yrd. Doç. Dr. İsmail YILDIZ
Degree and Date : Master Thesis, 2015
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Leadership, Nurse, Communication, Perception,
Leadership Model

ABSTRACT
NURSE MANAGER LEADERSHIP MODELS IN
(DIYARBAKIR PUBLIC HOSPITALS EXAMPLE)

One of the most important subsystems of hospital health care systems are among the most complex and the most difficult management organizations. Forming an important part of health services and intensive encounter with complex technology of human relationships leads to expansion of the responsibilities of nursing services and jurisdictions. These developments may be aware of the feelings of nurses, able to manage their feelings, can empathize, self-motivated and providing effective communication requires leadership behavior to be developed in other words, individuals

In this study, managers working in Diyarbakir state hospital located in the center aimed to determine the perceptions of nurses' leadership model. The research sample consists of 110 nurse managers working in Diyarbakir Center in 2015.

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ
(DİYARBAKIR KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ)**

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK TİPLERİ,
GÜÇ KAYNAKLARI VE LİDERLİK FONKSİYONLARI**

1. YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI	7
1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramı	7
1.1.1. Yönetim Kavramı	7
1.1.2. Yönetici Kavramı	9
1.1.3. Yöneticinin Özellikleri	9
1.2. Liderlik Kavramı	10
1.2.1. Liderliğin Tanımı	10
1.2.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar	11
1.2.3. Liderliğin Önemi	12
1.2.4. Liderliğin Özellikleri	12
1.3. Lider ve Yönetici Farkı	13
1.4. Liderliğin Yönetimdeki Önemi	15
2. LİDERLİK TİPLERİ VE GÜÇ KAYNAKLARI	16
2.1. Liderlik Tipleri	16
2.1.1. Otoriter Liderlik	16

2.1.2. Demokratik Liderlik	17
2.1.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik	18
2.2. Liderliğin Güç Kaynakları	18
2.2.1 Yasal Güç	18
2.2.2. Ödüllendirme Gücü	19
2.2.3. Cezalandırma Gücü.....	19
2.2.4. Uzmanlık Gücü	20
2.2.5. Karizmatik Güç	20
3. LİDERLİK FONKSİYONLARI	21
3.1. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Takım Oluşturma	21
3.2. Örgütün Misyonunu ve Vizyonunu Tanımlama	22
3.3. Örgüt Kültürü Oluşturma	23
3.4. Değişimi Yönetme ve Müşteri İhtiyaçlarına Odaklanma	23
3.5. Yetkilendirme	24
3.6. Bilgi Sağlama ve Bilgi Akışını Yönlendirme.....	25
3.7. Görevlendirme	26
3.8. Planlama	26
3.9. Karar Verme	26
3.10. Organizasyon	27
3.11. Denetim ve Değerlendirme	28
3.12. Örgüt İçi Çatışmaları Çözme	28
3.13. Geribildirim Sağlama	29
4. LİDERLİK TEORİLERİ	29
4.1. Niteliksel Yaklaşım	29
4.2. Davranışsal Yaklaşımlar	31
4.3. Durumsallık Yaklaşımları	33
4.4. Karizmatik ve Harekete Geçirici Liderlik	34
4.4.1. Karizmatik Liderlik	35
4.4.2. Harekete Geçirici Liderlik	35
4.5. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Biçimleri.....	36
4.5.1. İşgören Odaklı Liderlik	37
4.5.2. Görev Odaklı Liderlik	37

4.5.3. Değişim Odaklı Liderlik	38
--------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE LİDERLİK KAVRAMI ve YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ

1. HASTANELERDE LİDERLİK KAVRAMI	39
1.1 Hastanelerde Liderliğin Tanımı	39
1.2. Hastanelerde Liderliğin Önemi	39
1.3. Hastanelerde Liderliğin Özellikleri	41
1.4. Hastanelerde Yöneticiler Açısından Liderlik	42
1.5. Hastane Yönetiminde Liderliğin Önemi	43
1.6. Hastanelerde Yönetim ve Liderlik	46
2. YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ	48
2.1. Hemşirelik ve Liderlik	48
2.2. Yönetici Hemşirelikte Liderliğin Önemi	50
2.3. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özellikleri	52
2.4. Lider Hemşirelerde Yöneticilik Modelleri	55
2.4.1. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü.....	55
2.4.2. Süpervizör Hemşire	56
2.4.3. Sorumlu Hemşire	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİYARBAKIR İLİ MERKEZ İLÇESİNDE BULUNAN KAMU HASTANELERİNDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK ALGILARI

1. ARAŞTIRMADA ANKET UYGULANAN KAMU HASTANELERİ HAKKINDA BİLGİLER	61
1.1. Diyarbakır Çocuk Hastalıkları Hastanesi	61
1.1.1 D.Ç.H.H. Tarihçesi	61
1.1.2. D.Ç.H.H'nin Amacı	62
1.2. Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	63

1.2.1. Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinin Tarihçesi	63
1.2.2. Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinin Amacı ..	63
1.3. Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi	64
1.3.1. Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Tarihçesi..	64
1.3.2. Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Amacı	66
1.4. Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesi	67
1.4.1. Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesinin Tarihçesi	67
1.4.2. Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesinin Amacı	68
2. DİYARBAKIR KAMU HASTANELERİNDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK ALGILARINA İLİŞKİN DEMOGRAFİK DAĞILIMI	69
2.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılımları.....	69
2.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımları	69
2.1.2. Katılımcıların Medeni Durum Faktörüne Göre Dağılımları	70
2.1.3. Katılımcıların Öğrenim Durum Faktörüne Göre Dağılımları	70
2.1.4. Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Dağılımları	71
2.1.5. Katılımcıların Çalışma Şekli Faktörüne Göre Dağılımları	71
2.1.6. Katılımcıların Görev Türü Faktörüne Göre Dağılımları	72
2.2. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarına İlişkin Dağılımları	73
2.2.1. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde İş gören Odaklı Liderlik.....	73
2.2.2. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde Görev Odaklı Liderlik	82
2.2.3. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde Değişim Odaklı Liderlik	91
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	110
EKLER	117

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No:
Tablo 1: Lider ve Yöneticilerin Karşılaştırılması	14
Tablo 2: Liderin Özellikleri	31
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımları	69
Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durum Faktörüne Göre Dağılımları	70
Tablo 5: Katılımcıların Öğrenim Durum Faktörüne Göre Dağılımları	70
Tablo 6: Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Dağılımları	71
Tablo 7: Katılımcıların Çalışma Şekli Faktörüne Göre Dağılımları	72
Tablo 8: Katılımcıların Görev Türü Faktörüne Göre Dağılımları	72
Tablo 9: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Arkadaşçayındır” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	73
Tablo 10: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlerim” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	74
Tablo 11: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Astlarıma güvenirim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	75
Tablo 12: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Açık ve dürüst bir yöntemim vardır.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	76
Tablo 13: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Eleştirilere açığımdır” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	76
Tablo 14: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “iyi çalışmaları takdir ederim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	77
Tablo 15: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Astlarımı savunurum.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	78
Tablo 16: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Astlarıma bir bireye olarak saygı gösteririm.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	79
Tablo 17: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının İşgören Odaklı Liderlik Boyutunda Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	80
Tablo 18: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Düzeni sağlarım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	82
Tablo 19: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilirim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	83

Tablo 20: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Kurallara ve prensiplere uymaya önem veririm.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	84
Tablo 21: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Birimlerin sonuçları hakkında bilgi veririm.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	85
Tablo 22: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Amaçlarım belirgindir.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	86
Tablo 23: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizimdir.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	87
Tablo 24: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade ederim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	88
Tablo 25: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının Görev Odaklı Liderlik Boyutunda Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	89
Tablo 26: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Karar alırken riske girmekten kaçınmam.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	91
Tablo 27: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Gelecek hakkında planlar yaparım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	92
Tablo 28: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Büyümeyi teşvik ederim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	93
Tablo 29: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Yeniliklere açığımdır.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	94
Tablo 30: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratırım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	95
Tablo 31: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Gerektiğinde çabuk karar alırım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi	95
Tablo 32: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının Değişim Odaklı Liderlik Boyutunda Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	96

KISALTMALAR

AACN	: American Association of Critical-Care Nurses (Amerikan Hemşire Okulları Derneği)
AÜ	: Atatürk Üniversitesi
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
FBE	: Fen Bilimler Enstitüsü
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
P	: Anlamlılık Düzeyi
N	: Katılımcı Sayısı
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SABE	: Sağlık Bilimler Enstitüsü
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
X	: Aritmetik Ortalama
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
yy	: yüzyıl
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakların etkili ve düzenli bir şekilde temin edilmesini, yerleştirilmesini ve kullanımının koordinesini sağlayan, temin ettiği kaynakları ilişkili olduğu çevre ile sürekli bir denge içerisinde tutmayı başaran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yönetim süreci; veri toplama, planlama, organize etme, personel, yöneltme ve kontrol etme basamaklarını içerir. Yönetim, yalnız örgütlerde değil, belirli amaçlara ulaşmak için grup çabası gerektiren her yerde söz konusudur.

Hemşirelik hizmetlerinin yönetimi ise, hemşirelik hizmetlerinin hemşireler tarafından yönetilmesidir. Hemşirelik hizmetlerini önemli kılan öğelerden biri de yönetici hemşirelerdir. Yönetici hemşire, etkin ve kaliteli hasta bakım hizmetlerinin sunumu, servis içi eğitimi, planlama, personelin zamanını programlama gibi birim içerisindeki tüm aktivitelerden sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır.

Liderliğin tanımlarına bakıldığında, liderlik, çalışma ortamındaki işgörenleri işletme amaçları etrafında toplayabilen ve bu işletme amaçları doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlayabilen birey olarak tanımlanmaktadır. Hemşirelikte liderlik ise, bir amaca ulaşmak için birey ya da grupların aktivitelerini etkileyen iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Herkesin liderlik için farklı potansiyelleri olmasına rağmen, liderlik becerileri tanımlanabilir, öğrenilebilir ve sonradan geliştirilebilir özelliklerdir. Böylece liderlik performansı artırılabilir.

Lider, birey ya da grubun başarısı için diğer üyelerin çabalarını yönlendiren ve etkileyen grup üyesidir. Lider olarak tanımlanan birey, işgörenlerin gereksinimlerinden ve isteklerinden etkilenmekte, bunun karşılığında ise işgörenlerin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini işletme amaçları doğrultusunda istenen yöne doğru iletmektedir. Hemşirelikte liderin amacı ise, kaliteli ve etkin hemşirelik bakımının gerçekleştirilmesidir. Hemşire liderler hemşirelere danışmanlık eder, gelecek için plan yapar ve risk alırlar. Hemşire liderler hemşireliği geleceğe götürmek için aynı zamanda iyi bir yönetici de olmalıdırlar. Hemşire liderlerin karmaşık ve dinamik sağlık sistemi içindeki değişen rollere hazırlanması gerekir. Bu durumda yönetici hemşireler önemli konumdadırlar. Yönetici hemşirelerin grupları doğru hedeflere etkili bir biçimde yönlendirebilmeleri ve bu aktiviteleri başarmaları,

büyük oranda onların liderlik davranışları ve becerilerine bağlıdır. İyi bir liderde bulunması gereken becerilerden bazıları; vizyon sahibi olma, destek olma, motive etme, güç sahibi olma, etkileme, iletişim, çatışmaları etkin yönetme, güçlü bir ruhsal yapıya sahip olma, insanlara değer verme, yenilikçi olma ve risk alma, değişim yönetimi, ekip kurma, diğer profesyonellerle işbirliği içinde çalışabilme olarak sıralanmaktadır.

- **Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerini belirlemek, liderlik görüşlerini almak ve liderlik ve hemşirelik arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmaktır. Bunun için; yöneticilerin ve liderlerin tanımı verilmekte ve genel olarak, yönetici ve liderlerin özellikleri ve farkların neler olduğu konuları üzerinde durulmaktadır. Ayrıca hemşirelikte liderliğin tanımı, hemşire liderlerin özellikleri ve yönetici hemşirelerin liderlik modelleri konularından bahsedilmiştir. Bu araştırmanın temel amacı, Diyarbakır Kamu Hastanelerinde görevli yönetici hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin görüşlerini incelemektir.

-**Çalışmanın Önemi:** Literatürde yönetici hemşirelerin liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü sağlık hizmetlerinde değişimin yönetimi, personel davranışlarını yönlendirme ve personelin amaçlarını oluşturmalarında yönetici hemşireler son derece etkili konumdadırlar. Yönetici hemşireler hizmet verdikleri sağlık işletmesinin başarısı etkileyebildiklerinden dolayı sağlık işletmesi yönetiminde oldukça önemli role sahiptirler. Sağlık kurumu yönetiminde önemli role sahip yönetici hemşireler sadece hemşireler ile değil, hasta bakımında rol oynayan diğer sağlık personeli ile de doğrudan iletişimde olduklarından dolayı liderlik beceri ve yeteneklerine sahip olmaları sağlık işletmesi için oldukça önemlidir.

Günümüzde sağlık sisteminde değişim hızlı olmaktadır. Hemşirelik de sağlık sisteminde var olan bu değişimden etkilenmekte, zaman zaman da bu değişimi etkileyebilmektedir. Hemşirelik mesleğini icra eden bireylerin bu değişim ortamına uyum sağlayabilmeleri için etkili liderlere, liderlik becerilerini, ruhunu ve liderlik tavrını benimsemiş bireylere ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Karmaşık sağlık sistemi içinde hizmet veren yönetici hemşirelerin rol yapıları da değişmekte,

bu değişimden dolayı yönetici hemşirelerin güçlü bir lider ve liderlik tavrını benimseyen bireyler olmaları beklenmektedir. Bu açıdan da yönetici hemşireler, liderlik davranışları olarak verimliliği artırıcı, yenilikçi, birleştirici, örgütsel değişim aracı olan ve değişimi temsil eden gücünü ortaya koymalıdır. Yenilikçi, birleştirici ve değişimi temsil eden davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesi, hemşirelik yöneticilerinde hakim olan liderlik davranışlarının belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

Lider hemşireler moral, motivasyon, performans ve çalışan stresi üzerinde etkileri oldukça fazladır. Lider hemşirelerin başarısı sağlık işletmesinin başarısının artmasına olanak sağlamaktadır. Lider hemşirelerin iş memnuniyeti ve yüksek motivasyonlu hizmet vermeleri hasta memnuniyetini artırmakta ve sağlık bakım hizmetinin kalitesinin yükselmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda faaliyet göstermelerinin sağlanması ve mesleki ahlakın korunmasında liderlik kavramı büyük öneme sahiptir. Yönetici hemşirelerin kendilerini yönetmeleri ve kendi kararlarını tek başlarına verebilmeleri için liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Yeni bilimsel gelişmeleri takip etmek, hemşirelik bakımındaki yenilikleri uygulamaya geçirmek, hasta bireylerin değişen gereksinimlerini saptayabilmek ve bunlar doğrultusunda çalışanlarla birlikte değişim yaratabilmek için hemşirelerin liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda ekip içinde etkin rol almak, geleceğin sağlık yöneticileri olabilmek, çalışan ve hasta memnuniyetini ve çalışanların motivasyonunu artırarak kaliteyi yükseltmek için özetle hemşirelik hizmetlerinin sunumunu çağdaş bir düzeye getirebilmek için de yönetici hemşirelerin iyi bir lider olması gerekmektedir.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma üç ana bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde liderlik kavramı ve yönetici kavramı ile ilgili tanımlar genel hatlarıyla anlatılmaya çalışılmıştır. Yönetici ve liderlik kavramı, aralarındaki farklar, yöneticinin özellikleri, liderliğin önemi, liderlik tipleri, güç kaynakları, liderlik teorileri ve liderlik fonksiyonları da bu bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde, hastanelerde liderlik kavramı ve yönetici hemşirelerde liderlik modelleri hakkında genel tanımlar yapılmıştır. Hastanelerde liderlik tanımı,

önemi, özellikleri ve hastane yönetiminde liderliğin önemi, yönetici hemşirelerde liderlik kavramı, önemi, özellikleri ve lider hemşirelerde liderlik modelleri de bu bölümde anlatılmıştır.

Son olarak üçüncü bölümde araştırmada yer alan Diyarbakır İli Merkezindeki Kamu hastaneleri hakkında genel bilgiler ve araştırma sonucu elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

- Kullanılan Metot ve Teknikler: Tezin yöntemi konuyla ilgili akademik literatür taraması ve alan araştırması şeklinde olmuştur. Araştırmanın ilk iki bölümü ile ilgili olarak akademik literatür taraması yapılırken tez, dergi, kitap ve benzeri yayımlanmış ve yayımlanmamış kaynaklardan faydalanılmaya özen gösterilmiştir. Üçüncü bölümde ise esas itibariyle alan araştırması metodu ve anket tekniğinden yararlanıldı. Bu bölümde Diyarbakır ilinde bulunan bazı kamu hastanelerinde görev yapan yönetici hemşirelere yönelik hazırlanan demografik 6 soru ve liderlik modellerine ilişkin 36 soruluk anket düzenlenerek 120 yönetici hemşireye dağıtılmıştır. Toplanan anketlerden tam olarak cevaplanan 110 anket sonuçları bilgisayar ortamına yüklenerek değerlendirilmesi yapılmıştır.

Anketin ilk bölümündeki sorular “kişisel bilgiler” bölümü, 36 sorudan oluşan ikinci bölümü ise “yönetici hemşirelerin liderlik davranışına ilişkin görüşleri” ölçeği olarak düzenlenmiştir. Her bir maddenin karşısında da davranışın gösterilme sıklığını belirtmek için beşli likert tipi verilmiş, bunlar en olumsuzundan en olumluya doğru “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum” biçiminde derecelenmiştir.

Örnekleme alınan hastanelere gidilerek araştırmacı tarafından 15.05.2015 – 30.05.2015 tarihleri arasında uygulama yapılmıştır. Uygulanan anketler istatistiksel analiz öncesi kontrol edilerek, yönergeye uygun olarak doldurulan anketler değerlendirilmeye alınmıştır.

- Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Tezin literatür taraması yapılan kısmında zorlukla karşılaşılmamıştır. Ancak, alan araştırması yapılırken sorular sadece yönetici hemşirelere yönelik olmasından dolayı yönetici hemşirelere ulaşmak

konusunda zorluk yaşanmıştır. Ayrıca, dağıtılan 120 anket formundan sadece 110 tanesindeki cevaplar tam ve net olarak anlaşılmiş ve değerlendirilmiştir.

-Varsayımlar

i. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler astlarına karşı arkadaşça davranmaktadırlar.

ii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlemektedir.

iii. İşgören odaklı liderlik modelinde yönetici hemşireler astlarına güvenir.

iv. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler açık ve dürüst bir yönetim tarzı uygulamaktadırlar.

v. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler eleştirilere açıktır.

vi. İşgören odaklı liderlik modelinde yönetici hemşireler iyi çalışmalarını takdir eder.

vii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler astlarını savunmaktadır.

viii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler astlarına birey olarak saygı göstermektedir.

ix. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler hastane ortamındaki düzeni sağlar.

x. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler hastanedeki görev, yetki ve sorumlulukların tümünü bilirler.

xi. Görev odaklı liderlik modelinde yönetici hemşireler kural ve prensiplere uymaya önem verirler.

xii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler birimlerin sonuçları hakkında bilgi verirler.

xiii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler belirgin amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermektedirler.

xiv. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle davranırlar.

xv. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlayıp ifade ederler.

xvi. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler karar alırken riskten kaçınmazlar.

xvii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler gelecek hakkında planlar yaparlar.

xviii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler büyümeyi teşvik ederler.

xix. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler yeniliklere açıktır.

xx. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler çatışmaları ortadan kaldıracak olanakları yaratır.

xxi. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler gerektiğinde çabuk karar alır.

xxii. Görev odaklı liderlik iş gören odaklı liderliğe oranla daha işlevseldir.

xxiii. İş gören odaklı liderlik modelinde erkek yönetici hemşirelerin liderlik algıları bayan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.

xxiv. Görev odaklı liderlik modelinde bayan yönetici hemşirelerin liderlik algıları erkek yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.

xxv. Değişim odaklı liderlik modelinde erkek yönetici hemşirelerin liderlik algıları bayan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.

xxvi. Liderlik modellerinin hepsinde bekar yönetici hemşirelerin liderlik algıları evli yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.

xxvii. Liderlik modellerinin hepsinde eğitim düzeyi yüksek olan yönetici hemşirelerin liderlik algıları daha olumludur.

xxviii. İş gören odaklı liderlik modelinde yaş seviyesi küçüldükçe yönetici hemşirelerin liderlik algıları daha olumlu olmaktadır.

xxix. Liderlik modellerinin hepsinde sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin liderlik algıları sürekli gece ve vardiyalı yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.

xxx. Liderlik modellerinin hepsinde sorumlu hemşire olarak çalışan yönetici hemşirelerin liderlik algıları diğer yönetim modellerinde çalışan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK TİPLERİ, GÜÇ KAYNAKLARI VE LİDERLİK FONKSİYONLARI

1. YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramı

Yönetim kavramı, işletme çıkarları doğrultusunda belirlenecek amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilen bireyleri koordineli bir şekilde örgütleyip eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre yönetim kavramı, kaynakları verimli ve uyumlu bir şekilde koordine eden ve harekete geçiren, organizasyonun bütün safhalarında işleri denetleyip, kontrolünü sağlayan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Yönetici ise bir örgütte belirlenen amaçlar doğrultusunda iş görenlerin koordinasyonunu ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli tüm prosedürü yürüten kişi olarak tanımlanmaktadır.

1.1.1. Yönetim Kavramı

Literatürde yönetim hakkında birçok farklı tanım yapılmaktadır. Yönetim kavramının tanımının farklı şekilde yapılmasının iki nedeni olduğu belirtilmektedir. Bu bahsedilen nedenlerden birincisinin, yönetim kavramını tanımlayan araştırmacıların, yönetim şekline ilişkin düşüncelerinin değişik olmasıdır. Koruyucu, birlikçi, yetkici ve destekçi yönetim şekillerinden birine bağlı olan araştırmacılar bu düşüncelere göre yönetim kavramını farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Yönetim kavramının farklı şekilde tanımlanmasının ikinci nedeni ise, yönetilen işletmenin amaçlarının birbirinden farklı olmasıdır. Yönetim kavramının tanımı işletmenin özellikleri ve çeşitlerine göre farklılık göstermektedir. “ Yönetim kavramının tanımı yönetim biçimleri ve işletme amaçlarına göre farklı şekillerde yapılsa bile bütün tanımlar bakıldığında hepsi ortak bir payda altında topladığı görülmektedir. Yönetim kavramının yapılan farklı tanımların ortaklaştıkları faktörler şu şekildedir:

- i.** İşletme için belirli amaçların bulunması,
- ii.** Bu amaçlar doğrultusunda bireylerin örgütlenmesinin sağlanması,

iii. İşletme içinde farklı alanlara dağılan insan gücü faktörünün bütünleştirilerek birleştirilmesinin sağlanması.”¹

Yukarıdaki ögelere yönetimin ana düşüncesi işletmenin amaçları doğrultusunda verimli ve etkili kaynak kullanımı ve işletme çalışanlarını işbirliği ve koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. “Yönetim kavramı, çok eski bir sanatı, toplumun tamamını etkileyen evrensel olarak nitelendirilen bir süreci ve sürekli gelişim sağlayan bir bilimi ifade etmektedir. Sanat olarak ifade edilen yönetim kavramı bir uygulamayı, bilim olarak ifade edilen yönetim ise bilimsel ve sistematik bilgi topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Son olarak evrensel bir olarak ifade edilen yönetim kavramı ise bir takım faaliyet silsilesi ve fonksiyonları belirtmektedir.”² Yönetim kavramı süreci işveren grupları açısından ele alındığı zaman üç farklı yönetim türünden bahsedilmektedir. Bu yönetim çeşitleri, siyasal ailesel ve profesyoneldir. Bu üç yönetim tarzını da birbirinden ayıran en önemli farklılık, karar alma politikalarının birbirinden farklı olması olarak belirtilmektedir. “ Bir işletmenin yönetiminde, karar alma sürecinin önemli bir bölümünde ve örgütteki hiyerarşik yapının üst seviyelerinde bir ailenin üyeleri bulunuyorsa bu tarz yönetim biçiminde ailesel yönetimin söz edilmektedir. Bu tarz yönetim biçiminin en belirgin özelliğinin, yönetimin üst kademelerinde bir ailenin bireyleri ve akrabalarının bulunması olduğu belirtilmektedir. Ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında ailesel yönetim tarzını benimseyen örgütlere rastlanmaktadır. Ekonomik yönde gelişim sürecine yeni girmiş ve eğitim seviyesi yüksek birey sayısının az olduğu toplumlarda, maddi gücü elinde bulunduran aile üyelerinin genellikle, eğitim seviyesi yüksek olmaları sebebiyle ailesel yönetimi benimseyen örgütlerin maliyetleri düşük olmakta ve perakendecilik, küçük sanayi ve toptancılık gibi sade işletmelerde ailesel yönetim in etkin olduğu görülmektedir.”³ Teknolojik gelişmeler, modernleşme ve ekonomik faaliyetler ilerledikçe değişen ortam koşulları işletme faaliyetlerinin daha da karmaşık bir hale ve örgütlerin daha büyük hale gelmesine neden olmakta ve bundan dolayı ailesel yönetim tarzının ise bu yeni koşullara ayak uyduramaması

¹ A. Arıkanlı, Yönetim, Ankara,1998, s. 5

² E. Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1991, s. 88

³ G. Ülker, "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt (C) 1, İstanbul, 1997, s. 179-186

ekonomik gelişmeye uyum sağlamasını engeller duruma geldiğini söylemek mümkündür.

1.1.2. Yönetici Kavramı

Yönetici kavramı, işletmedeki işgörenleri kullanarak işlerin yapılması veya yürütülmesini sağlayan birey olarak tanımlanmaktadır. Yönetici olarak tanımlanan bireyler, kaynakları gruplandırmakta, karar vermekte, işletme amaçları doğrultusunda işgörenlerin etkinliklerini yönlendirmekte ve işgörenlerin iş tanımlarını belirlemektedir. Yönetici olarak tanımlanan bireyler işlerini belli bir işletme ortamında yürütmektedirler. Örgüt bilinçli olarak koordinesi sağlanmış sosyal birimler olarak tanımlanmaktadır. Örgütün oluşması için iki veya daha fazla bireyin faaliyet göstermesi gerekmektedir. Örgütte faaliyet gösteren iki veya daha fazla birey belirli fonksiyonlar doğrultusunda örgüt amaçlarına göre faaliyet göstermektedir. Okul, karakol, hastane ve askeri örgütler gibi hizmet ve üretim amaçlı işletmelerin hepsi birer örgüt olduğu belirtilmektedir. Örgüt olarak tanımlanan işletmelerin hepsinde işgörenlerin davranış ve çalışmalarını belirleyen, yürüten ve işletme amaçları doğrultusunda faaliyetini sağlayan bireylerin hepsi yönetici olarak tanımlanmaktadır.¹

1.1.3. Yöneticinin Özellikleri

Yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin işletmede görev yapan diğer bireylerden farklı olması örgütün amaçları doğrultusunda faaliyetin sağlanmasında önemli bir farklılık yaratmaktadır. İşletmedeki bireylerin sorumluluğu artıkça bireyde bulunan özelliklerinde bu sorumluluğu üstlenebilecek türden olması gerekmektedir. Yöneticilerde kararsızlık, taraf tutma, başkalarının etkisi altında kalma, anlayışsızlık ve tek düze yönetim tarzını benimseme gibi olumsuz özelliklerin bulunmaması gerekmektedir. “Yöneticilerde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

i. İşbirlikçi, planlı, denetim kurallarına göre hareket eden, örgütleyici ve yönlendirici olması gerekmektedir. Yani, yönetim unsurlarının tümünü çok iyi bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

¹ Arıkanlı, s. 9

ii. Örgüt amaçları doğrultusunda başarının sağlanması için, işgörenlerin fikirlerine önem verilmeli, alt çalışanları tarafından dikkate alınmalı, örgüte vizyon kazandırmalı, örgüt misyonu doğrultusunda faaliyeti sağlamalı, çalışanlarıyla fikir alışverişinde bulunmalı, örgütün başarısı için teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek adına yeni fikir ve düşünceler geliştirmeli ve çalışanlarından güven kazanmalıdır.

iii. Bulunduğu örgütteki faaliyetlerinden haberdar olmalı ve örgütle ilişkisi üst seviyede olmalı, yetki devretme aşamasında çalışanlara karşı cömert davranmalı, iş dağılımını işgörenlerin bilgi ve becerilerine göre yapmalı ve elemanları sürekli gelişimi için hizmet içi eğitimi sağlamalıdır.”¹

Yönetici olarak görev yapan bireyler, yöneticilik mevkisini ayrıcalık ve rütbe şeklinde değil de, sorumluluk olarak benimsemeli, asıl sorumluluğun kendisinde olması gerektiğini bilmeli ve ast çalışanlarının güçlü olmasından çekinmemesi gerekmektedir.

1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, kişi veya kişilerden oluşan toplulukları bir amaç doğrultusunda yönlendiren, koordine eden kişinin yönlendirdiği sürecin tamamını içermektedir. Yaşam kalitesinin süreci artıkça, sağlık yaşam ve sağlık örgütlerinin önemi de bir o kadar artmaktadır. Nitel olarak gelişen sağlık örgütleri günümüz toplumunda nicel olarak ekonomi ve toplumu doğrudan etkileyebilecek güçte olmaktadır. Örgütler arası rekabet ortamının sürekli artması bütün işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmeleri de rakip işletmelerden üstün tutabilecek ve piyasa şartlarında sağlık örgütünü ayakta tutabilen ve geleceğe taşıyan sağlık örgütü amacının bilincinde, vizyon sahibi güçlü lidere ihtiyacı olmaktadır.²

1.2.1. Liderliğin Tanımı

Sözlük anlamıyla liderlik, yöneten, sürükleyen, önde giden anlamındadır. Bu oldukça dar bir tanımlamadır. Bu tanımlamayla kalındığı zaman liderlik tam anlamıyla kavranmamış olur. Liderlik sadece kişileri ve toplumu arkasından sürükleyen değil kişilere amaç ve hedefler gösterendir.

¹ N. Tortop, Kamu Personel Yönetimi, Ankara, 1985, s.16

² Erol, s.90

İşletmelerde, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin bulunduğu her alanda liderlikten bahsedilmekte ve işletmede yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin gösterdikleri liderlik biçimleri incelenmektedir. 20. yüzyılın ilk yıllarından itibaren bütün dikkatler liderlik kavramına çevrilmiş ve liderlik kavramının önemi kabul edilmesine rağmen liderlik kavramı tam olarak açıklığa kavuşmamaktadır. “Araştırmacıların bir kısmı liderlik kavramının bir sanat olduğunu vurgulamaktadırlar. Liderlik kavramı bazı durumlarda istenilen amaca ulaşabilmek adına başka bireylerin davranışlarını ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanmaktadır.”¹ Liderlik arzu edilen isteklerin başarılması amacıyla kişi veya grupları yönlendiren ve onları etkilemeyen sürecin tamamını içeren bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Liderlik tanımlarına bakıldığında, grup ve amaç kavramları ortak paydada birleşmektedir. Her grubun bir hedefi ve hedefi olan her grubun da bir lideri olmak zorundadır. Grup, liderini ister kendi belirlesin isterse grup lideri kendiliğinden oluşsun her ekip ve grupta bir lider olmalıdır. Çünkü insanların yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır.

1.2.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar

Yönetim kavramının en önemli konuları, güç, ikna etme, otorite, etkilenme, pazarlık ve itaat gibi kavramlardır. İşletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan bireyler bu gibi yönetimin en önemli konularına hakim olmaları gerekmektedir. Yönetici olarak görev yapan bireyler ayrıca iyi birer liderlerdir. “Güç, kişileri etkileyebilme yeteneğidir. Güç olgusu, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu önemli bir kaynaktır. Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme kavramı, herhangi birinin, başkalarını kendi öneri ve talimatları doğrultusunda faaliyet göstermesi için yaptığı sanat olarak tanımlanmaktadır.”² Güç alanı olarak tanımlanan kavram bireyin etkileyebileceği bireylerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca güç alanı, bireyin başka bireyleri hangi konularda etkileyebileceği olarakta tanımlanmaktadır.

¹ M. Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1996, s.187

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s. 449

1.2.3. Liderliğin Önemi

Lideri en geniş anlamı ile içinde bulunduğu grup üyelerini ve diğer kişilerden daha çok etkileyen ve onların grup hedeflerini etkileyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. “Lider her bakımdan üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve grup üyelerince gönüllü izlenen kişidir. Yönetici ise planlama, örgütleme, koordine ve kontrol etme fonksiyonlarını işletmenin amaçları doğrultusunda gerçekleştirebilmek için gerekli otoriteye sahip kişidir.”¹

Yöneticiye bağlılık ise gönüllü değil sadece sahip olduğu otoritenin bir sonucu olabilir. Çünkü her yönetici bir lider değildir. Astlarını etkilemek, yöneticinin liderlik özelliklerine bağlı olacaktır. “Lideri farklı kılan, fikirlerindeki nitelik, yüksek ikna gücü inançlarına ve doğruluğa olan bağlılık ile içlerindeki öğrenme arzusudur. Onlar yanında olanlara amaçlarına ulaşmak için gerekli yolu açarlar.”² En mükemmel liderler astlarının da birer lider olabilmesi için çaba gösteren kişilerdir. Onlar, kendilerinden alt olan kişilerin kendilerine bile bile itaat edilmesinden huzursuzluk duyarlar. Böyle kişilerle çalışmak istemezler. Onlar liderlerin lideri olma gayretindedirler.

1.2.4. Liderliğin Özellikleri

Liderlik sonsuz bir etkinliktir. Organizasyonun değerini ayırt edici yeterliliği anlamayı araştırır. “Konuşkandır, bu değerleri ve yeterliliği değerlendirir esinlenir, organizasyondaki insanları bile değiştirir, hisseder, inanır ve bunlara binaen de hareket eder.”³ Liderin her zaman için bir evrensel modeli aranmaktadır. Lidere gereken, aralarında istediğini seçip özgül duruma uyarlayabileceği, en zorlayıcıdan en hoşgörülüye kadar değişen mümkün davranışların bir yelpazesini oluşturmak ve bunu uygulayabilmektir. “Bu tür olası davranışların geniş bir yelpazesine sahip olan yönetici çalışma yelpazesine sahip olan yönetici, çalışma çevresindeki önemli değişkenlerin bilincinde olarak, dikkatli bir şekilde deneme yapabilir, geri beslemesini gerçekleştirir.”⁴ Liderlik, çalışanlar üzerinde kurulan bir güçtür.

¹ E. Erdoğan, Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s. 108

² M. P. Senge, Beşinci Disiplin, (Çev. A. İldeniz - A. Doğukan), İstanbul, 1996, s. 68

³ V. Çelik, Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s. 69

⁴ E. Hoşcan. 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 6

Durumlarla denenir ve iletişim projesi boyunca, özel hedef ve hedeflerle yönlendirir. "Liderliğin özellikleri şu şekildedir;

- i. Yetiştirici, yargılayıcı değil
- ii. Değişkenleri ve onun nedenlerini anlamaya çalışan
- iii. Organizasyonun içinden engelleri uzaklaştırmaya çalışan
- iv. Bütün müşteri kuvvetlerine cevap verebilen
- v. Gelişen süreçler üzerinde bir etki yerleştirebilen
- vi. İnsanları mal değil mücevher olarak kabul eden
- vii. İnsanların yardım ihtiyacı olduğunu kabul etmeye çalışan ve daha sonra yardım eden
- viii. Bir güven atmosferi oluşturan
- ix. Yönettiği işi bilen
- x. Eğimi umutlandıran ve her personelin gelişimini devam ettirendir."¹

1.3. Lider ve Yönetici Farkı

Lider ve yönetici kavramları genellikle karıştırılmakta ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Gerçekte lider ve yönetici aynı anlama gelmemektedir. Her iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır. yönetici olarak görev yapan bireyler, planlama, motive etme, fikir yaratma, kontrol etme, haberleşme ve planlama gibi bir çok fonksiyonu yerine getirmektedirler. Ayrıca yönetici olarak görev yapan bireyler bu fonksiyonların yanında kılavuz olma ve liderlik yapma gibi fonksiyonlarında bulunduğunu söylemek mümkündür. "Yönetici olarak görev yapan bir bireyin kılavuz olma becerisi onun yönetimdeki becerisini de etkileyebilmekteyken, lider olarak görev yapan bireylerde ise sadece grup üyelerinin davranış, hal ve hareketlerini etkileyebilme ihtiyacıdır."² Yöneticinin sorumluluğu, kendisine verilen hedefe ulaşmak, mevcut sistemi çalışır kılmak ve riski en aza indirmektir. Buna karşın lider, değişimle başa çıkma konusunda mücadele etmekte, bunu gerçekleştirebilmek için riske girmekte ve yenilik yaratmaktadır.

¹ Hoşcan, s. 68

² E. Tekarslan, Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.121.

Yöneticiler, insanlarla olaylar zincirinde ve karar alma aşamasında oynadıkları role göre bağlantı kurarken; düşüncelerle ilgilenen liderler, duygusal ve sezgisel yollarla bağlantı kurmaktadır. Yöneticiler ile liderler olaylara bakış açıları ve olaylara müdahaleleri farklılıklar göstermektedir. “Yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken, liderler, olayların ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiği ile ilgilenmektedir. Lider, organizasyonun geleceğini hazırlayan, yönetici ise, organizasyonun bugünü yöneten kişidir. İyi bir yönetici işleri en iyi şekilde yönetecek, fakat organizasyonu geleceğe lider götürecektir.”¹ Lider ve yöneticiler arasındaki ayrımı daha iyi anlayabilmek için Tablo 1'i incelemek yararlı olacaktır.

Tablo 1: Lider ve Yöneticilerin Karşılaştırılması

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Liderler gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerden alır	Yöneticiler gücünü buldukları makamın gücüne dayanarak alır
Başarı için insanlara dayanırlar	Başarı için sisteme dayanırlar
Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir	Genellikle kendilerinin tayin ettikleri izleyicilere sahiptirler
"Sana faydalı olacak olan..." kelimeleri ile görüşlerini ifade eder	Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarf ederler
İnsanlara güvenirlir	Denetime güvenirlir
Doğru işleri yaparlar	İşleri doğru yaparlar
Örgütü görebildikleri en iyi toplu ihtiyaçlar için değiştirmeye uğraşırlar ve organizasyonu geliştirirler	Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar
Değişiklik yapmaya ve riske atılmaya eğilimlidirler	Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar	Kısa vadede başarılacak hedef ve amaçlara odaklanırlar

Kaynak: İ. Birdal - N. Aydemir, Yönetim Teorileri, İstanbul, 1992, s.83

Tablo 1'deki karşılaştırmalar incelendiğinde, lider ve yöneticilerin birçok açıdan birbirinden farklı özellikler taşıdığı görülmektedir. Lider genel olarak daha

¹ B. Savaş, Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara, 2000, s.314

çok geleceğe yönelik planlamalar yaparken yöneticiler ise şimdiki zamanı muhafaza etme çabasında oldukları görülmektedir.

1.4. Liderliğin Yönetimdeki Önemi

İşletmelerin birçoğunda tanımlanmış bir hiyerarşi ve iletişim ağı bulunmaktadır. Hangi çalışanın hangi yöneticiye bağlı olduğu açık bir biçimde bilindiğini söylemek mümkündür. “Yöneticilerin elinde, çalışanlarını kendi isteklerine göre yönlendirmek adına kullanabilecekleri mekanizmaların bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda, işgörenler işletme yöneticisini kendi istekleri doğrultusunda takip etme gibi bir durumlarının kalmadığı söylenmektedir. Ancak buna rağmen bu gibi otorite yapısının olması liderlik kavramına olan ihtiyaç gerçeğini ortadan kaldıramadığını söylemek mümkündür.”¹ İşletme başkalarının isteklerini yerine getirmek üzere hizmet veren teknik, ekonomik, hukuki ve sosyal bir birimdir. Bir işletmenin maddi ve insan kaynakları yönünün işletme amaçları doğrultusunda yönetilmesinde en önemli pay yönetici ve liderlerdedir. Modern işletmeler gün geçtikçe büyümekte, yapıları giderek daha karmaşıklaştığı göz önüne alınırsa, işletmeler açısından önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşletme hizmet verdiği topluma açık bir şekilde çevresiyle etkileşim içinde olduğu söylenmektedir. “Örgüt çevresinde gerçekleşen değişim ve gelişmeler çoğu kez işletmenin kendini bu değişim ve gelişim faaliyetlerine entegre etme hızından daha hızlı olduğu görülmektedir. Bu hızlı değişim ve gelişim ortamı, bu ortama ayak uydurma çabasında olan örgütün faaliyetlerinin son bulmasına neden olabilmektedir.”² Bu can alıcı durumlarda işletmenin varlığını sürdürebilmesi yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlı olmaktadır.

Çağdaş işletmelerin iki amacının olduğu belirtilmektedir. Birinci amacı ürün üretmektir. İkinci amacı ise Çalışanların gereksinimlerini karşılamaktır. Bu iki amacın denge içerisinde gerçekleştirilmesi örgütsel etkililik için zorunlu olmaktadır. Bunlardan birisine önem verip ikincisinin geri plana atılması durumunda sorunlar oluşmaya başlayacaktır. İçeriği oldukça zengin olan örgütsel etkililik kavramı;

¹ A.M. Dindar, Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), Fen Bilimleri Enstitüsü (FBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2001, s. 31

² K. Ağın, Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri, Atatürk Üniversitesi (AÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), YYLT, Erzurum, 2001, s. 145

örgütün çevreye uyumu, sorun çözme yeteneği, varlığını sürdürme, büyüme, değişikliğe uyabilme ve değişiklik yapabilme yeteneği, şeklinde değişik kavramlarla açıklanmaktadır.¹

Yönetimsel etkinliği üst seviyede olan yönetici işletme amaçlarını iyi bir şekilde ortaya koyarak, işletmeyi hizmet verdiği çevreyle uyumlu bir şekilde çalışan bir yapıya sahip yönetim işlevini yeterince geliştirerek ve yönetim sürecini iyi bir şekilde oluşmasını sağlayarak işletmeyi etkili kılabilir. “Bunun da ötesinde, etkin bir yönetici, örgütsel lider olarak örgütteki insan gücü kaynağını koordine edip bütünleştirerek örgütsel amaçlara yönlendirebilmektedir.”² Bütün bunlar örgütün yöneticiye vermiş olduğu formal yetkinin ötesinde yetki kullanmayı, belirli becerilere sahip olmayı, yaratıcı olmayı gerektirmektedir.

Alışılmış yönetici davranıştan günümüz işletmelerini etkili yapmada ve sorunlarını çözüme yetersiz kalabilmektedir. Yöneticilerin aynı zamanda lider olmalarıyla örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürüleceği varsayılmaktadır. Her basamaktaki yöneticinin liderlik niteliklerine kavuşturulması gereği vurgulanmaktadır.³

2. LİDERLİK TIPLERİ VE GÜÇ KAYNAKLARI

2.1. Liderlik Tipleri

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların tümünde birçok liderlik şeklinin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu liderlik tiplerinden en önemlileri ise şunlardır:

2.1.1. Otoriter Liderlik

Bu tarzın bir diğer adı da yetkici liderliktir. Otoriter liderliği benimseyenler ast çalışanları yönetim dışında tuttuklarını söylemek mümkündür. “ Bu tarz liderlik modelinde örgüt amaçları, vizyonu, misyonu, politikaları ve planları belirlenirken işgörenlerin bu safhalarda söz hakkı olmamaktadır.”⁴ İzleyiciler, yalnızca izlemekle yetinmektedir. Tek etkinliklerinin, liderin çevresinde toplanmak ve grubun ilk oluşumuna biçimsel katkıda bulunmaktan oluştuğu ifade edilmektedir. Liderin

¹ Dindar, s.32

² Ağın, s. 145

³ Birdal- Aydemir, s.84

⁴ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 1996, s.437

planlarından, çoğu olay ve kararlardan habersizdir. "Liderin, yetkisine karşı korku, güvensizlik veya en azından çekingenlik duymaktadırlar."¹ Otoriter bir lider, astlarına açıklama gereği duymaksızın emir ve direktifler vermektedirler. Otoriter liderliği benimseyen bireyler ast çalışanlarıyla iletişim ağları düşük seviyelerde ve astlarını önemsemezken, örgüt amaçları doğrultusunda işe yönelik faaliyetleri oldukça üst seviyelerdedir. Otoriter liderliği benimseyen bireylerin en önemli özellikleri, kendine güveni üst seviyede olan, ısrar edici, ilginin tam ortasında olma düşüncesi ve emir verici olarak belirtilmektedir.

2.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler ast çalışanlarına karşı baskı kurmaksızın işletme amaçları doğrultusunda faaliyetlerin yönlendirilmesini benimseyen bireylerdir. Demokratik liderler ast çalışanların karar alma sürecinde katılımlarını sağlamayı tercih etmektedirler. Demokratik liderliği benimseyen yöneticiler güçlerini hem ona verilen yetkilerden hem de ast çalışanlarından almaktadırlar. "Demokratik yöneticiliği benimseyen bireyler otoriter yöneticiliği benimseyen bireylerin aksine, işgörenlere insan gibi davranarak önem vermektedirler. Buda çalışanların yüksek performans ve yüksek motivasyonla çalışarak örgütü başarıya ulaştırmalarına neden olabilmektedir. Böylelikle iş tatmini, düşük iş devamsızlığı ve düşük iş gücü devri sağlanabilmektedir."² Bu tarz liderlikte, lider ile ast çalışanlar arasında çift yönlü, güvene dayalı, dostça ve açık bir iletişim bulunduğunu söylemek mümkündür.

Demokratik liderliği benimseyen insanlar astlarından gelen bütün tekliflere açık ve ast çalışanlarının fikirlerine önem vermektedirler. "demokratik liderlerin bulunduğu örgütlerde karar alma sürecinde gerekli bilgiler örgüt içerisinde rahatça yayılabilmekte ve ast çalışanları da karar alma sürecine katılımı sağlanmaktadır. Böylelikle ast çalışanlar ile üst yöneticilerin iletişimleri daha sağlıklı ve daha olumlu olabilmektedir."³ Demokratik liderliği benimseyen bireyler, çalıştıkları işletme ve işletmenin hizmet verdiği çevreyi sürekli göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu ti liderliği benimseyen yöneticiler, eleştiriye açık, karar ve sorunları tartışmaya sunan

¹ A. Usal - Z. Kuşluvan, Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji, İzmir, 1998, s. 311

² G. Salih - A. Varoğlu - A. A. Mavili, "Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, Cilt (C.) 2, Sayı (S.) 3, Ankara, 1996. s.213

³ O. Onaran, Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1975; s.185

ve ast çalışanlarıyla iyi iletişime sahip bireylerdir. Demokratik liderler, ast çalışanları sürekli desteklemekte, karar alma sürecinde katılımı sağlayan, sürekli iletişime önem veren bireylerdir.

2.1.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik

Serbestliğe dayalı liderliği benimseyen bireyler, kendisine verilen yetkiye ihtiyacı en az olan, ast çalışanları örgüt sınırları içerisinde serbest bırakan ve her çalışanın sağlanan kaynaklar dahilinde işletme plan, amaç ve programları olan bir takım imkanları tanıdıktan sonra izleyicilerine tam özgürlük vermektedirler. “Bu tarz liderliği benimseyen bireylerin işletme sınırları içinde katılımı, sadece soru sorulduğunda yani ona danışıldığında cevap vermekle sınırlı olmaktadır.”¹ Bu tarz liderler, onlara sorulmadıkça geri bildirim yapmaktan kaçınmaktadır. Aslında yöneticiler, bireylerin belirli ölçülere kadar serbest olmaları düşüncesine tamamen katılmaktadırlar.

İnsana yönelik liderlik yöneliminde olan, izleyicilerine güven ortamı yaratma, takım ruhunu oluşturma ve koordinasyon sağlamayı benimsemektedir. Bu tarz bir liderlik yöneliminin, iletişim ve takım bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. “İnsana yönelik olma, liderlerin, izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını tanımlamaktadır.”² Bu tarz liderliği benimseyen bireyler, sonuç odaklı değilde sonuçlara ulaşmak için kullanılan kaynaklara yoğunlaşmakta, ast çalışanlara güvenen ve kontrol sistemini alt seviyelerde tutan bireylerdir.

2.2. Liderliğin Güç Kaynakları

2.2.1. Yasal Güç

İşletmelerde lider olarak görev yapan bireyin diğer çalışanların pozisyonuna göre doğal olarak kendiliğinden gelişen otorite sonucu lider tarafından elde edilen güç olarak tanımlanmaktadır. “Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür.”³ Yasal güçten dolayı

¹ Erol, s.439

² T.F. Acar, Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), İstanbul, 2001, s. 97

³ H. Can - A. Akgün - Ş. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998,

ast çalışanlar üst yöneticilerden gelen emir ve isteklere uymak zorunda ve bu emir ve isteklere kendilerini mecbur hissetmektedirler. Bu liderliğin güç kaynağından ötürü işgörenler üst yöneticilerden gelen talimatlara uymak zorundadırlar. Bu yüzden yasal güç yetki ile benzerdir. Fakat yalnız yasal güç sahibi olma ile yönetici lider olamazlar.

2.2.2. Ödüllendirme Gücü

Liderlik güçlerinin önemlilerinden biri olan ödüllendirme gücünde liderler, işgörenlerin motivasyonlarını sağlamak ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için ücret artışı ve terfi gibi çeşitli araçlarla ödüllendirilmelerini içeren güç kaynağıdır. "Lider, izleyicilerini ödüllendirebiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. İfade edilen ödüller, ücret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü değişimi, övgü, takdir, grup içinde onurlandırma gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir."¹ Ödüllendirme gücü, astlar üzerinde büyük etki yaratmaktadır. Çünkü, liderin elinde, yükselme, terfi, önemli iş verme, ücret artışı, takdir, ek ödeme gibi ödüller olması ve lider bireyin elindeki bu ödül sisteminin astlar için önemli olması ödüllendirme gücünün etkili olmasına neden olmaktadır.

2.2.3. Cezalandırma Gücü

Üst yönetim, işgörenlerin işletmedeki başarılarını ödüllendirmenin yanında, gösterdikleri performans istenilen seviyelerde olmaması ve başarılarının ters yönde ilerlemesi gibi olumsuz etkilerden dolayı ücretlerinde kesilme, zam ve terfi engelleme, işten çıkarılma ve ödül sisteminin dışında bırakılma gibi cezalandırma mekanizmaları da bulunmaktadır. Cezalandırma gücü korku duygusuna dayanmaktadır. Cezalandırma gücünde maksat verimsiz çalışan işgörenin performansını artırarak örgüt için verimli olmasının sağlanmasıdır. Ancak cezalandırma gücü bazı durumlarda işgörenlerde ters eki yapabilmektedir.²

s.319

¹ C.H. Meydan ve M. Polat, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, C.4, S. 65, Ankara, 2010, s.123

² Acar, s.98

2.2.4. Uzmanlık Gücü

Örgütte lideri takip edenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak örgüt liderinin sahip olduğu, uzmanlık, tecrübe, bilgi ve becerilerden doğmaktadır. “Lider ve yönetici olarak görev yapan bireylerin tecrübe, beceri, uzmanlık ve bilgileriyle ilgili olan bu güç, örgüt amaçları doğrultusunda faaliyeti sağlayan ve işin başarılmasında en etkili araç olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt içerisindeki diğer bireyleri etkilemek için kullanılan en önemli ve yararlı yol olarak bilinmektedir.”¹ Uzmanlık gücü belirtildiği gibi üst yöneticilerde değilde alt yöneticilerde teknik detay daha fazla olabildiğinden dolayı daha üst seviyelerdedir. Ayrıca, üst düzey bir yönetici bilgi, beceri, tecrübe ve uzman olarak algılanırsa, lider olan bu yönetici ast çalışanları kolaylıkla etkileyebilmektedir.

2.2.5. Karizmatik Güç

Karizmatik liderlerin toplulukları ve insanları etkileme gücü oldukça fazladır. “Karizmatik güç, lider olan bireyin çalışanları üzerinde çekicilik ve saygınlığını yansıtmaktadır.”² Örgütte faaliyet gösteren işgörenler karşılarında sağlam ve güçlü liderler görmeleri, grup üyelerinin de kendilerini sağlam, güçlü ve kuvvetli hissetmelerini sağlayabilmekte ve gruptaki bireylerin yüksek motivasyonla çalışmalarına olanak yaratmaktadır.

Görüldüğü üzere, liderlerin (yöneticilerin) astlarını etkileyebilmek için kullanabilecekleri beş farklı güç tanımlanmıştır. Bu güçler, örgütsel ve kişisel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Buna göre; ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç, organizasyon içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan örgütsel güçler grubunu, uzmanlık gücü ile karizmatik güç ise, liderin bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanan kişisel güçler grubunu oluşturmaktadır. Başarılı bir lider (yönetici) için önemli olan, hem kişisel hem de örgütsel güçlerinin farkında olması ve o güçlerini belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak üzere etkili bir şekilde kullanabilmesidir.³

¹ M. Deniz - M. Çolak, "Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 23, S. 78, Ankara, 2008, s.304

² K. Ofluoğlu, Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2002, s.5

³ Ofluoğlu, s.13

3. LİDERLİK FONKSİYONLARI

Etkili lider, çevresindeki çalışanları dinlemekte, teknolojik gelişmeler ışığında olan değişiklikleri desteklemekte, yaptıkları hatalardan ders çıkarabilmekte, ast çalışanlara insan olarak değer vermekte ve saygı göstermekte, ast çalışanlar tarafından algılanabilen açık bir vizyon belirleyebilmekte ve örgüt misyonunu doğrultusunda faaliyeti sağlayabilmektedir. “Lider, ortak bir sorunun çözümü için etkileşim yapısı kurmayı, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişim kanallarını ve örgütün işleyişini belirlemeyi, örgüt içinde güven, saygı, içtenlik ve arkadaşlık ortamı oluşturmayı amaçlar.”¹ Bunun yanında, yöneticilerin işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve başarılı olabilmesi için üstlenmesi gereken bazı temel fonksiyonlar vardır.

3.1. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Takım Oluşturma

Takım, beraber ve eşgüdümlü çalışan birbirini destekleyen ve sahip oldukları farklı yetenekleri ortak örgütsel amaçlar için kullanan bireyler topluluğudur. “Liderin, tasarladığı vizyona ulaşmasındaki en önemli adımlardan biri hedefe giden yolda beraber çalışacağı iş için uygun niteliklere sahip insanların bir araya geldiği nitelikli bir takım oluşturmaktır.”² Takımda farklı yeteneklere, farklı bakış açılarına sahip bireylerin bulunması, takımı daha nitelikli hale getirecek, takımı oluşturan bu bireylerin uyumlu bir şekilde çalışması işletmeye sinerjik bir güç sağlayacaktır. Liderler, öncelikle başarı için gerekli ilk adımı sağlam atmalıdır. Yüksek iç motivasyona sahip insanlarla işe başlamak, örgütün hedeflere daha güçlü yönelmesini ve insanların yaratıcı fikirlerine önem verilen bir örgütsel kültür içinde, katılımın işletme başarısına ivme kazandırmasına olanak sağlar.

En önemli görevlerinden birisi takım oluşturmak ve oluşturdukları takımı geliştirmek olan liderler, yetkilerini belirli ölçüde takım üyeleriyle paylaşarak, onlara kendilerini geliştirme ve yönetme fırsatı tanımalıdır. “Takım içinde işbirliğini sağlamak ve takımın üyesi olan her bireyin gelişimini sağlamasında yönlendirici rol oynamak liderlerin en önemli görevlerindedir.”³ Lider, iyi bir takım oluşturmanın

¹ A. Y. Özsalmanlı, Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2003, s.138

² Z. T. Akiş, Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul, 2004, s.95

³ J. Adair, Etkili Liderlik, (Çev. H. Gürbüz), İstanbul, 2004, s.64

devamında takım içinde her bireyin kendisinin ve diğer takım üyelerinin yeteneklerinin farkında olmasını temel alan bir uyum oluşturmalıdır.

3.2. Örgütün Misyonunu ve Vizyonunu Tanımlama

Misyon, örgütün amacı ve varlık nedenidir. Buna karşılık vizyon, yaratılmaya çalışılan geleceğin bir resmi veya görüntüsüdür. Misyon, başarılan işleri izlemek için bir kontrol üstesini değil, bir doğrultuyu sunar. Misyon, varılacak bir hedefi değil, gidilecek yönü tarif eder. Misyon ve vizyon, zaman, enerji ve kaynakların nasıl kullanılacağına rehberlik eder. Lider grup üyelerinin katılımına yeni anlamlar yükleyerek grup misyonunu ve vizyonunu tasarlar. İnsanlara işlerinde yön duygusu kazandırarak, işlerini netleştirerek, esnekliği ve serbestliği teşvik ederek, onların iş yaparken en iyiyi gerçekleştirme duygusu kazanmasını sağlar.

Vizyonun stratejik boyutu ürünlere, hizmetlere, örgütlere ve ideallere odaklanır. Başarılı bir vizyon, sektörde yenilikçi ve rekabetçi bir pozisyon edinmek için sektörü, müşterileri, çalışanlar ve örgütün rekabetçi çevresini dikkate alır. Vizyon belirlenirken örgütün yetenekleri ve pazarın ihtiyaçları üzerine düşünülmelidir. Liderler oluşturdukları vizyon ve değerleri değişen koşullara paralel olarak güçlendirmelidir.¹

İnsanları bir vizyon etrafında birleştirmek, harekete geçirmek ve yeni davranış modelleri oluşturmak liderlerin sorumluluğundadır. “Liderler, işletmeye yön verebilmek için vizyon ve stratejilere önem göstermeli, örgütün tasarımıyla sürekli olarak ilgilenmeli, başarılı uygulama ve sonuçlardan emin olmak için zorunlu süreçleri, istemleri ve yapıları değerlendirmeli ve gerektiğinde değiştirmelidir.”² İşletmenin başarılı olabilmesi için çalışanlar örgütsel değerleri ve misyonu iyi benimsemiş olması ve işletmenin hedeflere ulaşmasında kendilerine düşen rolü net bir şekilde anlaması gerekir. Misyon, çalışanların ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yetecek kadar açık ve kapsamlı olmakla birlikte, gerçekleştirilmesi olanaksız olmamalıdır.

¹ Akiş, s.97

² T. Keçecioglu, Liderlik ve Liderler, İstanbul, 1998, s.106

3.3. Örgüt Kültürü Oluşturma

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanlarca paylaşılan ortak değer, inanış ve algılamalar olarak tanımlanmıştır. Örgüt kültürü, örgüt içinde işlerin yapılma biçimleri, kişilerarası ilişkiler ve örgüt üyelerinin örgüt üzerinde etkiye sahip faktörleri algılamalarıyla ilgilidir. "Örgüt kültürü, liderlerin etkinliğini belirleyen bir faktör olmakla birlikte, liderlerin örgütsel kültürün gelişmesinde yapılandırıcı bir niteliği vardır."¹ Lider olarak görev yapan bireyler, örgütün vizyonunu belirlemek için işletmenin yapısına uygun değer ve davranışlarının belirlenmesi ve işgörenleri bu değer ve davranış biçimlerine uymaya özendirmelidir.

Çalışanların hatalarını bulmaya odaklanan bir örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını olumsuz etkiler, çekimser ve korkak davranışlar sergilemelerine sebep olur. Bu nedenle liderler, örgüt içinde çalışanlar rahat davranabildikleri, fikirlerini açıkça belirtebildikleri, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının teşvik edildiği bir kültür oluşturmalıdır. Çalışanlar işletmenin iş anlayışını ve felsefesini tam anlamıyla kavramışsa her durumda ne yapması gerektiğinin ayrıntıları ile söylenmesine İhtiyaç duymazlar. Bu durum, çalışanların çeşitli sorunlar karşısında hızlı ve doğru çözümler üretmesine olanak sağlar. Çalışanların kendi yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri bir iş ortamının oluşturulması onların yaptıkları işte başarıya ulaşmalarına yardımcı olur.

3.4. Değişimi Yönetme ve Müşteri İhtiyaçlarına Odaklanma

Yöneticiler örgütlerde, gelişen teknolojiye ve pazar ihtiyaçlarına göre gerekli değişimlerin sağlanmasında temel sorumluluğu taşımaktadır. "Örgütler kendi yeteneklerini sürekli değişen dış çevreyi dikkate alarak düzeltmek ve geliştirmek zorundadır."² Liderler sadece değişime gerekli tepkiyi vermekle kalmaz, değişimin ne zaman gerçekleşmesi gerektiğini öngörür, öğrenmeye açık bir örgütsel kültür oluşturur ve çalışanları değişime uyum sağlayacak şekilde hazır tutar. "Liderler değişen çevreye uyum sağlamada ihtiyaç duyulan değişimi üretmekte astlarına yardımcı olmalı ve desteklemelidir."³ Değişimi benimsemiş bir örgüt oluşturabilmek için yöneticiler, çalışanları kararlara katılım konusunda teşvik etmeli, gelecekle ilgili

¹ Keçecioğlu, s.107

² M. Türk, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2003, s.155

³ Keçecioğlu, s.16

öngörülerini paylaşmalı, işletme içi bilgi paylaşımını yaygınlaştırmalı ve değişimi sağlamak için çalışanların istek ve beklentilerini net bir şekilde anlatmalıdır.

Tehlike, belirsizlik ve hızlı değişim zamanlarında insanlar endişeye kapılır ve yöneticilere bir emniyet kaynağı, güven ve istikrar odağı gözüyle bakarlar. "Yöneticilerde bu ortamlarda çalışanların güçlü bir iletişim yoluyla güven duygusu yaratmaya özen göstermelidir."¹ Zorunlu değişim süreçlerinde lidere düşen görev eleştirileri net bir şekilde cevaplamak, çalışanları birbirini anlamaya ve desteklemeye teşvik etmek ve sağlıklı bilgi akışını yönlendirmektir. "İş hayatında başarılı liderler, işletmenin her birimiyle ve kendi ekipleriyle müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamak ve rekabette öne geçmek için sistemli bir gayret içinde bulunurlar."² İnsanların sosyal ihtiyaçlarının ve isteklerinin çok hızlı olarak değiştiği çağımızdaki iş sektörlerinde, liderler tarafından müşteri memnuniyetinin ve isteklerinin yakından takip edilmesi, doğru ürün ve hizmetlerin üretilerek işletme başarısının devam ettirilmesi için oldukça önemlidir.

3.5. Yetkilendirme

Yetki devretmek, bir asta görevi başarıyla yerine getirebileceğine inanarak, belli konuları kendi girişimiyle çözme yetkisi ve özgürlüğü verilmesi anlamına gelmektedir. "Yetkilendirme, çalışanların onlardan ne istenildiğini net bir şekilde anlatmak ve bunu yapabilmeleri için gerekli yetkileri ve araçları sağlamak, onların kendi uygulamalarını hayata geçirmelerine imkân sağlamaktır."³ Ayrıca yetki devri, çalışanların kendilerini güçlü ve yeterli hissetmelerini, sorumluluk duygusu kazanmalarını, yaratıcılıklarını geliştirmelerini, beceri ve deneyim kazanmalarını sağlar. Liderler sorumlu oldukları rutin işleri, bu işleri yapabilecek nitelikteki astlarına devretmeli ve bu işlerin yürütülmesinde personeline güvenmelidir. Yetki devretmek liderlerin sürekli tekrarlanan ve zaman alan işlerden kurtularak daha önemli işlere odaklanmalarına olanak sağlar.

Literatürdeki birçok çalışma, yönetim tarafından yetki devrinin daha etkin kullanımının, personelin katılımını, üretkenliğini, iş tatminini ve işletmeye bağlılığını arttırdığını ortaya koymuştur. "Liderler çalışanlarını eğiterek, işlerini etkili bir

¹ M. Özel, Liderlik Sanatı, İstanbul, 1998, s. 57

² A. Baltaş, Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2002, s.115

³ Baltaş, s. 143

şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri kazanmalarına katkıda bulunmalıdır.”¹ Liderler astlarını bir görev için yetkilendirirken, ne yapılması gerektiğini, o işin neden yapılması gerektiğini ve ne zaman tamamlanması gerektiğini net bir şekilde belirtmelidir.

3.6. Bilgi Sağlama ve Bilgi Akışını Yönlendirme

Liderler işletmelerde, bilgi paylaşımının teşvik edildiği, yeni bilgi ve fikirlerin gelişiminin desteklendiği, örgüt içinden ve dışından bilgi ediniminin desteklendiği bir örgütsel kültür oluşturmaktadır. İşletme içinde sağlıklı bilgi akışının sağlanması büyük ölçüde yöneticilerin tutumlarına bağlıdır. Liderler örgütsel politika ve süreçlerdeki değişiklikler, finansal sonuçlar, grup başarıları ve müşteri memnuniyeti hakkında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirmelidir. İşletmeyle ilgili bilgiler çalışanlara grup toplantıları, broşürler, bildirimler, işletme web siteleri, misyon bildirimleri gibi çeşitli kanallar aracılığıyla ulaştırılabilir.²

Liderlerin doğru ve etkin kararlar alabilmesi, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır. Liderlerin iç ve dış çevreyle ilgili algıları ve ilişkileri, gerçekçi eylem planlarının oluşturulması ve başarıyla uygulanması için oldukça önemlidir. "Liderlerin, bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için zamanında anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilen nitelik ve nicelikte sistemler oluşturmaları gerekir."³ İşletmelerin faaliyet alanlarıyla ilgili güncel ve geçerli bilgileri elde etmeleri, gelecekle ilgili daha gerçekçi ve net stratejiler oluşturmalarına katkı sağlar.

Liderler, yapılan işlerin ve alınan kararların yanlış algılanmasını engellemek için örgüt içi bilgi akışının doğru yapılmasına özen göstermeli, ortak hedef ve politikaları astları ile tartışmalı ve sahip olduğu bilgileri onlarla paylaşmalıdır. Yöneticilerin astları ile doğrudan iletişim kurmaları örgüt içinde bilgi akışının daha sağlıklı hale gelmesini sağlayacak ve ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaları engelleyecektir.

¹ Keçecioglu, s. 65

² Akış, s.98

³ Türk, s.74

3.7. Görevlendirme

Görevlerin tanımlanması oldukça önemli bir liderlik fonksiyonudur. Ekip elemanlarının her birinin görev alanları, yetkileri ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir. Lider öncelikle işletmenin vizyonu ve hedefleri konusunda ekibi bilgilendirmeli, onların bu vizyon ve hedefleri benimsemesini sağlamalı, daha sonra ekip elemanlarının yetenek ve niteliklerini de dikkate alarak görev tanımlaması yapmalıdır. "Liderin en temel sorumluluklarından birisi, örgütün ortak görevini ve bu görevde örgüt üyelerine düşen rolleri belirlemek ve bu görevin başarılmasını sağlamaktır."¹ İyi tasarlanmış, üyelere motivasyon oluşturan ve bunu canlı tutan bir görev, iş ekibinin işleyişini geliştirmektedir. Böyle görevler, çalışanların becerilerini daha ileri götürür, işi gerçekleştirmek için gerekenleri yapmak konusunda geniş özerklik sağlar ve sonuçlara ilişkin doğrudan güvenilir geri iletim kanalları yaratır.

3.8. Planlama

Planlama örgütlerde en önemli faaliyettir ve liderliğin en önemli fonksiyonlarından birini teşkil eder. Liderler gelecekteki belirsizlikleri azaltmak, fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelere karşı hazırlıklı olabilmek için kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapmalıdır. Görev tanımlandıktan sonra planlamanın ilk adımı alternatifleri aramaktır. "Liderler planlama sürecinde, ileride ortaya çıkabilecek potansiyel riskler için önlem almalı, hızlı çözümler geliştirecek bir örgütsel yapı oluşturmalıdır."² Planlama fonksiyonu en iyi şekilde, diğer örgüt üleriyle istişare edilerek ve onların katılımları sağlanarak gerçekleştirilir. Planlama sürecinde, yeni fikirlere veya alternatiflere sadece açık olmak değil, aynı zamanda canlı bir şekilde teşvik etmek oldukça önemlidir. Liderler, bilgiyi kullanarak gelecek için alternatif planlar oluşturmalı ve koşullara uygun olarak bu planları uygulamalıdır. Oluşturulan planlar, işletmenin ve sahip olduğu işgücünün yetenekleri doğrultusunda gerçekçi olmalıdır.

3.9. Karar Verme

Karar verme problemleri tanımlama ve en uygun çözümleri hızlı bir şekilde geliştirme sürecidir. Temel olarak karar verme süreci sorunun tanımlanması, çözüm

¹ Adair, s.105

² Ç. Çoroğlu, İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 39

seçeneklerinin belirlenmesi, seçeneklerin analiz edilmesi, en iyi seçeneğin seçilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi gibi aşamalardan oluşur. Liderler sağlıklı kararlar alabilmek için öncelikle alacakları kararın içinde buldukları durum ve çevre üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını hızlı ve doğru şekilde analiz edebilmelidir. Liderlerin acil durumlarda çabuk karar verebilmeleri son derece önemlidir. Bazı durumlarda en çabuk kararı vermek, en iyi kararı vermekten daha önemlidir. Liderlerin stresli ve zor kararlar karşısında çekimser kalması, kimi zaman radikal kararlar almaya cesaret edememesi, işletmeler açısından yoğun rekabet ortamında önemli bir dezavantaj haline gelebilecektir. Liderlerin, karmaşık karar alma süreçlerinde doğru kararlara ulaşabilmeleri için temel ilkelere sahip olması gerekir. Bu temel ilkeler, hem kararların daha hızlı alınmasını, hem de en doğru kararlara ulaşılmasını sağlar.¹ Liderlerin etkili kararları hızlı bir şekilde almaları ve kararlılıkla uygulamaları, büyük ölçüde kendine güven duygusuna sahip olmalarıyla ilişkilidir. Aldığı kararın doğruluğuna olan inancını insanlara net bir şekilde anlatabilen lider, örgüt içinden ve çevresinden destek sağlar ve bu kararlarını uygulamakta zorluk çekmez.

3.10. Organizasyon

Organizasyon, planlama safhasında belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun kişileri görevlendirme ve gerekli kaynakları sağlama sürecidir. Liderler, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanları ve kaynakları etkin bir biçimde organize eder ve yönlendirir. Bir süreç olarak organizasyon, işlerin ve işler topluluğundan oluşan işlevlerin belirlenmesi ve bu işlevleri gerçekleştirecek organların oluşturulmasıdır. "Organizasyon süreci, belirli bir planın uygulanması için gerekli olan işlerin belirlenmesi, bu işlerin gruplandırılması, işlerin çalışanlar tarafından etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilecek şekilde düzenlenmesi, işlerin daha kısa zamanda daha az emekle gerçekleşmesini sağlayacak araçların tespiti, etkili ve verimli çalışmayı sağlayacak yöntem, kural ve politikaların belirlenmesi gibi işleri kapsamaktadır."² Organizasyon süreci kapsamında hangi işlerin nasıl yürütüleceği konusunda fikirleri eleştirirler ve bu fikirleri çalışanların da benimsemelerini

¹ Türk, s.78

² F. Balekoğlu, Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1992, s.70

sağlayarak uygularlar. Liderler her aşamada çalışanları yönlendirmek yerine, onlara örgütsel amaçlara ulaşmada karar verme yetkisi sağlayarak, kendilerini yönetmelerine olanak sağlamalıdır.

3.11. Denetim ve Değerlendirme

Denetim fonksiyonu, hem standartlara uygunluğu denetlemeyi hem de yapılmakta olan işin akışına yön vermeyi ihtiva eder. Eğer görevlendirme ve planlama sürecine grup üyeleri de dahil edildiyse ve takım eğitildiyse, takım büyük ölçüde kendi kendini denetler hale gelecektir. Değerlendirme ise sonuçların tahmin edilmesini, takım performansının değerlendirilmesini, bireylerin değerlendirilmesini ve eğitimini, gerçekleşen sonuçların irdelenmesini kapsayan önemli bir liderlik fonksiyonudur. "Lider olarak bir yöneticinin görevi, yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, sürekliliğini sağlamak; düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir."¹ Denetim ve değerlendirme aşamasında amaç yalnızca planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkların belirlenmesi değil, aynı zamanda bu farkların nedenlerinin araştırılması, olumlu yönde ise geliştirilmesi, olumsuz yönde ise giderilmesi için önlemlerin alınmasıdır.

3.12. Örgüt İçi Çatışmaları Çözme

Lider örgüt içindeki çatışmaların aşılmasına yardımcı olur. Bunları, yaratıcılığın ve öğrenmenin destekleyicisi olarak görür ve tamamen ortadan kaldırmak yerine yapıcı hale getirmeye çalışır. Diyalogun yerini verimsiz çatışmalar aldığı anda, lider araya girmek ve sorunları yeniden bir çerçeveye oturtmak için takımın çaba göstermesini sağlamakla zorunludur. "Lider, çatışmaları teşhis edip, nedenlerini araştırmalı; çözüm yollarını ve uygulanacak yöntemleri belirlemeli ve tarafları bir araya getirerek çatışmaları işletmenin hedef ve amaçlarına uygun olarak çözmelidir."² Başarılı liderler, işletmelerde çatışmaların olmasını doğal karşılayarak, her tür çatışmayı önlemek yerine, sadece yıkıcı çatışmaları önlemek ve çözmek için çaba göstermelidir.

¹ Baltaş, s.189

² Çoroğlu, s. 41

3.13. Geribildirim Sağlama

Liderler, insanların kariyer gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Bu durum onlara ihtirashlı ve yetenekli astlarını motive etmekte güç kazandırır. "Çalışanlar, pozisyon ve statü olarak her zaman ilerleme ihtimalinin mevcut olduğunu hatırlatmak, ona motivasyon sağlar."¹ İşini ne kadar iyi yaptıkları konusunda bilgi vermek çalışanların motivasyonunu arttıran ve kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayan bir başka faktördür. İşletmelerde çoğunlukla işler iyi gitmediği zaman geribildirim verilmektedir.

Geribildirim, çalışanların mevcut durumların algılamalarını, kaydettikleri ilerlemeleri görmelerini ve nelere dikkat etmeleri gerektiğini öğrenmelerini sağlar. "Liderler ekiplerinin başarısını dile getirir, bu başarının bireysel olarak ve ekip düzeyinde kutlanmasına imkan sağlarlar."² Çalışanların, iş tatminini sağlayabilmek, kendilerini geliştirebilmek ve özgüven kazanmak için geri bildirim ihtiyaçları vardır. Liderler iş tanımları ve iş analizleriyle, saptanan standartlara ne ölçüde ulaşıldığı hakkında geri bildirimde bulunmalıdır. Liderler, çalışanların performansını ölçmeli, onlara eksiklerini ve bu eksikleri gidermenin yollarını göstermelidir.

Liderler çalışanlara geribildirim sağlamanın yanı sıra yöneticilik faaliyetleri ile ilgili çevresinden sürekli geribildirim sağlamaya önem vermeli ve sonuçlara göre kendini geliştirmelidir. Yöneticiler, dönem dönem kendi deneyimleri üzerinde düşünmeye, geri iletim yoluyla bilgiler toplamaya, bunları analiz etmeye ve gerektiğinde davranışlarını değiştirmeye yatkın olmalıdır.

4. LİDERLİK TEORİLERİ

4.1. Niteliksel Yaklaşım

Bu yaklaşımda yapılan araştırmalar sonucu oluşturulan teorilerin dayandığı felsefe, sadelik ve mantık olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre insanlar lider olarak dünyaya gelmekte, daha sonraları lider haline gelmeleri mümkün değildir. Nitelik yaklaşımları araştırılırken takip edilen yöntem genellikle şu safhalardan oluşur:

"i. İyi lidere sahip bir grup ve buna paralel olarak da "kötü" ya da "zayıf" lidere sahip başka bir grup bulmak,

¹ Adair, s.176

² Baltaş, s. 116

ii. Her iki gruptaki liderleri çeşitli kişilik nitelikleri ve ferdi bakımdan ölçmek,

iii. İyi liderlerin herhangi bir nitelik ya da karakteristiğe, kötü liderlere nazaran önemli sayılabilecek bir farklılıkta olup olmadıklarını tespit etmek.”¹

Bu yöntemle ortaya çıkan teorilere göre lider, fiziksel ve kişilik nitelikleri açısından diğer grup bireylerinden farklıdır. “Stogdill 'de buna benzer bir araştırma yapmış ve yukarıda belirtilenlere ek olarak sağlık, eğitim düzeyi, uyum, istek, hırs ve kavrama gibi niteliklerin de lideri belirleyen kişilik niteliklerinden olduğunu tespit etmiştir. Bedelan, liderlik niteliklerini fiziksel ve psikolojik olarak iki ayrı kategoride toplamıştır. Araştırmacı her ne kadar bu araştırmaların bulgularının pek tatmin edici olmadığını ileri sürse de, liderlerin çevresindekilere göre daha uzun boylu olduklarını, daha zeki olduklarını daha çok göze battıklarını ve daha sosyal olduklarını kabul etmek gerektiğini belirtmiştir.”² Daha önce belirtildiği gibi liderler büyük insanlar olarak vasıflandırılmış ve bunlar hakkında bazı niteliklere sahip oldukları öne sürülmüştür. Bu belirlenen nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

i. Fiziksel Nitelikler: İlk zamanlar fiziksel nitelik olarak yalnızca fiziksel güç algılanmışsa da bu daha sonraları çeşitli fiziksel nitelikleri nedeniyle asil olarak algılanan bazı ailelerin tüm fertlerine kalıtsal olarak nesilden nesile geçen bir çeşit ayrıcalık olarak görülmeye başlanılmıştır. Bunun yanı sıra lider konumunda bulunan kişilerin diğerlerinden farklı fiziksel nitelikleri de ele alınmıştır.

ii. Zihinsel Nitelikler: Bu yaklaşıma göre de liderler sahip oldukları zihinsel nitelikler açısından izleyicilerinden daha üstündür. Liderler buldukları mevkiiler nedeniyle karmaşık işler ve problemlerle uğraşırlar. Ayrıca insan ilişkileri de kuvvetli olmalıdır.

iii. Kişilik Nitelikleri: Bir liderin kişiliği başarının en önemli faktörlerinden biridir. Liderler genellikle kişilik nitelikleri olarak duygusal açıdan soğukkanlı, zorluklara karşı dayanıklı, antisosyal davranışlar veya düşmanlık gibi duygularını saklayabilme niteliklerine sahiptirler.”³ Yukarıda kısaca özetlenen özelliklerin ayrıntıları tablolaştırılarak şöyle göstermek mümkündür;

¹ Eren, s. 441

² C. Elma – K. Demir, Yönetimde Çağdaş Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara, 2000, s. 123

³ E. Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1996, s. 46

Tablo 2: Liderin Özellikleri

Fiziksel Nitelikler	Zihinsel Nitelikler	Kişilik Nitelikleri
Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
İrk	Kişiler arası ilişki kurma	Açık sözlülük
Yakışıklılık	Yeteneği	Kendine güven duyma
Olgunluk	İleriye görebilme	Kararlılık
Başkalarına güven verme	İnisiyatif sahibi olabilme	İş başarıma yeteneği
	Hissel olgunluk	

Kaynak: C. Elma – K. Demir, Yönetimde Çağdaş Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara, 2000, s. 123

Bu konuda karşılaşılan diğer bir sorun da, incelenen liderlerin sahip oldukları nitelikleri tanımlamanın güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Toplumlar arasındaki bazı kültürel değer ve tutumlardan dolayı her davranış, çeşitli değişik şekillerde kabul görecektir. Bir liderin, yönetim tarzı grup üyelerinin bazıları tarafından kabul görürken, bazıları tarafından da kabul görmeyecektir. Görüldüğü gibi, her üç model de, örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamakta, başarı ölçütünü ekonomik ya da teknik verimlilik teşkil etmekte, aynı sonuca biraz farklı, fakat aynı felsefeye dayalı olarak ulaşılmaya çalışılmaktadır. Sonuçta liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için, başka değişkenlere de bakılması zorunlu hale gelmiştir. Bu da gösteriyor ki liderin sahip olması gereken nitelikleri bilmek, grubun diğer elemanlarının isteklerini ve durumsal faktörleri göz ardı ettiğinden yeterli olmamaktadır.¹

4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Bu liderlik teorisinin yönetim kavramına kattığı en önemli değer, örgüt içerisinde çalışanların ne şekilde davrandığı ve bu davranış şeklinin sebebinin ne olduğu ve çalışanları yapıları ile davranışları arasında bulunan ilişkilerin neler olduğunu açıklamak olduğunu söylemek mümkündür. “Davranışsal yaklaşımlara en

¹ Y. Sucu, “Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama”, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I, Ankara, 1995, s.2

önemli katkıları, Elton MAYO tarafından Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikasında yapmış olduğu deneylerle başlamıştır. Burada fiziksel çevre üzerine deneyler yapılırken, çalışanların dikkat çekici bazı tepkileri üzerine çalışma hayatındaki insan davranışlarının önemi ortaya çıkmıştır. Mayo'ya göre, etkin yönetim liderleri kapsar, yoksa yönetilen robotları değil.”¹ Bu liderlik yaklaşımını hakkında araştırma yapan teorisyenler liderliği, grup içerisinde bir bireyin oynadığı rol ve bu rolün diğer grup üyelerinin beklenti ve isteklerini biçimlendirilmesine dayandırılan karşılıklı iletişim ve etkileşim süreci olarak belirtmektedir.

Davranışsal yaklaşımlar, genel olarak insanların birbirlerinden farklı olduğu düşüncesine dayanır. Büyük ölçüde psikoloji ile ilgili olan davranışsal yaklaşımlar, nitelikler teorisinin standart insan yaklaşımına karşı çıkmıştır. Davranış teorileri, nitelik teorilerine göre üç noktadan faydalı olduğu söylenmektedir:

i. Nitelikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

ii. Eğer lideri tarif edebilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

iii. Liderin davranış biçimlerine karşılık, grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.”²

Ayrıca davranışsal yaklaşımlar, insanı biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal niteliklere sahip bir bütün olarak kabul etmiştir. Sadece insanın yararlı taraflarından faydalanarak onunla bir iş ilişkisine girmeyi düşünmemiştir. Yani çalışanların davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır ve çeşitli yöntemler (motivasyon) kullanılarak bu davranışlar değiştirilebilir. Burada insanların her zaman rasyonel davranmadıkları kastedilmektedir.

Davranışsal yaklaşımların ortak sonuçları şöyle sıralanabilir:

i. İnsanlar sadece ekonomik faktörlerle motive olmazlar.

ii. Bireylerin ihtiyaçları zamanla değişebilir.

iii. Çalışanların davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır.

iv. İnsanlar değişik liderlik tarzlarına değişik tepkiler gösterirler.

¹ Zel, s. 15

² A. İşeri, “Liderliğin Örgütsel Değişimi Yönlendirmeye Etkileri”, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 53

- v. Bireyler arası ilişkilerin örgütsel etkinliğe büyük etkisi vardır.
- vi. Örgütler sosyal görevleri de olan sistemlerdir.”¹

4.3. Durumsallık Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımında, standart yöntemler ile yönetilen farklı durumların standart yönetimin dışında farklı yöntemler ile karşılanabileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, durumsallık yaklaşımına göre yönetici hareketleri çevre tarafından büyük ölçüde kısıtlandığı ve yönetici olarak görev yaptıkları işletmelerin içinde buldukları duruma göre birden fazla yöntemin olduğu ifade edilmektedir. “Durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan araştırmalardan birkaçı şu şekildedir: Amaç-Yol Teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır. Esas itibarıyla liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Astların durumsal çalışma tavırları ve performansı ile lider davranışı arasındaki ilişkiyi tanımlama yolu ile liderliğin bir amaç-yol modeli geliştirmiştir. Bu modelin temelinde grup performansının liderlik şekli ve ortam niteliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatar.”² Liderlikle ilgili modern eğilimler, liderin başarısını esas olarak çevresel koşullara uyum yeteneğine bağlamaktadırlar. Bu alanda yapılan araştırmaların verileri, durumsallık yaklaşımını güçlendiren ipuçları taşımaktadır. Buna göre, belli bir durumda astlar arasında yüksek düzeyde bir çalışma ve verim sağlayan liderlik biçimleri, bir başka durum ve ortamda ya hiç etkili olmamakta ya da tamamen ters bir etki yaratabilmektedir.

Artık en iyi tek bir yönetimden söz edilemeyeceği, her durumunun dikkatlice incelenmesi ve daha etkin davranışsal uygulamayı saptayabilmek için, önemli değişkenlerin belirlenmesi gerektiği savunulmuştur. “Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen ortak faktörleri aşağıdakiler gibi belirtilmektedir:

- i. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- ii. Grup üyelerinin yetenekleri ve nitelikleri,
- iii. Liderliğin cereyan ettiği organizasyonun nitelikleri ve
- iv. Liderin ve takipçilerin geçmiş tecrübeleri.”³

¹ Sucu, s. 3

² İşeri, s. 57

³ A. Akdemir, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri” 21.YY.da

4.4. Karizmatik ve Harekete Geçirici Liderlik

Etkili liderler, doğrudan bireyi yüzeysel olarak etkilemekle kalmayıp, bireyin bilinçaltını da etkileyebilen olağanüstü güven duygusuna sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu büyük güven duygusuyla beraber onlara dahi de denilmektedir. Zekâları yüksek olduğu gibi yaratıcılıkları da yüksektir. Zor şartlar ve beklenmedik anlarda gerekli değişiklikleri yaparak olumlu sonuçlar alabilmektedirler. Günümüzde ekonomik rekabet ortamının artması örgütlerin, bu ekonomik rekabet ortamına ayak uydurabilecek ve örgütü üst seviyelere taşıyabilecek ortamı yaratabilecek liderlerin ortaya çıkması beklentisi olmaktadır. Karizmatik ve harekete geçirici olarak tanımlanan liderlik, örgüt çalışanlarının beklenti ve davranışlarında değişim yaratma ve işgörenleri organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sağlayabilmektedirler. Aslında karizmatik liderlik ve harekete geçirici liderlik arasında çok büyük anlam farkı bulunmamaktadır. Bu farklılığı ortaya çıkarmak için birçok araştırmalar yapılmıştır. “Daha önceki teorilerin çoğunun temel felsefesi, astın durumuna uygun olarak liderin destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ödül ya da cezaların tatbikine dayanıyordu. Bütün bu teorilerin, zaman geçtikçe tam olarak liderlerin davranışlarını açıklamaya yetmediği görülmüştür. İçeriklerinde liderlik teorilerinin tarif ettiklerinden daha başka şeylerin de olması gerektiği düşünölmeye başlanmıştı.”¹ Karizmatik liderlik ve harekete geçirici liderlik, stratejik liderlik diye tanımlanan ana olgunun alt grupları olarak ele alınabilmektedir. Kesin tanımlar üzerinde henüz anlaşma sağlanamamış olmasına rağmen, karizmatik liderlikte liderin kişiliğinin öne çıktığı, harekete geçirici liderlikte ise hem örgütün hem de örgüt elemanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda değişmelerinin öneminin vurgulandığı kabul edilmektedir.

Daha önce açıklandığı gibi nitelik yaklaşımları ile karizmatik liderlik teorilerini birbirine karıştırmamak gerekir. Ancak nitelik değişkenleri, karizmatik liderliğin niteliklerini tamamlıyor denebilir. Şöyle ki; nitelik teorileri çeşitli liderleri inceleyerek onların ortak başarı değişkenlerini bulmaya çalışmışlardır. Karizmatik liderlik konusundaki araştırmacılar ise, liderlerin nitelikleri yanında ödöl-ceza, karar modelleri, bilgilendirme ve kişilerarası ilişkiler gibi değişkenleri araştırmışlardır.

Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.143

¹ T. Kılınç, “Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.383

Harekete geçirici liderlik ve karizmatik teorilerinin tamamen niteliklerden veya davranış teorilerinden ayrı olarak incelemenin hatalı olduğu vurgulanmaktadır.¹

4.4.1. Karizmatik Liderlik

Tarihte, astlarını kendilerinin hata yapmaz kimseler olduklarına inandıracak kadar büyük bir güven vermiş liderlerin sayısı pek çoktur. Karizma, izleyenlerin liderlerinde gördükleri Tanrı vergisi sihirli güç olarak tanımlanabilir. Karizma, insanların duygusal gereksinmelerinden ve liderlik gerektiren olağan dışı olaylar esnasında ortaya çıkar. Bir savaşın kritik dönemi ve insanların askeri liderlere bağlı olması karizmayı doğuran şeylerdir. “1980’lerde organizasyonların hızla değişime uğraması, yeniden oluşturulması gereken kültür ortamı, yeniden yapılanma gibi sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte, araştırmacılar karizmatik liderlik teorisiyle daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Karizma kelimesi Yunanca kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamındadır. Burada hediyeden kasıt, mucizeler yaratmak veya gelecekte haberler vermek anlamındadır.”² Karizma, lider ile izleyenler arasında psikolojik mesafe gerektirir. Bir organizasyonun en üst düzeyindeki lider, basitleştirilmiş ve sihirli bir düşünce olanağını sağlayacak derecede üyelikten uzak mesafededir. Bu nedenle sistemin üst düzeyleri ile çalışanlar arasında, alt düzey liderlerin elde edemeyeceği duygusal bir bağ gelişebilir. Politika belirleme ve yeni bir yapı geliştirme, karizmatik liderliğe en uygun liderlik davranışlarıdır.

4.4.2. Harekete Geçirici Liderlik

Harekete geçici liderlik kavramı, işgörenlerin veya grup üyelerinin örgüt için veya grup için kendi çıkarlarının göz ardı etmelerini ve örgüt/grup amaçları doğrultusunda faaliyet göstermelerini benimsemektedir. “Harekete geçirici liderlik teorisi, daha önce ortaya atılan liderlik teorilerinden farklı bir takım nitelikler taşımaktadır. Önceki teorilerin temel felsefesi çoğunlukla astın durumuna uygun liderlik destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ödül ya da cezaların uygulanmasına dayanmaktadır. İçerikleri çoğunlukla liderle astlarının karşılıklı uzlaşmaları gereğine dayandığından, zaman zaman uzlaşma teorileri olarak da anılmaktadır. Harekete

¹ Kılınç, s.384

² A. Aydın, “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir.”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997,s.23

geçirici liderlik, takipçilerin kendilerini aşmalarına, liderin-ekibin ya da kurumun devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanmaktadır. Bryman, harekete geçirici lider davranışlarının, çalışanlarının tatmini, şahsi çaba ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğundan bahsetmektedir. Harekete geçirici lider, örgütün değişim gereksiniminin yönünü ve doğrultusunu çözümleyerek stratejik amaçlar belirler. Harekete geçirici liderin üç önemli işlevi şunlardır:

i. Mevcut sorunları önceliklerine göre sıralama ve uygun çözüm önerileri geliştirme,

ii. Yeni bir yapı oluşturma ve değişimi kurumsallaştırma,

iii. Yakın ve uzak geleceği planlayarak, örgütsel kaynakları hedeflere göre kullanma.”¹

Harekete geçirici liderlik kavramının en önemli özelliği ve ayırıcı faktörü, sürekli gelişen teknoloji ve değişen rekabet şartlarına göre değişimin sağlanmasını olanak yaratmaktır.

4.5. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Biçimleri

Liderler, maliyetlerini yönetirken yönetim tarzlarında farklılıklar gösterirler. Bazı liderler astlarına söz hakkı tanımazlar; onlardan sadece istenilenin yapmalarını arzularlar. Bir kısım liderler de maliyetlerine hiç karışmazlar. Başka bir kısmı da yönetim kararlarına maliyetlerinin de ortak olmasını isterler. Aslında bu sergilenen davranışlar liderlerin bir çeşit güç kullanımınıdır. “Bir liderin güç kullanma şekli de bir tür liderlik tarzı oluşturmaktır. Her güç kullanım biçiminin kendine özgü yararları ve sınırlamaları olmaktadır. Bir lider belli bir zaman süresince her üç liderlik biçimini de kullanır. Ancak bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak baskın çıkma eğilimi gösterir. Akıllı olan gerçek lider o anki oluşan şartlara göre bu üç davranışın karışımını kullanır.”² Lider olan bireyler, diğer grup üyelerini motive etme tarzına göre, olumsuz veya olumlu lider biçiminde nitelendirilmektedir. Liderlik yapısına göre liderlik biçimi, işgören odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

¹ Aydın, s. 27

² Ö. Sadullah, “Liderlik Tarzları”, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.23

4.5.1. İş gören Odaklı Liderlik

İş gören odaklı liderlik olarak tanımlanan liderlikte lider birey iş görenlere gösterdiği, saygı, güven, değer ve sağlıklı iletişim ağıyla bireylere önem vermektedir. İş gören odaklı lider bireyler, işgörenlere insan olarak değer veren ve onlarla onların istediği şekilde sağlıklı iletişim kurmaktadırlar. “İlişki davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır.”¹ İş gören odaklı liderlik davranışında grup üyelerinin tüm beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması amaç olmaktadır. Bu liderlik modelinde lider ve grup üyeleri arasında, güvene dayalı, sağlıklı iletişim, karşılıklı saygı, arkadaşlık gibi olumlu davranışların olduğunu söylemek mümkündür. “Bireyi dikkate alan lider sıklıkla şöyle biri olarak tanımlanmıştır:

- i. Astlarına kişisel problemlerinde yardım eden,
- ii. Astların önerilerini eyleme geçiren,
- iii. Astlarına eşit muamele eden,
- iv. Astlarını destekleyen.”²

4.5.2. Görev Odaklı Liderlik

Görev odaklı liderlik olarak tanımlanan liderlik modelinde lider birey her şeyden önce örgüt amaçları doğrultusunda faaliyeti sağlayabilmek adına her şeyi yapabilmektedir. Bu tarz liderlik modelinde lider birey iş başarısına ağırlık verdiğinde denetime de çok önem vermektedir. “Görev davranışı, şu önderlik eylemlerinin derecesini göstermektedir:

- i. İzleyenlerin rollerini tanımlamak ve örgütleme,
- ii. Görevlerin gerçekleştirilmesi için her üyenin hangi etkinlikleri ne zaman, nerede, nasıl yapacağını açıklamak,

¹ Eren, s. 446

² G. Kılıç, Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi (EÜ), SBE, Kayseri, 2006, s. 29

iii. Açık ve seçik tanımlanmış görev yapısının kurulmasına, iletişimin sağlanmasına, iş yapma yöntemlerinin ve yönergelerinin gösterilmesine çaba harcamak.

iv. İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır.”¹ Bu liderlik modelinde liderlerin en önemli amacı örgüt amacı doğrultusunda faaliyetin sağlanmasıdır. Bu liderlik modelinde lider birey işgörenlerin istek ve arzularını göz ardı edebilmekte sadece örgüt amaçları için örgüt faaliyetli hareket etmekte ve hareketi sağlamaktadır.

4.5.3. Değişim Odaklı Liderlik

Değişim odaklı liderlik modelinde en etkili şey sürekli gelişen teknolojik ortama ayak uydurabilmek için değişmektir. Bu liderlik modelinde lider, rekabet ortamına ve değişen teknolojiye ayak uydurabilmek için işgörenleri yönlendirmektedir. Bu liderlik modelinde liderler işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken sonuçlara karşı daha fazla duyarlı olmalarını istemektedirler. “Değişim odaklı liderlik, astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerinin de ötesinde performans sağlama amacına yönelik bir liderlik tipidir. Değişim odaklı liderlik, astların salt birer takipçi olmaktan çıkarılarak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi düşüncesine dayanmaktadır. Değişim odaklı liderler bunu, astların kendi öz çıkarlarını ve değerlerini kullanarak yapmaktadırlar.”²

¹ G. Uzun, Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBE, YYLT, Adana, 2005, s. 58

² E. F. Şirin – A.A. Yetim, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.3 S.1, Niğde, 2009, s. 71

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE LİDERLİK KAVRAMI ve YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ

1. HASTANELERDE LİDERLİK KAVRAMI

1.1 Hastanelerde Liderliğin Tanımı

Liderlik bütün işletmeler için olduğu kadar hastane işletmeleri içinde çok önemli olmaktadır. Hastane işletmelerinde hasta memnuniyetini sağlayacak şekilde faaliyet gösterilmesini sağlayan, grup başarısı için faaliyet gösteren ve kendine güvenen, ast çalışanların katılımını sağlayan otoriteyi olumlu bir şekilde kullanan liderlere ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü hastane başarısı için bu özelliklere sahip liderlerin bulunması gerekmektedir. Hastanelerde sunulan sağlık hizmeti kalitesinin yükseltilmesinde temel görev liderlerdedir. Hastanelerde başarılı olan bir lider, iş doyumunun yükselmesine, sunulan sağlık hizmetinin yüksek kaliteli ve hasta memnuniyeti sağlayacak seviyede olmasına, güçlü personelin oluşması için karşılıklı güvene dayalı ilişkilere dayalı liderlik sunan bireylerdir. “Yüksek performans sağlayabilecek bir hastane kültürünü oluşturmada liderlerin önemi büyüktür. Bunun için liderler güvenli ve etkin araçları kullanarak kaliteli bir hasta bakımını temel alan bir kültür oluştururlar. Organizasyondaki bireylerin hizmet kalitesi ve güvenliği sürecinde katılımını artırmak için fırsatlar oluşturulmalı ve eğitim sağlanmalıdır.”¹ Hastanelerde liderlerin en önemli görevi sağlık hizmeti almak için hastaneye gelen hastaların memnuniyetinin sağlanmasıdır.

1.2. Hastanelerde Liderliğin Önemi

Gerek iş, gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir liderliğin gerekliliği, genel kabul görmüş bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Günümüzdeki astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçları gerçekleştirdikleri düşünülmemesi gerekmektedir. Günümüzde klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı eleştirilmektedir. Çünkü hem lider, hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmektedir. “Bugün lider, ve liderlik kavramları tamamen değişim,

¹ Ş. A. Uysal, Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Isparta, 2012, s. 27

vizyon ve risk olguları ile birlikte anılmaktadır. Örneğin; yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır. Değişim tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister şeklindeki ifadesi ile, liderliğin yönetiminden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır.”¹ Stratejik liderlik, organizasyonlara iyi bir gelecek hazırlama süreci olarak, lider, izleyiciler ve organizasyonel değerler arasındaki olumlu etkileşimlerin tümüne önem vermektedir. Bu anlamda, paylaşılan değerlerin hepsinin güçlü bir şekilde yaşama geçirilmesi için, liderin kişisel değerleri ile organizasyonların paylaşılan değerlerinin birbirini tutması gerekmektedir. Bu hedef doğrultusunda örgütler, buluşçuluk kararlılığını temsil eden ve kolaylaştıran, risk üstlenen, aksiliklerle başa çıkabilen ve ekip içinde etkin olarak çalışan liderler talep etmektedirler.

Hastanelerde hastane yöneticisinin gösterdiği liderlik biçimi hastane geleceği için oldukça önemlidir. Yöneticilerin gösterdiği liderlik biçimi hastane çalışanlarının motivasyon ve performanslarını doğrudan etkileyebilmektedir. Yöneticilerin gösterdiği liderlik biçiminin arkadaşıca olması ve işgörenlerin lehine olması çalışanların yüksek performansla verimli çalışarak sundukları hizmet kalitesinin hasta memnuniyeti sağlayacak seviyede olmasına yardımcı olmaktadır. “Liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki eylemlerini içerir. Bu davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesinin hastanelere egemen olan yönetici tipinin belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.”² Teknolojik değişimlerin olduğu 20. yüzyılda bütün örgütler bu değişimlere ayak uydurma çabası içindedir. Sağlık hizmeti sunan işletmelerde bu teknolojik değişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmeti sunan kurumlar karmaşık teknoloji ve yoğun insani ilişkiler içinde bulunmasından dolayı yönetsel sorunlar çok yaşanmaktadır. Bu gibi durumlardan dolayı hastane yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Hastane başarısının üst seviyede olabilmesi için hastane yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışları çok önemli olmaktadır.

¹ T. Kılınc, Liderlik Üzerine Bir Analiz, İstanbul, 2002, s.84

² Ofluoğlu, s. 1

1.3. Hastanelerde Liderliğin Özellikleri

Hastanelerde yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları hastane çalışanlarının sundukları hizmet kalitesi üzerinde etkileri bulunmaktadır. İşgören tarafından yöneticinin gösterdiği liderlik davranışının arkadaşça, daha sıcak, anlayışlı ve önerileri dikkate alan bir yönetici şeklinde olması tercih edilmektedir. Hastane çalışanlarının başarılı olması ve verimliliğin istenilen seviyelerde olması hastane yöneticisinin liderlik modeliyle doğrudan ilgilidir. “Hastane yöneticilerinin liderlik anlayışının merkezinde sıcaklık, anlayış, özendirme, dinleme, empati, karşılıklı güven oluşturma yer almaktadır. Hastane yöneticilerde görüş birliğine varılarak alınan kararlar, bilgi ve beceriyi paylaşma, katılımcılık, çatışma yönetimi, destekleyici iş ortamı oluşturmaya çok önem verilmektedir.”¹ Lider yöneticilik, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, tek yani bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin resmini çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğüne sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Liderlik konusunda araştırmalarda bulunan bir çok yazar ve araştırmacıların liderlik konusunda yer alan özelliklerine yönelik açıklamalarına dayanarak, bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

“Güvenilir Olma,
Özgüven Sahibi Olma,
Adam Yetiştirme,
Kendini Bilme,
Cesaretlilik,
Bilgi Toplama,
Yaratıcılık,
Yönetme Yeteneği,
Strateji geliştirme,
Değişime Ayak Uydurabilme,

¹ G. Uyer, Hemşirelik ve Yönetim, Ankara, 1993, s. 56

Yenilikçi,"¹

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu özelliklerin her birinin bir liderde bulunma mecburiyeti olmaması konusu üzerindedir. Örneğin, sadece karizma sahibi olmak tek başına lider olabilmek için yeterli olmayacağından, güvenilir olmayan bir liderin diğer özelliklerinin hepsine sahip olması da bir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü nasıl ki, sadece karizması olan bir lider görüntüden ibaretse, güvenilirlik hususunda problemi olan bir liderin de değişime ayak uyduramayıp, yenilikçi olmayan özelliği nedeniyle lider sıfatına erişemeyecektir.

1.4. Hastanelerde Yöneticiler Açısından Liderlik

Sağlık hizmeti sunan kurumların başında gelen hastanelerde organizasyonun belli bir hiyerarşisinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Hastanelerde işgörenlerin hangi yöneticiye bağlı olduğu ve hangi birime bağlı olduğu herkesçe bilinmektedir. Hastanelerde yöneticilerin astlarını istedikleri şekilde yönlendirebilmeleri için ellerinde birçok mekanizmanın olduğu bilinmektedir. Ancak bu durumda hastane çalışanları hastane yöneticilerin kendi istekleri ile takip etmeye ihtiyaç duymadıklarını söylemek mümkündür. Hastanelerde organizasyon bu biçimde belirlense bile liderliğe duyulan ihtiyacın ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. "Liderlik, aşağıdaki nedenlerle önemini sürdürmektedir;

i. Özel hastanelerde faaliyetlerin her an kontrol edilmesi olanaksızdır. Yani, tepe yönetici astlarına her koşulda istediği hareketi yaptırma yetkisine sahip değildir. Bu nedenle, astların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu mekanizma da liderliktir.

ii. Hastanelerin içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Tepe yöneticiler liderlik yaklaşımları ile kurumun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlamaktadır.

iii. Liderliğin en önemli işlevlerinden birisi de takım çalışmasının önemini astlarına vurgulaması ve uygun örgütsel iklim koşullarını hazırlamasıdır. Bunun için de tepe yöneticilerin bazı liderlik vasıflarına sahip olmaları gerekmektedir."² Sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli yer tutan özel hastanelerde verilen hizmetlerin

¹ Uyer, s. 56

² O. Hayran - H. Sur, Hastane Yöneticiliği, İstanbul, 1997, s. 262

kalite devamlılığının sağlanması, verimliliğin ve etkililiğin artırılması günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Sürekliliğin ve kalitenin artırılması en üst yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi ile sağlanabilmektedir.

Dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi ile tepe yöneticilere (yönetim kurulu başkanları) bağlı olarak çalışan üst düzey hastane yöneticilerinin ekip çalışması ve örgüt iklimi algılamaları da daha olumlu ve güçlü bir duruma gelmektedir.

Hastane tepe yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının, etkili olduğu konular şunlardır,

- i.** Takım çalışması ile verimliliğin ve kalitenin artırılması,
- ii.** Personel verimliliğinin artırılması,
- iii.** Astarların iş tatmin düzeylerinin geliştirilmesi,
- iv.** İşgören hoşnutsuzluklarının ve şikayetlerinin azaltılması,
- v.** Daha olumlu ve güçlü bir örgütsel iklimin yaratılması,
- vi.** Güçlü bir değişim programının uygulanabilirliği,
- vii.** Değişik yönetim sorunlarının çözümü”¹

Ayrıca astlarının ekip çalışması ve iklim algılamaları üzerinde etkisi olan en üst yöneticilerin, yöneticilik yeteneklerinin yanında iyi bir lider olmaları da beklenmektedir. İyi bir lider olmanın yanında üst yöneticilerin beraber çalıştıkları astları üzerinde farklılık yaratma, hedeflerine adapte olmalarını sağlama, ilham verme, etkileme, risk almalarını sağlama gibi dönüşümsel liderlik yaklaşımının gerektirdiği özelliklere sahip olması gerekmektedir.

1.5. Hastane Yönetiminde Liderliğin Önemi

1980’i yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan önemli gelişmeler işletmelerin daha önceki yıllarda uygulamadıkları yönetim anlayışlarının değişmelerine sebep olmuştur. Bu esnada birçok işletme hantallaşmış, krize girmiş ve yarıştan çekilmiştir. İş yaşamında meydana gelen değişikliklerin sayısı ve hızındaki artış işletmeleri yapısal düzenlemelere gitmeye zorlamıştır. İşletmeler, artık 20-30 yıl öncesinin

¹ G. Vural - K. Eroğlu - Ş. Kavuncubaşı, "Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C. 3, S. 3, İstanbul, 1999, s.14

yönetim anlayışları ile idare edilemez hale gelmiştir. Sanayi devriminden sonra kullanılmaya başlayan klasik yönetim anlayışları, 1980'li yıllara gelindiğinde artık işletmeleri hantal ve büyük yapılar haline getirmeye başlamıştır. Büyük ve hantal bir yapıya bürünen işletmeler bu durumdan kurtulmak için yeni yönetsel arayışların içine girmişlerdir. “Hastaneler çok sayıda geniş ve karmaşık yapıda olan organizasyonlardır. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık olmasıdır. Bir başka neden çok sayıda, farklı hastalıklardan şikayetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Hastaneye gelen hastanın tedavi talebinin acillik özelliği göstermesi ve reddedilemez nitelikte oluşu, gerek donanım, gerekse personel hastanenin her zaman kullanıma hazır tutulmasını gerektirmektedir. Bunun bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite çalışmayan ve zarar eden servisler veya birimler kapatılmamaktadır. Bu ise, hastanede fazla sayıda personel istihdamına yol açmaktadır.”¹ Karmaşık yapıya sahip hastanelerde aşırı iş bölümü, sunulan hizmetin acilliği, uzmanlaşma ve istihdam edilen personelin fazlalığı gibi faktörler yapısal karmaşıklığa neden olmaktadır. Ancak bu yapısal karmaşıklığın çözümünde en önemli rol hastane yöneticilerindir. Hastane yöneticileri çalışanlarına karşı tavrı yani göstereceği liderlik modeli arkadaşça olmalıdır. Bu şekilde liderlik modeliyle hastane çalışanlarına yaklaşması işgörenlerin performansının artmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca organizasyonun karmaşıklığının giderilmesinde de ön ayak olabilmektedir.

Hastaneler sundukları hizmetlerden dolayı toplumu doğrudan etkileyen en önemli işletmelerin başında gelmektedir. Toplum doğrudan etkileyen hastanelerin, önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri ancak yönetimdeki liderlerin işgörenleri belirlenen amaçlar doğrultusunda hizmet vermelerinin sağlanmasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu sebepten dolayı hastanelerde güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. “Bu ihtiyacı çeşitli kaynaklardan ortaya çıkar. Örgütlerde liderlik gereksinmesini dört kaynağa dayandırmaktadır.

i. Örgütsel tasarımın yetersizliği

¹ Ş. Kavuncubaşı – S. Malhan, Sağlık Yöneticilerinin Blake-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Önderlik Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma, Ankara, 1999, s.579

- ii. Değişen çevresel koşullar
- iii. Örgütün içsel dinamiği
- iv. Örgütlerde üyeliğin korunması

Hastaneler bir çok örgütte olduğu gibi, üyelerinin çeşitli davranış ve iş ilişkilerini kontrol etmek için resmi politikalar, yazılı kurallar ve düzenlemeler ile biçimsel yetkiye dayanan örgütlerdir. Her iş görenin, görev ve yetkileri, belirli derecelerde tanımlanmış ve sınırlandırılmıştır; Ancak, görevin karmaşıklığı ve diğer görevlerle olan karşılıklı bağımlılığı bu sınırın esnek tutulmasına yol açmaktadır. Sistemin yapılandırılmasında bu durum çeşitli sorunlar yaratmaktadır.”¹ Hastaneler açık sistemlerdir; dış çevreden gelen etkilere karşı duyarlıdır; davranışlarını çevrenin beklenti ve baskıları doğrultusunda biçimlendirmektedir. Bütün sistemler gibi hastanelerde çevresel sistemlere uyum gösterirler; ancak, çevresel baskılar sistemin uyum gösteremeyeceği kadar büyük ise sistem, çevre ile yeni bir denge kuruncaya kadar değişime girer.

Açık sistem olarak hastaneler içsel dinamiklerin etkisi ile büyüme eğilimi gösterirler. Dış çevrenin getirdiği sınırlılıkların aşılması için doğal olarak sistem, yeni işlevler üstlenir, işlevleri yerine getirecek yeni karmaşık yapılar yaratır, yeni gereksinimler ortaya çıkar. Bu faaliyetlerin başarı ile tamamlanması güçlü bir liderliği gerektirir. Hastane örgütleri insanın insana hizmet ettiği, bireysel bir amaç ve standartların başarımının diğer kişilerin başarılarına bağımlı olduğu sosyal sistemlerdir. Sistemin yaşamını sürdürmesini sağlayan enerjik devreler özgürce çalışmazlar, insan kökenlidir; tüm maddi öğeler sistemdeki insan öğesinin çabasıyla işlerlik kazanır ve yararlı hizmet ederler. “Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır. Hastane yöneticisinin temel görevlerinden birisi, tıp hizmetlerinin organizasyonu, yönetim kurulu ve hastane bölümleri arasında eşgüdümü ve iletişimi sağlamaktır. Hastane yönetiminin bir diğer önemli rolü, hastanenin uzun dönemli planlarının geliştirilmesidir. Büyük hastanelerde hastane yöneticisinin, hemşirelik, finans, destek

¹ A. M. Dinar, Liderlik, Liderlik Tazları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), FBE, YYLT, İstanbul, 2001,s. 31

ve diğer hastane hizmetlerinden ve faaliyetlerinden sorumlu birkaç hastane yöneticisi bulunmaktadır. Ayrıca hastane yöneticisi, işverene karşı, topluma karşı, hastalara karşı, sigorta kurumlarına karşı, kaynak ve yasal sorumluluğu bulunduğunu söylemek mümkündür.”¹ Hastanelerde yöneticiler hastane yönetiminden aldığı yetkiyle hastaneyi yöneten ve hastane yönetiminin tepesinde bulunan liderlerdir. Hastanenin vizyonun belirlenmesinde en önemli etki hastane yöneticilerindedir. Ayrıca hastanelerde hem yöneticiler ile çalışanlar arasında hemde çalışanların kendi aralarında iletişim ağının güçlü ve akışkan olması gerekmektedir. Çünkü hastanelerin sunduğu hizmet, hizmet alanların sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. İletişim ağının akışkan olması hastane yöneticisinin gösterdiği liderlik modeli ve çalışanlarına karşı davranışlarıyla doğrudan alakalıdır.

Ülkemizde sağlık sistemi merkezci bir yapıdadır. Yönetim konusunda yetişmiş insan gücü nitelik ve nicelik açısından yetersiz olduğundan sağlık sistemimizde bu alanda oluşan bilgi birikimi kişisel deneyimlerin ötesine geçememektedir. Bu deneyimler genellikle gündelik iş yükünün yoğunlaştığı işlevlerde kazanılabilmektedir. “Hastane örgütleri, sürekli sistemsel değişim istekleri ve insan üyelerinden istenen davranışın sürekli güdülenmesi zorunluluğu altında çalışır. Araçlar, makineler, gereçler ve örgütün diğer maddi öğeleri, insan ögesiyle bir tür ölümlülüğü paylaşır. Bunlarda aşınırlar ve yenilenmelidirler.”² Ancak bunların özellikleri, yanlışsız değişim olanağı sağlar. Bu gerçekleştirilmedikçe üretim olanak dışıdır, örgütsel rolü öğretme ve öğrenme, karşılıklı uyum sağlama süreçleri yalnızca güdülendiğinde iş görme özelliği olan insana özgü olup liderliğin büyük bölümü bu süreçlerle ve özelliklerle uğraşmak zorundadır. Çünkü hastane ile ilgili sorunların büyük bir bölümü yanlış yönetimden kaynaklanmaktadır.

1.6. Hastanelerde Yönetim ve Liderlik

Yönetim kavramı, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya getirilen işgörenlerin koordineli ve sağlıklı bir iletişim ağıyla hareket etmeleri sağlama sürecidir. Hastanelerde yönetim kavramı ise, yukarıda tanıma benzer olarak; sağlık hizmetleri sunumu yoluyla toplumun sağlık düzeyini korumak ve geliştirmek

¹ Kavuncubaşı, s.103

² M. Ateş – H. Sur, Sağlık Bakanlığı'nın İstanbul'daki Hastanelerinde Yöneticilerin Bazı Yönetim Kararlarının Merkeziliği Konusundaki Bilgi Düzeyleri, İstanbul, 1999, s. 575

için maddi ve insani kaynakların planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. “Yönetim süreci, planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve kontrol etme fonksiyonlarından oluşur. Bütün bu fonksiyonların hepsinde karar verme, problem çözme, zaman yönetimi ve kavramsal düşünme gibi liderlik becerilerine gereksinim duyulmaktadır. Bunları gerçekleştirecek kişiler ise yöneticilerdir. Yöneticiler olası ihtiyaçları tahmin eder, amaçlara ulaşmak için stratejiler oluşturup, politika ve prosedürler geliştirir, bütçe planlar, kaynak oluşturur ve emrindeki personelini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçirirler.”¹ Karmaşık yapıda olan organizasyonların başında hastaneler gelmektedir. Hastanelerdeki yapının karmaşık olmasının çeşitli nedenlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Hastanelerin karmaşık yapıda olmasının ilk nedeni, hastane dışında hastaneyi etkileyen karmaşık bir çevrenin oluşudur. Başka nedeni ise, hastaneye tedavi hizmeti almak için çok sayıda, farklı hastalıktan şikayetçi hastanın düzensiz bir şekilde hastaneye gelmesidir. Hastaneye tedavi hizmeti almak için gelen hastaların taleplerinin acillik göstermesi ve reddedilemez olması, hastanenin donanım, teçhizat ve personel bakımından hazır olması gerekmektedir. Bu gibi sebeplerden dolayı hastanelerde bazı birimler her zaman hizmet vermektedir.

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Çünkü yönetici, kadrosunda çalışan personeli etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir. Yönetimde başarının temel unsuru olan iyi bir personel yönetimi; personeli etkin ve verimli çalıştırma, personeli etkileme, güdüleme, özendirme ve elde etme; işinde ve iş yerinde hoşnut, huzurlu ve mutlu etme; personelin başarısını ve yükselmesini temin etme olarak bilinmektedir. “Hastanelerde; kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin önem kazanması, hastane içindeki gücün hekimlerden tıp kökenli olmayan ve hastane idareciliği alanında formal eğitim görmüş idarecilere kaymasında etkili olmuştur. Bu sebeple hastaneler, güç ve statünün aynı kişide toplanmadığı organizasyon türleri haline almışlardır.”²

¹ Y. Ergün, Hastanelerde Hekim Hemşire İlişkilerinde Yaşanan Çatışma Kaynaklarının Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri. İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 1999, s. 37

² N. Aytürk, Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999, s.48

Hastanelerde hastane yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin örgüt amaçları doğrultusunda faaliyet göstermek için uygulanan eylemleri içermektedir. “Hastaneler toplumsal örgütlerin en eski örneklerindedir. Toplumsal yaşamın tüm yönlerini etkileyen hastane örgütlerinin, önceden saptanmış hedeflere ulaşabilmeleri ancak yönetsel düzeyleri dolduran kişilerin (liderlerin) insanları etkileme ve isteklendirme yoluyla, amaçlar yönünde harekete geçirmeleriyle mümkün olabilecektir. Bu nedenle bütün örgütlerde olduğu gibi hastanelerde güçlü bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır.”¹ Yukarıdaki bilgilerin ışığında, hastane yönetiminde liderliğin önemini en iyi şu şekilde özetleyebilir; herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanırken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan yaşamının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan yaşamıyla ödenmektedir.

2. YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK MODELLERİ

2.1. Hemşirelik ve Liderlik

Hemşirelik mesleğinin tarihsel sürecinde liderliğin gelişimine bakıldığında mesleğin ilk yıllarında dine dayalı olduğu ve bu dönemde hemşireliğin evdeki işlerin bir uzantısı olduğu görülmektedir. “Modern hemşirelik 19. yüzyılın ortalarında Florence Nihtingale ile başlamıştır. Modern hemşirelik eğitimi başlayıncaya kadar hemşireler usta-çırak ilişkisi yöntemiyle bilgi ve beceri kazanıyorlardı. Florance Nihtingale hemşirelere formal eğitimin gerekli olduğunu görmüş ve bu konuda öncülük yapmıştır. Tarihsel süreçte liderlik daha çok erkeklere atfedilen bir beceri olarak görülmüştür. Bunun nedenleri arasında, hemşireliğin kadın mesleği olması nedeniyle uzun yıllar etkin liderler yetiştirememesi, kadınların erkeklere göre daha kibar ve güçsüz olduğunun düşünülmesi, kadınların liderliği erkekler kadar iyi yapamadıklarının savunulması, kadınların başarıdan korkmaları nedeniyle kendi yeteneklerini geliştirememeleri, kadınların başarısının toplum tarafından hoş karşılanmaması ve otoriteye boyun eğme eğilimi gibi varsayımlar sayılabilir.

¹ Z. Başdoğan, – Ö. Önder, “Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Yöneticiliklerine İlişkin Liderlik Algıları: Ankara örneği”, 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002, s.29

Literatürde 1980’li yıllara kadar hemşirelikte liderlik açısından önemli bir değişiklik gerçekleşmediği görüşü savunulmaktadır. 1980’li yılların ortalarından itibaren hemşireler meslekleri için liderlik kavramının önemini fark etmişler ve liderlik konusu ile ilgilenmeye başlamışlardır.”¹ Her hemşire mesleğin devamlılığını sağlamak için liderlik becerilerini geliştirmelidir. Klinik hemşirelerinin idari sorumluluklarının az olmasına rağmen yönetici lider hemşireler pozisyonlarını yasal olarak elde ederler. Resmi yetki kurumsal amaçlar için anahtar önemdedir. Hemşire yöneticiler, sağlık bakımının hızlı değişen çevresine ve değişen aktivitelere ayak uydurmalı, hemşirelik mesleğindeki değişim ve gelişimlerden haberdar olmalı, değişim yaratacak güce sahip olmalı ve değişim sırasındaki stres ve kaosu zamanında önleme ve çözüm bulma noktasında vazgeçilmez olduklarının bilincinde olmalıdır.

Hemşirelik ekip çalışması ile yürütülen bir meslektir. Ekip çalışması, aynı amaç için bir araya gelmiş bir grup elemanın sorumluluk ve yetkileri paylaşarak işbirliği içerisinde amaca yönelik çalışmaları anlamına gelir.

Günümüzde hemşirelerin ekip içinde sahip oldukları gücün çok az olduğunun ve yönetim ve liderlik için özel bir eğitime ihtiyaç olduğu gerçeğinin farkına varılmaya başlanmıştır. “Bugün ekip çalışmasının önem kazandığı iş hayatında, bir kurumun başarılı olması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, rekabet ortamında varlığını sürdürmesi, etkin ve üretken olması, ekip çalışması ve ekibi etkin bir biçimde yönlendiren liderlerle mümkündür. Gelişme sürecinde olması nedeni ile sürekli değişen görev, yetki ve sorumluluklar, hemşireyi diğer sağlık disiplinleri ile çatışmaya itmektedir. Doktor hemşireyi kendi yanında onun önerdiği tedaviyi uygulayan bir görevli, hastane idarecileri hastanenin düzeninden, hasta bakım hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu bir görevli olarak görmektedir. Ayrıca günlük tedavi gereği laboratuvar, röntgen, eczane vs. gibi işlerde hemşire sorumlu tutulmaktadır. Günümüz hemşiresi doktora asistan, hastane idaresine yardımcı, tedavi ve bakım trafiğinin düzenleyicisi ve servis koordinatörü olarak görülmektedir. Hemşireliğin bu karmaşadan kurtulması ise etkili liderler yetiştirmesine bağlıdır.”² Günümüz sağlık hizmetleri kompleks ve dinamiktir. Hemşirelerin yeni ve güç roller

¹ S. Velioglu, Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi, Eskişehir, 2002, s.78

² Ö. Aslan – N. Akbayrak, “Hemşirelerde İş doyumu”, Modern Hastane Dergisi, C. 6, S. 2, Ankara, 2002, s.45

üstlenmeye hazır hale gelmeleri ve sağlık hizmetlerinin planlanması, politikaların oluşturulması ve yönetime tam olarak katılmaları gerekmektedir. Bu anlamda liderlik, hemşirenin özgüvenini ve otonomisini de artırır.

Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yeteneklerine bağlıdır. Hemşirelerin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendilerinin verebilmesi, liderliğin önemini bir kat daha artırmaktadır. Ülkemizde sınırlı sayıda da olsa yapılan çalışmalarda hemşirelerin liderlik becerilerinin hemşirelik uygulamalardaki önemini fark etmeye başladıkları ancak etkin liderlik becerilerine sahip olmadıkları saptanmıştır. Yukarıda sıralanan nedenlerle, yönetici hemşirelerin liderlik becerilerinin saptanması ve etkin liderlik becerilerinin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir.

2.2. Yönetici Hemşirelikte Liderliğin Önemi

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de hızlı bir gelişim ve değişim içindedir. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetleri, karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkileri nedeniyle önemli yönetsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum hemşirelik hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Karşılaşılan sorunların başarıyla çözümlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşılması ve hemşirelik hizmetlerinin etkinlik ve verimliliği sergilenen liderlik davranışları ve örgüt kültürüyle ile çok yakından ilgilidir. Hemşirelerin toplum sağlığındaki önemli konumları, görevleri ve taşıdıkları sorumlulukları nedeni ile çeşitli grupları doğru hedeflere etkin şekilde yönlendirme yükümlülüğü bulunmaktadır.

Örgütler ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve nitelikli iş görene sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde etmesi mümkün değildir. Etkili yönlendirme ise liderliği gerektirir. “Değişik yönetsel düzeylerde bulunan hemşireler, sergiledikleri liderlik davranışlarıyla bakım ve eğitim alanında köklü değişimler yaratarak, mesleki gelişmelerine yön verir, hizmetin kalitesini ve verimliliğini artırır, güçlü bir örgütsel kültür yaratarak sistemi daha etkin hale getirir. Literatüre göre hemşire liderlerin fonksiyonları şunlardır;

i. Rol modelidir

ii. Teori ve araştırma bulgularına dayalı hemşirelik bakımı sağlar

iii. Organizasyonun politikasını desteklemek ve etkilemek için bilgi gücünü kullanır

iv. En iyi sağlık bakımını sağlamak için çalışanları ile işbirliği içindedir

v. Hastaları bilgilendirme ve desteklemede sorumluluk alır

vi. Sağlık bakım organizasyonuna ve hastalara yarar sağlayacak değişimi destekler

vii. Standartları ve hemşirelik değerlerini kullanarak kişisel ve profesyonel sorumluluk için rehberlik eder.”¹ Bu nedenle yönetici hemşireler, örgütsel kültürü oluştururken değişime açık ve vizyon sahibi olmalı ve risk alabilme konusunda cesaretli davranmalıdır. Çalışanlarına empatik yaklaşmalı, olumlu bir benlik saygısı kazandırmalıdır. Sergiledikleri liderlik tarzı yenilikçi ve birleştirici olmalı, ekip çalışması ve iletişimini kolaylaştırmalı, problemlere zamanında ve etkili çözümler getirmelidir. Bu şekilde oluşturulacak güçlü bir örgüt kültürü ile bürokratik kurallar azalacak, çalışanlar kendi davranışlarını düzenleme konusunda otonomi sahibi olacaklardır.

Fakat ülkemizde yönetici hemşireler üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Özer’in araştırmasında, hemşireleri rahatsız eden yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarının; adil davranmama, güvensiz tavırlar sergileme ve ön yargılı davranma olduğu görülmüştür. Yönetici hemşirelerin çalışanlar üzerinde baskı oluşturup, sadece ortaya çıkan işin niteliği ile ilgilenen görev odaklı liderlik anlayışını ağırlıklı olarak sergiledikleri ve işten ayrılma düşüncesi ile görev odaklı liderlik arasında önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır. “Göktepe’nin yönetici hemşireler ve astlarıyla yaptığı çalışmada ise; benzer sonuçlara ulaşılmış olup, yönetici hemşirelerin işe yönelik liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür. Astların çalışmak istediği yöneticide bulunmasını istediği en önemli iki özellik sorgulanmış; çalışana değer verme ve yönetim becerisine sahip olma yanıtı alınmıştır. Bu iki özelliğin önemli olması astların kendilerine daha fazla değer verilmesini beklediklerini ve yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirmesi gerektiğini düşündürmüştür. Velioğlu da araştırmasında, yönetici hemşirelerin insandan çok göreve yönelik liderlik davranışı sergilediklerini söylemiştir. Özçelik’in çalışmasında

¹ Velioğlu, s. 79

ise hemşirelik adına sevindirici sonuçlara rastlanmaktadır.”¹ Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür ve dönüşümcü liderlik ile güven arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik, hemşirelerin tüm liderlik rollerini ve fonksiyonlarını yerine getirmesinde kullandığı en önemli özelliktir. Dönüşümcü bir lider hemşire, geleneksel anlayıştan çağdaş anlayışa yönelmeli, risk alarak gelecek için planlar yapmalıdır. İnsanlarla iyi iletişim kurabilen, geniş bir bakış açısıyla analitik düşünme yeteneği olan, vizyon sahibi bir lider hemşire, çalışanların güvenini kazanarak mükemmelliğe doğru yol alacaktır.

2.3. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özellikleri

Hemşirelik mesleğinin başlangıcına bakıldığında, hasta bakımına ve hastaya yardım etmeye yönelik izler taşıdığı görülmektedir. Ancak yıllar içerisinde hemşirelik adına bir çok uygulama ve araştırma yapan kuramcılar mesleği bilimsel bir tabana oturtup, profesyonel bir kimlik kazandırmaya çalışmışlardır. “ICN’ne göre hemşirelik; bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını korumaya, geliştirmeye yardım eden, hastalık halini iyileştirmeye ve rehabilite etmeye katılan bir meslek grubudur. Hemşire bakım verme, tedavi etme ve eğitime yönelik planlama uygulama ve geliştirmeye katılmalıdır. Böyle bir hizmetin sunumu planlama, örgütleme ve uygulamayı, yani aynı zamanda yönetsel becerileri de gerektirmektedir. Yönetici hemşire hastane ve diğer sağlık kuruluşlarındaki hemşirelik yönetimi faaliyetlerine katılmalı, hastanenin amaç ve yönetimi hakkında, hasta ve ailesine, sağlık personeline ve hastaneye bağlı sağlık kuruluşlarına bilgi vermeli, hastane ve hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından hemşirelik bakımının geliştirmek üzere yapılan her çeşit faaliyete katılmalı, hemşirelik hizmetleri ve eğitim ile ilgili işlevleri yürütürken karşılaşılabilecek yasal ve deontolojik sorunların çözümünü akıllıca değerlendirebilmelidir. Hemşirelerin bahsi geçen tüm bu yönetsel faaliyetleri uygulayabilmeleri ve mesleki gelişimle ilgili kararları bağımsız olarak alabilmeleri için özellikle liderlik niteliklerine sahip olabilmeleri gerekmektedir.”² Hemşirelerin

¹ H. İ. Cankul, “Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetsel Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi”, Gülhane Tıp Dergisi, C.44, S.4, Ankara, 2002, s.104

² A. Bayındır, Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışlarının Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi (MÜ) Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, İstanbul, 2004, s.46

mesleki gelişmelerine yön verebilmeleri değişimlere ayak uydurabilmeleri, eğitim ve hizmet alanındaki reformları yapabilmeleri, mevzuatları oluşturabilmeleri ve otonomi sahibi olup kendileri ile ilgili kararları alabilmeleri için yönetici niteliklerinden çok liderlik niteliklerine sahip olmaları gereklidir. Otonomi, belirli bir işi yapanların kendini yönetme özgürlüğü olarak bilindiğine göre, hemşirelik hizmeti standartlarının oluşturulması, bunların uygulamaya konması, mesleğin kendi eğitimi ve denetimini sağlaması ve deontolojik kuralların saptamasının otonominin alanına girdiğini unutmamak gerekir.

Sağlık hizmetlerinde astların arzu ve ihtiyaçlarına, departmanın devamlılığına önem veren, departmanın başarısı için gerekli olanı bilen ve uygulayan amir konumundaki yöneticidir. Bu nedenle sağlık hizmeti sunumunda amir yönetici aynı zamanda lider olmakla da görevlidir. Astların yeteneklerini ekibin gelişimi ile birleştirmek, departmanın çalışma yönünü belirlemek, kendi ve çalışanlarının gelişimi için fırsatları değerlendirmek, kültürel normları desteklemek, motivasyonunu sağlamak için amirin liderlik becerilerine de sahip olmasını gerektirir. “Amerikan Hemşire Okulları Derneği (AACN) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, hemşirelerin yöneticilikte etkili olabilmesi için şunları önermektedir :

- i.** İşbirliğini kolaylaştırıcı yöneticilik becerilerini kullanabilmek,
- ii.** Kurumun sağlık bakım sisteminde hemşireliğe ilişkin görüş geliştirebilmek,
- iii.** Problem çözümede analitik yaklaşımı, iletişim becerilerini kullanabilmek ve geliştirebilmek,
- iv.** Kaynak kullanımında etkili ve sağlam kararlar verebilmek,
- v.** Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak bütüncül düşünebilmek,
- vi.** Kaliteli sağlık bakımı için risk alabilmek,
- vii.** Toplumda hizmet alanları desteklemek,
- viii.** Problem tanımında ve çözümünde yaratıcılığını gösterebilmek,
- ix.** Değişimi kabul etmek ve etkili bir şekilde kullanmak,
- x.** Toplum önünde etkili konuşabilmek.”¹

Bu öneriler, hemşirelerin etkili yöneticiler olabilmeleri için liderlik davranışı göstermelerinin beklendiğini işaret etmektedir. Alandaki hemşire, hastasıyla yada

¹ Z. Alcan, Hemşirelik Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, İstanbul, 2001, s.35

diğer meslektaşlarıyla iyi iletişim kurma, değişim yapma ya da değişikliğe teşvik etme, empati becerisi gösterme, problem çözme yeteneği sergileme, olumlu benlik algısına sahip olma, risk alabilme ve kurum sağlık bakımında hemşireliğe ilişkin görüş geliştirebilme gibi rollerine uygun liderlik tarzını yönetici hemşiresinde görebilmeli ve gereğinde kullanabilmelidir. “Dunham ve Fisher yapmış oldukları çalışmada hemşire yöneticilerden liderliğin tanımlarını yapmalarını istemiştir. Çalışmadan çıkan sonuçlara göre, hemşirelerin; yönetsel uygulama alanını etkileyebilen, uyumlu, ekibin bir üyesi olan, güçlü değerlere ve karizmaya sahip, olumlu sonuçlar elde edebilen, astlarına yetki ve sorumluluk devredebilen kişilerin lider vasıflarıyla anılmasını istedikleri belirlenmiştir. Ayrıca liderin, yaratıcı, risk alan, organizasyon becerisi ve yeteneğine sahip, farklı düzeylerdeki bireylerle iletişim kurmada etkili iletişim tekniklerini kullanabilme yeteneğine sahip olması da çalışmadan çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır.”¹ Hemşireler üzerine yapılan bir başka çalışmada ise; sürekli kusur aramayan, çalışanına yardımcı olan, takdir eden, güvenen, çözümleyemedikleri sorunlarına destek veren ve insana yönelik davranış özellikleri gösteren liderlerin çalışanlar tarafından daha çok benimsedikleri görülmüştür. Bununla birlikte; çalışanı işiyle ilgili kararlara katmayan, otonomisine izin vermeyen lider davranışların çalışanlarda memnuniyetsizliğe neden olduğu belirtilmektedir.

Son olarak literatürlerde, hemşirelik mesleğinde liderlik gereksiniminin sadece yönetici hemşirelerde olması gereken bir özellik olmadığından bahsedilmektedir. Liderlik, hemşirelik uygulamaları açısından incelendiğinde; aslında her hemşirenin hastasına liderlik yaptığı ortaya çıkmaktadır. Hastanın fiziksel, psikolojik ve sosyal gereksinimleri için bakım planı hazırlaması, problemleri için amaç, amaca ulaşmak için yöntem geliştirmesi, çalışmalarını diğer hemşirelerle paylaşarak gruplar (takımlar) oluşturması liderlik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu noktada hemşirelerin yukarıda bahsi geçen işleri yaparken motive edici, bazı durumlarda göreve ya da bazı durumlarda bireye yönelik liderlik davranışı gösterdikleri görülmektedir.

¹ S. Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 2002, s. 126

2.4. Lider Hemşirelerde Yöneticilik Modelleri

2.4.1. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü

Sağlık bakım hizmetleri; sağlık tesisine başvuran hastaların kabulünden ayrılış işlemleri tamamlanana kadar geçen süre içerisinde, müdavi hekimin teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hususlarındaki direktifleri dikkate alınarak hasta ve çalışan hakları, güvenliği ile memnuniyeti ilkeleri çerçevesinde sunulan hizmetler ile hastanın nakli, sosyal destek sağlanması, hizmete erişiminin kolaylaştırılmasını sağlamaya yönelik sunulan hizmetlerin bütünüdür. Hastanelerde sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapan hemşirelerin görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

i. Sağlık bakım hizmetlerinin planlanması, etkin ve verimli hizmet sunulması, kendisine bağlı birimler ve ilgili diğer birimler ile işbirliği ve uyum içerisinde hizmetlerin yürütülmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesini sağlar.

ii. Hasta bakım hizmetlerinde çalışan personelin görev yerlerini hastane yöneticisinin onayını alarak planlar.

iii. Sağlık bakım hizmetlerinin aksamadan sürdürülebilmesi için her türlü ilaç, tıbbi sarf, malzeme ve cihazların yeterli miktarda ve ihtiyaç duyulduğunda kullanıma hazır olarak bulundurulmasını sağlar. İlaç ve malzemelerin güvenli şekilde kullanımını, takibini, saklanması, korunmasını ve kayıtlarının düzenli bir şekilde tutulmasını sağlar.

iv. Tıbbi işlemler ve bakım hizmetlerinde kullanılan araç, gereçlerin, kullanım öncesi ve sonrası sterilizasyon ve dezenfeksiyonu işlemlerinin yapılmasını ve denetlenmesini yapar.

v. Kurum politikaları doğrultusunda hasta bakım hizmetlerinde çalışan personelin performans ve verimliliğini değerlendirerek, verimliliği artırmaya yönelik tedbirleri alır.

vi. Kurum politikaları doğrultusunda ilgili çalışanların hizmet içi ve uyum eğitim programlarının takibi, değerlendirmesi, geliştirmesi ve denetlenmesi işlemlerini yürütür.

vii. Sağlık tesisinin tıbbi hizmet alanlarının temizliği, yemek sunum hizmetleri, refakatçi ve ziyaretçi uygulamalarını idari mali hizmetler/otelicilik müdürü ile birlikte planlar.

viii. Sağlık bakım hizmetleri ile ilgili alanlardaki mefruşatın ve demirbaşların kullanıma uygunluğu, temizlik kalitesi, niteliği, iç düzenleme ve uyumunun takibini yapar.

ix. Hastane yöneticisi tarafından verilen diğer görevleri yapar.

x. Kurum politikaları doğrultusunda hastalara verilecek hemşirelik bakımı ve ilgili hemşirelik prosedürlerini tanımlar, geliştirir, bunların uygulanması ve güncelleştirilmesini sağlar.

xi. Sağlık Bakım Hizmetlerinin uluslar arası standartlara göre yürütülmesi için gelişmeleri takip eder, inceleme ve araştırmalar yapar, bu konudaki çalışmalarını destekler.

xii. Sağlık Bakım Hizmetleri bütçesinin planlanmasında yer alır.

xiii. Sağlık Bakım Hizmetleri çalışanlarının faydalanabileceği bir kaynak kitaplık kurulması çalışmalarını koordine eder.”¹

Sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yapan hemşireler Sağlık bakım hizmetlerinin planlanması, etkin ve verimli hizmet sunulması, kendisine bağlı birimler ve ilgili diğer birimler ile işbirliği ve uyum içerisinde hizmetlerin yürütülmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu bireylerdir. Ayrıca sağlık bakım hizmetleri müdürü, hasta bakım hizmetlerinde çalışan personelin koordinasyonunu bağlı olduğu hastane yöneticisi bilgisi dahilinde sağlama, sağlık bakım hizmetleri ile ilgili alanlarda kullanılan makine ve teçhizatın kullanıma uygunluğu, niteliği, temizlik kalitesi, uyumu ve iç düzenlemesinin takibini yapmakla da sorumludur.

2.4.2. Süpervizör Hemşire

Süpervizör hemşire, alt kademelerden üst kademelere çıktıkça yetki ve sorumluluğun arttığı göz önüne alındığında, alt ve üst kademe arasında yer alan orta kademe yönetici olarak tanımlanmaktadır. Süpervizör olmak için, kurum politikalarına göre değişiklik göstermekle beraber en az üç yıl klinik deneyim sahibi olmak gerekmektedir. Lisans mezunu olmak eğitimde aranan şartlardan olmakla beraber, yüksek lisans, doktora gibi uzmanlığın olması kişiyi bir adım öne

¹...., <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-12606/hemsirelik-yonetmeliginde-degisiklik-yapilmasina-dair-y-.html> (22. 04. 2015)

çıkartmaktadır. Ayrıca, kurum içi performansı, yönetici vasıflarına sahip olması, iyi bir rehber hemşire olması, klinik deneyimlerinin birçok alanda olması, ekip çalışmasına yatkın olması, iletişiminin iyi olması, verilen görevleri sorunsuz yerine getirmesi ve kişisel gelişim olarak katıldığı kurs, kongre, sempozyum, ..vb. programlarda kişinin bu göreve seçilmesinde rol oynamaktadır. Süpervizör hemşire, mesai bitiminden sonra hemşirelik hizmetleri direktörlüğünün makamını temsil eder ve yetkilerini kullanmaktadır. Göreve getirildiğinde, bu yetkileri kullanabilmek için kurumunda hizmet veren bölümlerin işleyiş sürecini bilmesi gerekmektedir. Kurum yöneticilerinin uygun gördüğü ve kişi de kendinin eksik hissettiği alanlarda rotasyon yaparak eksiklerini tamamlayabilir. Süpervizör olarak hasta bakım kalitesinde yaşanabilecek aksaklıklar 24 saat boyunca engellenilmeye çalışılmaktadır. Süpervizör hemşirenin hasta ve servis vizitlerinde neler yaptığı, aşağıda kısaca açıklanılmaya çalışılmıştır:

i. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürlüğünün görevlerini normal mesai dışında ve resmi tatil günlerinde yürütür.

ii. Sorumluluğu altındaki hemşirelik personelinin iş ile ilgili sorun ve şikayetlerine çözüm arar, iş doyumunu ve morallerini yükseltici düzenlemelere katılır.

iii. Hasta bakımını değerlendirir, sorunları belirlemek üzere düzenli olarak birimleri ziyaret eder, hizmetlere ilişkin kayıtları gözden geçirir bakıma ilişkin eksik ve hataların giderilmesini sağlar ve Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü'ne iletir.

iv. Kurumun tıbbi hizmet alanlarının temizliği, yemek sunum hizmetleri, refakatçi ve ziyaretçi uygulamalarını idari mali hizmetler/otellilik müdürlüğünün görevlendirdiği çalışanla birlikte takip ederek gördüğü aksaklıkları ilgililere bildirir.

v. Acil durumlar için geliştirilen protokol çerçevesinde kararlar alarak uygular, hemşirelik personeline yol gösterir ve vakaların rapor edilmelerini sağlar.

vi. Sağlık Bakım Hizmetlerinin devamlılığı için gelecek nöbetteki süpervizör veya bölüm sorumlu hemşiresine yazılı ve sözlü bilgi verir.

vii. Nöbet saatlerinde gerekli hemşire sayısı ve niteliği konusunda Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü'ne önerilerde bulunur.

viii. Nöbet saatlerinde çalışanların uyumunu izler, gerekli durumlarda izin isteğini değerlendirir, nöbet değişikliği yapılmasını sağlar.

ix. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürlüğü tarafından istenen kayıt ve istatistikleri tutar.

x. Gerektiğinde yönetim toplantıları, komite ve personel toplantıları gibi toplantılara katılır.

xi. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü'nün uygun gördüğü mesleki/eğitim faaliyetlerine katılır.

xii. Hemşirelik bakımındaki tüm uygulama ve işlemlerin etik kurallara uyularak hasta hakları doğrultusunda yapılmasını sağlar.

xiii. Mesleksel ilerleme ve geliştirmeyi sağlamak üzere seminerlere, workshop'lara, konferanslara katılır.

xiv. Çalıştığı saatlerde hemşirenin kıyafet, davranış ve ilişkilerini izlemek ve gördüğü aksaklıkları düzeltmekten sorumludur.

xv. Sağlık Bakanlığı hizmet kalite standartları ile hasta ve çalışan güvenliği kapsamında faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması ve istenilen düzeyde tutulması için yapılan çalışmaları idare ile eş güdüm halinde yürütür ve gerekli önlemleri alır.”¹

Hasta bakımını değerlendirmek, sorunları belirlemek üzere düzenli olarak birimleri ziyaret etmek, hizmetlere ilişkin kayıtları gözden geçirmek bakıma ilişkin eksik ve hataların giderilmesini sağlamak ve sağlık bakım hizmetleri müdürüne iletmek gibi görevler süpervizör hemşire olarak görev yapan bireylerin görev tanımları arasında yer almaktadır. Ayrıca süpervizör hemşireler, sağlık bakım hizmetleri müdürlüğünün verdiği bütün görevleri yerine getirmek ve sağlık bakım müdürlüğünün verdiği görevleri diğer sağlık bakım biriminde çalışan iş görenlere iletmektedirler.

2.4.3. Sorumlu Hemşire

Hemşirenin en önemli sorumluluk alanının bakım olduğu ve bunu önerilen tedaviyi uygulama sorumluluğunun izlediği bilinmektedir. Bakım olgusu, bir başkasına yönelme, onunla birlikte olma, ona yardım etme, koruma, görev duygusuyla değil, şefkat ve saygı duyarak işini yapma gibi davranışlarla ifadesini bulur. Etkili bakımı sağlamak için hemşire, hemşirelik sürecini uygularken karar

¹...., <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-12606/hemsirelik-yonetmeliginde-degisiklik-yapilmasina-dair-y-.html> (25. 04. 2015)

verme becerilerini kullanır. Hemşireliğin 24 saat kesintisiz hizmet veren bir meslek olduğu göze alındığında, hasta bakımında yeterli olabilmek için hemşirenin bağımsız kararlar alması, yerine getirmekle yükümlü olduğu işlevleri tam olarak bilmesi ve bu işlevleri hangi amaçlar doğrultusunda yerine getirdiğinin bilincinde olması gerekmektedir. Ayrıca hasta bakımı, hemşireler için önemli bir tatmin aracıdır. Hastanelerde sorumlu hemşire olarak görev yapan hemşirelerin görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

i. Yatan hasta klinikleri/üniteleri, yoğun bakım üniteleri, ayaktan tanı ve tedavi birimleri, acil, evde bakım gibi alanlarda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinden sorumludur.

ii. Servis ve ünitedeki hastaların bakım gereksinimlerinin hemşirelik süreci doğrultusunda belirlenmesine ve karşılanmasına yönelik hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

iii. Klinik/üniteye yeni başlayan hemşirelerin uyumunu sağlar. Hemşirelerinin meslek gelişimlerinde, hasta bakımında rehberlik ve danışmanlık yapar, iş doyumunu ve motivasyonu yükseltici düzenlemeler yapar.

iv. Hizmet İçi Eğitim Hemşiresi ile işbirliği yaparak hemşirelerin eğitim gereksinimlerine yönelik önerilerde bulunur. Hizmet içi eğitim programlarına katılır ve klinik/ünite hemşirelerinin katılmalarını sağlar.

v. Birim bazında hazırlanan hizmet içi eğitim planlarının oluşturulmasında varsa birim eğitim hemşiresi ile işbirliği yaparak eğitim gereksinimleri doğrultusunda ilgili uygulamaların yürütülmesini sağlar ve kayıtlarını takip eder.

vi. Hastaların tedavi planlarının güvenli bir şekilde uygulanmasını, eczane tarafından kliniğe gönderilen ilaçların güvenli bir şekilde kullanımını ve korunmasını sağlar.

vii. Hastanın muayene ve tedavi girişimleri sırasında ilgili hemşirelik işlevlerinin yerine getirilmesini sağlar.

viii. Kurum politikaları doğrultusunda hemşirelerin gelişimi için performans değerlendirmelerini yapar, geri bildirimde bulunur.

ix. Kendisine bağlı hemşirelerin özlük işleri ve hakları ile ilgili konularda klinik/ünite içinde gerekli düzenlemeleri sağlar.

x. Hemşirelerin çalışma çizelgelerini ve izinlerini düzenler, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü' nün onayına sunar.

xi. Klinik/ünitenin fiziksel yapısı ve donanımı konusunda yönetime önerilerde bulunur.

xii. Hasta sayısı, durumu, hastane yatış süresi gibi özelliklere ilişkin veri toplar, nitelikli hemşirelik bakımının sağlanması için gerekli eleman sayısı ve niteliği hakkında Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürlüğü'ne bilgi verir.

xiii. İlgili birimlerle koordinasyonu sağlar.”¹

Sorumlu hemşire olarak görev yapan bireyler, hastane içinde tedavi hizmeti veya evde bakım hizmeti alan bireylerin sağlıkları ile ilgili bütün hizmetlerden sorumludurlar. Ayrıca sorumlu hemşireler, görev yaptıkları birimlerdeki ünitelerin fiziksel şartlarını üst yönetime bildirme, ilgili birimlere koordinasyon sağlama, hastaları sağlık gereksinimlerine göre sınıflandırarak uygun oda ve teçhizatı sağlama ve kurum politikaları doğrultusunda hemşirelerin gelişimi için performans değerlendirmesi yaparak geri bildirimde bulunmakta görev tanımları arasında yer almaktadır.

¹, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6283.pdf> (25. 04. 2015)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİYARBAKIR İLİ MERKEZ İLÇESİNDE BULUNAN KAMU HASTANELERİNDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK ALGILARI

1. ARAŞTIRMADA ANKET UYGULANAN KAMU HASTANELERİ HAKKINDA BİLGİLER

1.1. Diyarbakır Çocuk Hastalıkları Hastanesi (D.Ç.H.H.)

1.1.1 D.Ç.H.H. Tarihçesi

Diyarbakır Çocuk Hastalıkları Hastanesi (DÇHH) 18.03.1991 Tarihinde 100 yataklı çocuk hastalıkları hastanesi olarak hizmete açılmıştır. Ancak, hasta yoğunluğu nedeni ile 19.06.1995 tarihinde 250 yataklı göğüs hastalıkları hastanesi ile yer değiştirilerek 250 standart yatak ile hizmete devam etmiştir. Sağlıkta dönüşüm çalışmaları kapsamında SSK hastanelerinin sağlık bakanlığına devrinden sonra da, 09.03.2006 tarihinde eski SSK hastanesi hizmet binasına taşınmıştır. Bu binada; 01.06.2009 tarihi itibari ile 393 hasta yatağı (386 hasta yatağı 8 müşahede yatağı) 57 refakatçi yatağı olmak üzere 450 kadro yatağı ile hizmete devam etmektedir.

Sağlık bakanlığı tarafından uygulanmakta olan sağlıkta dönüşüm programı doğrultusunda hasta ve çalışan merkezli hizmet veren bir hastane olarak çalışmalarının kalitesini arttırarak hizmet vermektedir.

Hastanede verilen hizmetlerden bazıları şu şekildedir;

Elektro ensefalografi (EEG) hizmeti

Eforlu elektrokardiyografi

Holter

Periton diyalizi Ter testi

Total parenteral nütrisyon (TPN)

Diyabet ve obezite polikliniği

Psikiyatrik zeka testleri (WISC-R,Porteus labirentleri, Kentegy, Pabody,
(resim kelime testi))

Yeni doğan göz taraması

Odyometri ve yeni doğan iş itme tarama testi

SFT ve Allerjik reaksiyon testleri
Hasta hakları birimi
Evde bakım hizmetleri ..v.b
Ayrıca hastanede şu anda bulunan birimler;
4 Süt Çocuğu Servisi
1 Büyük Çocuk Servisi
1 Çocuk Cerrahi
1 Yeni doğan Servisi
1 İntaniye Servisi
1 Çocuk Yoğun Bakım Servisi
1 Yeni doğan ve Prematüre Yoğun Bakım Servisi
1 Acil Servis
1 Endokrinoloji Servisi
1 Hematoloji Servisi
1 Onkoloji Servisi
1 Nöroloji Servisi
1 Psikiyatri Servisi olmak üzere toplam 16 Servis bulunmaktadır.¹

1.1.2. D.Ç.H.H'nin Amacı

D.Ç.H.H'nin amacı, Hastaneye müracaat eden, 0-18 yaş arasındaki hastaların tetkik ve tedavilerini yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda, Poliklinik koşulları, yoğun hasta müracaatı göz önünde bulundurularak, aynı anda en az 43 uzman hekimin poliklinik yapabileceği şekilde düzenlenmiştir. Buna bağlı olarak her hastaya hekim seçebilme özgürlüğu hakkını kullanabilme olanağı tanınmaktadır. Poliklinikler yeterli araç gereçlerle donatılarak hastalara en iyi şartlarda muayene olabilme imkânları yaratılmıştır.

¹, <http://www.diyarbakireah.saglik.gov.tr/> (25.05.2015)

1.2. Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi

1.2.1. Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinin

Tarihçesi

Hastane 1982 yılında Dicle Üniversitesinin ayrılmasıyla bir süre Diyarbakır Devlet Hastanesi bünyesinde faaliyetlerini sürdürmüştür. Bakanlığın 24.12.1986 tarih ve 5059 sayılı olurlarıyla 1987 yılından itibaren Diyarbakır Devlet Hastanesinden ayrılarak, Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi olarak hizmete başlamıştır.

İlk açılışında 100 standart kadro yatağa sahipken zamanla bu miktar artmış, yeni binasında 320 yatak kadroya ulaşmıştır.

Yeni doğan yoğun bakımdaki yataklarla birlikte 2013 yılında 422 kadro standart yatak olarak bakanlık tarafından tescil edilmiştir.

16.07.2014 tarih ve 5524.561 sayılı makam onayı ile hastanemizin yatak kapasitesi 454 yatağa çıkarılmıştır. Hastanemiz 60.000 m²'lik arsa alanında 3260 m²'lik oturma alanına, 32.600 m²'lik kapalı alana sahiptir.¹

1.2.2. Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinin

Amacı

Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi kadın doğum ve çocuk hastalarına hizmet verirken; amacı insanı mutlu etmek olan, hasta ve çalışanının memnuniyetini ön planda tutan, teknoloji ve çağdaş bilgiyi takip edip kullanan, huzurlu ve konforlu bir ortamda hizmet veren ve sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olarak hizmet vermek en temel amaçlarıdır.

Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi olarak; sürekli düşünen, yeniliklere açık ve fikir üreten bir takım olarak, tıbbi teknolojiye ayak uydurarak, dünya standartlarında çağdaş sağlık hizmeti sunarak, hasta ve yakınlarının memnuniyetinin yanı sıra çalışanların haklarını önemseyen, kaliteli ve güvenilir sağlık hizmeti vererek bölgesinde lider ve öncü olmaktır.

Sağlık hizmetlerinin insanlığın en önemli ihtiyaçlarından biri olduğunun bilinci ile,

Hasta odaklı

¹, <http://diyarbakirkdch.saglik.gov.tr/index.php?mod=Hakkimizda> (25.05.2015)

Koordineli, etkin ve sorunsuz bakım

Güvenli ve düşük riskli

Doğru yetenek ve bilgiye sahip personel

Kaliteli Yöneticilik

Etkin bilgi akışı ve sürekli gelişim temaları ile hasta haklarına saygılı tercih edilen hastane olmayı ilke edinmeyi ve değerlerimizi koruyarak, bölge halkına yönelik sağlık hizmetlerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Kalite politikası; sağlıkta kalite standartlarını esas alarak, Hasta ve Çalışan Güvenliği odaklı, hizmet verimliliği ve kaynakların etkin kullanımını devam ettirmek, eğitim ve gelişmeyi destekleyerek hasta ve çalışan memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak ve kaliteli hizmet sunmaktır.¹

1.3. Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi

1.3.1. Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesinin

Tarihçesi

T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı tarafından 86000 metrekare alan üzerine yapılmış olan hastane teslim alınmasından önce Diyarbakır Devlet Hastanesi, bir süre Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi olarak hizmet vermiştir. Şubat 2010 tarihinde Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Genel Cerrahi Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Yusuf Yağmur başhekim olarak atanmıştır.

Hastanenin gerekli tıbbi donanım ve personelin tamamlanmasıyla ilgili çalışmalara devam edilmesi sürecinde Diyarbakır Göğüs Hastalıkları Hastanesi hastaneye entegre edilmiştir. İnşaatı tamamlanan ana binada ilk olarak Göğüs Hastalıkları polikliniği 25.06.2010 tarihinde açılmıştır.

Toplam 28 hemodiyaliz cihazı ile bölgenin en büyük hemodiyaliz merkezi olan diyaliz merkezi, 05.07.2010 tarihinde Diyarbakır Valisi tarafından açılmıştır. Bu yapılanmayla 85 diyaliz hastasına hizmet verilmektedir. Aynı zamanda 17 periton diyalizi hastasına da hizmet verilmektedir.

Ana binada Göğüs Hastalıkları Kliniğine hasta kabul edilmeye 07.07.2010 tarihinde başlanmıştır. Eğitim ve Araştırma Hastanesi kadrosuna atanıp Devlet

¹, http://diyarbakirkdch.saglik.gov.tr/index.php?mod=Kalite_Politikamiz (25.05.2015)

Hastanesinde hizmet veren branşlardaki doktor, personel ve ekipmanlar kademeli olarak Ana binaya taşınarak burada hizmet vermeye başlamıştır.

Hastanede hasta odaları 1 kişilik veya 2 kişilik şekilde oluşturulmuştur. Her odada yatak başı tıbbi gaz ve vakum pendantları, klima, televizyon, buzdolabı standart olarak bulunmaktadır. Toplam 273 odada 546 yatakla hizmet verilmektedir. Ayrıca yoğun bakım üniteleri ile ayaktan tedavi ünitelerinde (acil servis, onkoloji ve Günlük Tedavi Merkezi ile hemodiyaliz ünitesi) ile toplam 681 tedavi yatağı bulunmaktadır.

Hastanede hepsi laminer akımlı 13 ameliyat salonu bulunmaktadır. 25.08.2010 tarihinden itibaren ameliyathaneler kullanılan branşların özelliklerine göre dizayn edilmiş ve endoskopik cerrahi girişimler yanı sıra beyin cerrahisi, göz ve KBB cerrahisinde mikro cerrahi girişimler yapılabilecek cihazlar ile donatılmıştır.

Toplam 44 yoğun bakım yatağı ile bölgenin en büyük yoğun bakım ünitesi için gerekli personel ve donanım sağlandıktan sonra 20.10.2010 tarihinden itibaren Anestezi ve Reanimasyon yoğun bakım ünitesine hasta kabul edilmeye başlanmıştır. Göğüs Cerrahisi, Beyin Cerrahi, Nöroloji, Genel Cerrahi yoğun bakım üniteleri ilgili branş hekimlerinin koordinatörlüğünde hizmet vermektedir.

Ayrıca bilgisayar destekli otomasyon, pnömatik sistem ve hemşire çağrı sistemi ile hizmet verilmektedir.

Girişimsel işlemler için Gastroenterolojik endoskopi ve Göğüs Hastalıklarının Bronkoskopi işlemlerinin yapıldığı ve hasta dinlenme odalarını içeren Endoskopi merkezi oluşturulmuştur.

Tıbbi Onkoloji ve Günlük Tedavi Merkezinde kemoterapi ve diğer günlük tedaviler uygulanmaktadır.

Radyoloji bölümünde bir adet 128 kesitli Bilgisayarlı Tomografi, 1 adet 64 kesitli Bilgisayarlı Tomografi, 1 adet 1,5 tesla MR, 3 dijital röntgen cihazı ve 1 adet floroskopi, 1 adetportabl röntgen, 4 ultrasonografi cihazı ile USG ve Doppler hizmeti verilmektedir.

Acil serviste travma ve resüsitasyon müdahale odalarında ventilatör, monitör ve hasta başı üniteleri olacak şekilde tüm ekipmanlar sağlanmıştır. Acil serviste acil

laboratuvar, dijital röntgen ve 64 kesit BT bulunmaktadır. 23.08.2010 tarihinden itibaren hasta kabul edilmektedir.

345 kişilik konferans salonu ve 30 kişilik seminer salonu oluşturularak eğitim ve toplantılar yapılmaya başlanmıştır. Hastanemizde Eğitim Koordinatörlüğü tarafından kütüphane oluşturulmuştur. Kütüphaneye ulusal süreli yayınlar periyodik olarak gelmektedir.

Aralık 2010 tarihinden itibaren Diyarbakır Devlet Hastanesi de hastaneye entegre edilmiştir.

Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi olarak hastanesinde tıbbi ve teknik donanımı ile ulusal ve uluslararası alanda en yüksek düzeyde sağlık hizmetinin sunulması amaçlanmaktadır.

Diyarbakır'da iki ayrı binada hizmet vermekte olan Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi 01.01.2014 tarihi itibari ile "Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi" ve "Diyarbakır Devlet Hastanesi" olarak iki farklı hastaneye ayrıldı. Diyarbakır'da Kamu Hastanelerinin basamaklandırılarak yeniden yapılandırılmasına gidildiği belirtildi.

İki hastanenin ayrılmasıyla birlikte, Diyarbakır'a yaraşır yeni isimlerin verilmesi için Sağlık Bakanlığı'na başvuru yapıldı. Diyarbakır Eğitim Araştırma Hastanesi'nin ismi 'Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi' olarak değiştirildi.¹

1.3.2. Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Amacı

Hastanenin temel amacı, hasta - çalışan güvenliğini ve memnuniyetini önemseyen, uluslararası standartlarda teknolojik ve çağdaş uygulamalar ile hastalıkların teşhis ve tedavilerini doğru, etkili ve zamanında sunmak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmektir. Sürekli düşünen, gelişen ve geliştiren kalite anlayışı ile etkin, verimli, yaratıcı hizmet sunumuyla sağlık sektöründe Güneydoğu Anadolu ve Ortadoğu Bölgesinde lider bir marka olmak.

Ayrıca hastane, Diyarbakır ve çevresindeki hizmet verdiği bireylere dünya standartları seviyesinde çağın gerektirdiği güvenilir ve kolay ulaşılabilir sağlık hizmetini verebilmek için, en gelişmiş tıbbi cihazları ve tedavi yöntemlerini

¹, <http://www.diyarbakireah.saglik.gov.tr/index.php/explore/2013-03-16-13-07-37> (25.05.2015)

kullanarak, etik ilkeler doğrultusunda hasta, hasta yakını ve çalışan memnuniyetini esas alan, sürekli eğitimle gelişmeyi destekleyen yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunmayı da amaçlamaktadır.¹

1.4. Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesi

1.4.1. Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesinin Tarihçesi

Diyarbakır'da iki ayrı binada hizmet vermekte olan Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi 01.01.2014 tarihi itibari ile "Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi" ve "Diyarbakır Devlet Hastanesi" olarak iki farklı hastaneye ayrıldı.

İki hastanenin ayrılmasıyla birlikte, Diyarbakır'a yaraşır yeni isimlerin verilmesi için Sağlık Bakanlığı'na başvuru yapıldı. Diyarbakır Devlet Hastanesinin yeni ismi ise 'Diyarbakır Selahaddin Eyyubi olarak değiştirildi.

Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Hastanesinde şu poliklinikler bulunmaktadır:

Nöroşirurji (Beyin ve Sinir Cerrahisi)

Deri ve Zührevi Hastalıklar

Enfeksiyon Hastalıkları (İntaniye)

Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon

Genel Cerrahi

Göğüs Hastalıkları

Göz Hastalıkları

İç Hastalıkları (Dahiliye)

Kardiyoloji

Kulak Burun Boğaz Hastalıkları

Nöroloji

Ortopedi ve Travmatoloji

Plastik Rekonstrüktif ve Estetik Cerrahi

Psikiyatri

Üroloji²

¹, <http://www.diyarbakireah.saglik.gov.tr/> (25.05.2015)

², <http://www.diyarbakirdh.saglik.gov.tr/index.php?mod=Hakkimizda> (25.05.2015)

1.4.2. Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesinin Amacı

Hastane amaçlarının başında, halk sağlığı ve insan odaklı bir yapı kurmak, en ileri bilgi ve teknolojinin yeterli düzeyde ve konforlu bir ortamda sunulduğu, toplumsal amaçlı sağlık programlarının uygulanmasına öncülük eden, insanımızın sağlığına güvenli ve huzurlu bir ortamda kavuşması, güler yüzlü hizmet alması, hastaneden mutlu ayrılması, tıbbi bakım hizmetleri ile konforlu otelcilik hizmetlerinin birbirini tamamlayacak şekilde sunulduğu, lider bir sağlık kuruluşu olmayı hedeflemek gelmektedir. Ayrıca, modern çağın gereklerine ve memleket gerçeklerine uygun, yüksek nitelikte hasta bakımı ve tedavi hizmetlerini en düşük maliyetle üretmek ve bunu ihtiyaç sahiplerine sunmak, süratli, disiplinli, üstün kaliteli ve ekonomik bir hastane işletmeciliğini sağlamakta hastanenin amaçları arasında yer almaktadır.

Hastanenin insan gücü planlaması ve personel politikaları ile ilgili çalışmalar yapmak, personel sistemlerinin geliştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunmak, personelin atama, özlük, sağlık, izin, sicil, kadro, emeklilik ve tahakkuk (maaş) işleri ile ilgili işlemlerini gerçekleştirmekle görevlendirilmiştir. Personel Daire Başkanlığı; Eğitim programları ile personeli geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak ve personelinin görevlerini yerine getirirken liyakat, kariyer ilkeleri ile yetkinlik bazlı performanslarına da dikkat ederek kurum içerisinde yükselmelerini ve bu sayede görevlerindeki iş tatminlerini, katılımlarını ve kuruma olan bağlılıklarını güçlendirmek için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Hastanede yer alan personeli bilgilendirmek ve yol göstermek, süratli, doğru, verimli, düzenli, uyumlu ve koordineli hizmet sunmak insan odaklı bir anlayışla mutlu çalışanlarla mutlu bir topluma ulaşmak amacını taşımaktadır. Görev tanımı kapsamında verdiği hizmetlerde kaliteyi sürekli iyileştirmeye çalışmak, çalışmalarında yeniliklere açık, bütünleştirici bir bakış açısıyla, verimli, düzenli, uyumlu ve koordineli bir takım ruhunu yansıtmak, insan haklarına önem veren bir anlayışla girişimci, yaşanan hızlı teknolojik değişimlerle çalışanlarının ihtiyaçlarını, eğitimlerini ve gelişimlerinin sağlanmasını hedefleyen; çağdaş, dinamik, sorumluluk bilinci ile etik anlayış içinde hizmet sunmaktır. Hastanenin, araştıran, öğrenen, öğrendiğini uygulayan, sorunları

çözen, paylaşan, üreten, kendini geliştirmiş, çalışanları mutlu bir hastane olmasını sağlamaktır.¹

2. DİYARBAKIR KAMU HASTANELERİNDE YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK ALGILARINA İLİŞKİN DEMOGRAFİK DAĞILIMI

2.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılımları

Bu bölümde araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıları demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelere ilişkin kişisel bilgilere de yer verilmiş, bu bağlamda hemşirelerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, görev türü, çalışma şekli ve öğrenim durumlarına ilişkin bilgiler ve dağılımları açıklanmıştır.

2.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımları

Diyarbakır’da bulunan kamu hastanelerindeki yönetici hemşirelerin liderlik modelleri algılarına ilişkin yapılan anketteki sorulardan cinsiyetiniz sorusuna verilen cevapların cinsiyet oran dağılımı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımları

<i>Demografik Nitelik</i>	Gruplar	N	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	102	92.7
	Erkek	8	7.3
	Toplam	110	100

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, %92.7’sinin kadın ve %7.3’ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun bayan olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelik mesleği genel olarak bayanların tercih ettiği bir meslek olduğunu söylemek mümkündür.

¹, <http://www.diyarbakirdh.saglik.gov.tr/index.php?mod=Hakkimizda> (25.05.2015)

2.1.2. Katılımcıların Medeni Durum Faktörüne Göre Dağılımları

Diyarbakır’da bulunan kamu hastanelerindeki yönetici hemşirelerin liderlik modelleri algılarına ilişkin yapılan anketteki sorulardan medeni durumunuz sorusuna verilen cevapların medeni durum oran dağılımı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durum Faktörüne Göre Dağılımları

<i>Demografik Nitelik</i>	Gruplar	N	%
<i>Medeni Durum</i>	Evli	96	87.3
	Bekar	14	12.7
	Toplam	110	100

Katılımcıların medeni durum faktörüne göre dağılımı ise %87.3’ünün evli ve %12.7’sinin ise bekar olduğu görülmektedir. Medeni durum faktörü incelendiğinde katılımcıların çoğunun evli olduğu tespit edilmiştir.

2.1.3. Katılımcıların Öğrenim Durum Faktörüne Göre Dağılımları

Diyarbakır’da bulunan kamu hastanelerindeki yönetici hemşirelerin liderlik modelleri algılarına ilişkin yapılan anketteki sorulardan öğrenim durumunuz sorusuna verilen cevapların öğrenim durumu oran dağılımı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 5: Katılımcıların Öğrenim Durum Faktörüne Göre Dağılımları

<i>Demografik Nitelik</i>	Gruplar	N	%
<i>Öğrenim Durumu</i>	Meslek Lisesi	9	8.2
	Ön lisans	37	33.6
	Lisans	63	57.3
	Yüksek Lisans	1	0.9
	Toplam	110	100

Öğrenim durumu faktörüne göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %57.3’ünün lisans, %33.6’sının ön lisans, %8.2’sinin meslek lisesi ve %0.9’unun ise yüksek lisans cevabı verdiği görülmektedir. Öğrenim durumu faktörüne göre dağılım incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu tespit

edilmiştir. Yönetici hemşirelikte bazı durumlarda lisans mezunu olunmasından dolayı katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.4. Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Dağılımları

Diyarbakır'da bulunan kamu hastanelerindeki yönetici hemşirelerin liderlik modelleri algılarına ilişkin yapılan anketteki sorulardan yaşınız sorusuna verilen cevapların yaş oran dağılımı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 6: Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Dağılımları

<i>Demografik Nitelik</i>	Gruplar	N	%
<i>Yaş</i>	20-25	6	5.5
	26-30	11	10.0
	31-36	28	25.5
	37-42	42	38.2
	43 ve üstü	23	20.9
	Toplam	110	100

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, %38.2'sinin 37-42 yaş arası cevabı verdiği, %25.5'inin 31-36 yaş arası, %20.9'unun 43 ve üstü, %10.0'unun 26-30 yaş arası ve %5.5'inin ise 20-25 yaş arası cevabı verdiği görülmektedir. Katılımcıların yaş faktörüne göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun orta yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Yaş ortalamasının yüksek olmasının sebebi ise yöneticilik pozisyonunda olan hemşirelerin mesleki tecrübeye sahip olmaları gerektiğinden dolayı olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.5. Katılımcıların Çalışma Şekli Faktörüne Göre Dağılımları

Diyarbakır'da bulunan kamu hastanelerindeki yönetici hemşirelerin liderlik modelleri algılarına ilişkin yapılan anketteki sorulardan çalışma şekliniz sorusuna verilen cevapların çalışma şekli oran dağılımı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 7: Katılımcıların Çalışma Şekli Faktörüne Göre Dağılımları

<i>Demografik Nitelik</i>	Gruplar	N	%
<i>Çalışma Şekli</i>	Sürekli Gündüz	89	80.9
	Sürekli Gece	8	7.3
	Vardiyalı	13	11.8
	Toplam	110	100

Çalışma şekli faktörüne göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %80.9'unun sürekli gündüz cevabı verdiği, %11.8'inin vardiyalı ve %7.3'ünün ise sürekli gece cevabı verdiği görülmektedir. Çalışma şekli faktörü incelendiğinde katılımcıları büyük çoğunluğunun sürekli gündüz görev yaptığı görülmektedir.

2.1.6. Katılımcıların Görev Türü Faktörüne Göre Dağılımları

Diyarbakır'da bulunan kamu hastanelerindeki yönetici hemşirelerin liderlik modelleri algılarına ilişkin yapılan anketteki sorulardan görev türünüz sorusuna verilen cevapların görev türü oran dağılımı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 8: Katılımcıların Görev Türü Faktörüne Göre Dağılımları

<i>Demografik Nitelik</i>	Gruplar	N	%
<i>Görev Türü</i>	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür/ Başhemşire	1	0.9
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd./ Başhemşire Yrd	5	4.5
	Süpervizör	34	30.9
	Sorumlu Hemşire	69	62.8
	Diğer	1	0.9
	Toplam	110	100

Son olarak görev türü değişkenine göre katılımcıların dağılımları incelendiğinde, %62.8'inin sorumlu hemşire, %30.9'unun süpervizör, %4.5'inin sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı/ Başhemşire yardımcısı, % 0.9'unun sağlık bakım hizmetleri müdürü/ Başhemşire ve %0.9'unun ise diğer cevabı verdiği görülmektedir. Görev türü faktörü analiz edildiğinde katılımcıların yarısından fazlasının sorumlu hemşire olduğu görülmektedir.

2.2. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarına İlişkin Dağılımları

Bu bölümde araştırmanın örneklemini oluşturan Diyarbakır Kamu Hastanelerinde görevli yönetici hemşirelerin liderlik algılarına ilişkin dağılımlarına yer verilmiştir.

2.2.1. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde İş gören Odaklı Liderlik

Bu liderlik tarzında, en önemli unsur insandır. İşgören odaklı liderlikte, çalışanların hem kendi aralarında hemde üst yöneticilerle olan iletişim, insan ilişkileri, takım çalışması, ast çalışanların iş tatminin yüksek olması, işletmenin bütünleşmesi için davranışların geliştirilmesi gibi kavramlar oldukça önemlidir. İş gören odaklı liderlik, geliştirici, destekleyici, onaylayıcı davranış tarzlarını benimseyen ve bu davranışları liderliğin temelini oluşturduğu liderlik tarzıdır.

Tablo 9: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Arkadaşçayım” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	39	35,5	35,5
Katılıyorum	49	44,5	80,0
Kararsızım	11	10,0	90,0
Katılmıyorum	8	7,3	97,3
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7	100

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşireler liderlik ettiği bireylere arkadaşça yaklaşmaktadırlar. Ast çalışanlara arkadaşça yaklaşmak onların önemli olduğunu ve birey olarak değerli görüldüğünü hissetmekte ve böylece performans artabilmektedir. Yönetici liderlerin bireylere yaklaşım tarzı çalışanlara uyguladıkları liderlik modeli çalışanların motivasyon, performans, iş verimliliği ve işe kendini verme gibi durumları doğrudan etkilemektedir. Yönetici bireylerin çalışanlara arkadaşça yaklaşması onların bu samimiyetten dolayı mutlu olmaları ve performans ve motivasyonlarının üst seviyelerde olmasına olanak sağlamaktadır. Hastanelerde

ast çalışanlar ile yönetici hemşirelerin aralarındaki ilişkinin arkadaşça olması ve yönetici hemşirelerin asta çalışanları ile iyi geçinmesi hastaneye başvuran hastalar açısından da oldukça önemli olabilmektedir. Çünkü, hastalarla doğrudan ilgilenen ast hemşirelerdir. Yönetici hemşirelerin asta hemşirelere yaklaşımlarının arkadaşça olması onların yüksek verim ve performansla çalışmasına neden olmakta ve böylelikle hastalara verilen tedavi hizmetlerinin kalitesini artırabilmektedir.

Tablo 10: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlerim” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam(%)
Kesinlikle Katılıyorum	28	25,5	25,5
Katılıyorum	56	50,9	76,4
Kararsızım	16	14,5	90,9
Katılmıyorum	6	5,5	96,4
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	100
Toplam	110	100	

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların dörtte üçünden fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun ast çalışanların fikir ve önerilerini dinleyip değerlendirmeye aldığı görülmektedir. Ast çalışanlar ile fikir alışverişinde bulunmak hastanenin sunduğu hizmetin kalitesinin artmasında önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü hastaneye başvuran hastalar ile iletişim halinde olan çalışanlar genellikle ast çalışanlardır. Ast çalışanlar hasta ve hasta yakınları ile daha çok iletişim halinde olduklarından onların ihtiyaçlarını da daha çok bilmektedirler. Onların ihtiyaçlarının karşılanması safhasında yöneticilerin ast çalışanların fikir ve önerilerini dinleyip değerlendirmesi hastanenin sunduğu hizmet kalitesinin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca yönetici hemşirelerin ast çalışanlarının fikir ve önerilerini dinlemesi onları önemseydiği ve değer verdiği anlamına da gelmektedir. Buda ast çalışanların mutlu olmasına ve yüksek performans ve yüksek motivasyonla çalışmasına olanak sağlamaktadır. Ast çalışanların mutluluğu yüksek performans ve yüksek motivasyona

neden olmakta, yüksek performans ve yüksek motivasyon da sunulan tedavi hizmetinin kalitesinin artmasına neden olmaktadır.

Tablo 11: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Astlarıma güvenirim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	22	20,0	20,0
Katılıyorum	59	53,6	73,6
Kararsızım	20	18,2	91,8
Katılmıyorum	5	4,6	96,4
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	100
Toplam	110	100	

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık dörtte üçünün bu görüşe katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun astlarına güvendiği ve verdiği fikirleri önemseydiği görülmektedir. Yönetici hemşirelerin astlarına güvenmesi, onlara değer verdiği ve fikirlerine önem verdiği anlamına gelmektedir. Buda astların yüksek performansla çalışmalarına ve sundukları hizmet kalitesinin yüksek olmasına neden olabilmektedir. Hastanelerde yönetici hemşirelerin astlarına güvenmesi sunulan hizmet kalitesinin yüksek olmasına ve hastaların memnuniyetine olanak sağlamaktadır. Buda hastanenin imajının halkın gözünde iyi bir profil çizmesine yol açmaktadır. Hastaneler hizmet sundukları bireylerin hayatlarını doğrudan etkilediğinden egoların bir tarafa bırakılıp hasta odaklı çalışmanın gerektiği kurumlardır. Bu nedenle yönetici hemşirelerin astları ile iletişimi bu çerçevede olması sunulan hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti açısından oldukça önemlidir.

Tablo 12: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Açık ve dürüst bir yöntemim vardır.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam(%)
Kesinlikle Katılıyorum	26	23,6	23,6
Katılıyorum	53	48,2	71,8
Kararsızım	26	23,6	95,5
Katılmıyorum	4	3,6	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,6	100
Toplam	110	100	

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık dörtte üçünün bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun açık ve dürüst bir yönteminin olduğu görülmektedir. Yönetici hemşirelerin astlarına karşı dürüst ve açık yönetim şekli uygulamaları, astlarına değer verdiği ve hastanede sunulan hizmet kalitesinin yüksek olmasına gayret gösterdiği anlamına gelmektedir. Astlarına dürüst ve açık yönetim şekli uygulayan yönetici hemşirelerin iş gören odaklı liderliği benimsedikleri ve iş gören odaklı liderliği sunulan hizmet kalitesinin yüksek olması için benimsediğini söylemek mümkündür. Sunulan hizmet kalitesinin yüksek olması hasta ve hasta yakınlarının memnuniyet seviyelerinin de yükselmesine olanak sağlamaktadır. Hastanenin en önemli tercih sebebinin hasta ve hasta yakınlarının memnuniyeti olduğu düşünüldüğünde sunulan hizmet kalitesinin yüksek olabilmesi için yönetici hemşirelerin iş gören odaklı liderliği tercih etmeleri oldukça önemlidir.

Tablo 13: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Eleştirilere açığımdır” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	14	12,7	12,7
Katılıyorum	45	40,9	53,6
Kararsızım	34	30,9	84,5
Katılmıyorum	10	9,1	93,6
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,4	100
Toplam	110	100	

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının eleştirilere açılım konusunda olumlu cevap verdiği ancak katılımcıların yarısına yakınında kararsız olduğu belirlenmiştir. Eleştirilere açık olan liderlerin erdemli ve ileri görüşlü liderler olduğunu söylemek mümkündür. Eleştirilere açık olmak ilerde doğabilecek sorunları önceden belirlemek için oldukça önemlidir. Bu sebepten dolayı eleştiriye açık yönetici hemşirelerin yönetimlerinde sorunlar daha az yaşanmaktadır. Bu tarz yönetimlerin uygulandığı hastanelerde sunulan hizmet kalitesinin de yüksek seviyelerde olduğunu söylemek mümkündür. Eleştiriye açık yönetici hemşireler çalışanlarına arkadaşça yaklaşan ve onları önemseyen yöneticilerdir. Bu şekilde yönetim uygulayan hastanelerde çalışanların motivasyonları ve performansları yüksek olmakta ve sunulan hizmet kalitesi hasta ve hasta yakını memnuniyetinin üst seviyelerde olmasına olanak sağlayacak düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 14: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “iyi çalışmalarını takdir ederim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	34	30,9	30,9
Katılıyorum	40	36,4	67,3
Kararsızım	26	23,6	90,9
Katılmıyorum	8	7,3	98,2
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	100
Toplam	110	100	

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun iyi çalışmalarını takdir ettiği sonucuna ulaşılmıştır. İyi çalışmaların takdir edilmesi çalışanın çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkilediği ve veriminin daha da yükselmesine imkan sağladığını söylemek mümkündür. Ancak bazı durumlar da ise bir çalışanın takdir edilmesi diğer çalışanlar tarafından kıskanıldığı ve adaletsiz bir durum olduğu düşüncesinin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Böyle bir ortamın oluşması hem çalışanlar arası iletişim için hem de yönetici ile çalışanlar arası iletişimin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Buda verimin ve performansın

düşmesine sunulan hizmet kalitesinin hasta memnuniyeti sağlama noktasında yetersiz olmasına neden olabilmektedir. Takdir edilen çalışanın ise verimi ve performansı artabilmektedir. Ancak hastane gibi insan sağlığını doğrudan etkileyen işletmelerde yöneticilerin bütün çalışanları ile iletişimi ve ilişkisi aynı seviyede ve olumlu olması gerekmektedir. Bu gibi işletmelerde adil ve olumlu bir ödül ve iletişim ağının oluşturulması hasta sağlığı için oldukça önemlidir.

Tablo 15: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Astlarımı savunurum.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	16	14,5	14,5
Katılıyorum	48	43,6	58,2
Kararsızım	31	28,2	86,4
Katılmıyorum	9	8,2	94,6
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,4	100
Toplam	110	100	

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerinin çoğunun astlarını savunduğu belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin astlarını savunmaları onlara değer verdiği ve onları önemseydiği anlamına gelmektedir. Astlarına değer veren bir yönetici iş gören odaklı liderliği benimser ve sunulan hizmet kalitesinin hizmeti alan bireyleri memnun edici düzeyde olması için çaba sarf eden bireylerdir. Yönetici hemşireler astlarını savunması ve onlara değer vermesi çalışanların mutlu etmekte ve buda onların performanslarını olumlu etkileyerek sunulan hizmetin verimini artırmaktadır. Verimi artan hastanenin sunduğu hizmetin kalitesi artmakta ve hizmeti alan hasta ve hasta yakınlarının aldıkları hizmetten memnun olmalarına neden olmaktadır. Buda hastanenin imajını olumlu etkilemekte ve daha sonra hastanenin tercih edilmesine olanak sağlamaktadır.

Tablo 16: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Astlarıma bir bireye olarak saygı gösteririm.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	21	19,1	19,1
Katılıyorum	56	50,9	70,0
Kararsızım	19	17,3	87,3
Katılmıyorum	12	10,9	98,2
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	100
Toplam	110	100	

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların dörtte üçüne yakının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun astlarına bir birey olarak saygı gösterdiğini söylemek mümkündür. İnsana değer veren bir yönetici işine de değer vermekte ve işletmenin sunduğu hizmet kalitesinin yüksek seviyelerde olması için çaba sarf etmektedir. Astlar, yönetici hemşirelerin onlara değer verip saygı gösterdiğini anladıkları anda mutlu olmakta ve sundukları hizmet kalitesinin yüksek olabilmesi için yüksek performansla çalışmaktadırlar. Bu gibi ortamın oluşturulması tamamen yöneticilerin elinde olduğunu söylemek mümkündür. Yani çalışanların yüksek performanslı ve yüksek motivasyonla çalışabilmeleri yöneticilerin astlara gösterdiği değerle doğru orantılı bir şekilde paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 17: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının İşgören Odaklı Liderlik Boyutunda Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Nitelik	Gruplar	N	X	t	p
cinsiyet	Kadın	102	2.28	-0.56	0.57
	erkek	8	2.43		
Medeni durum	evli	96	2.25	-1.54	0.13
	bekar	14	2.57		
Öğrenim durumu	Meslek Lisesi	9	2.48	0.79	0.50
	Ön lisans	37	2.35		
	Lisans	63	2.24		
	Yüksek Lisans	1	1.50		
yaş	20-25	6	2.93	5.95	0.00
	26-30	11	3.03		
	31-36	28	2.18		
	37-42	42	2.08		
	43 ve üstü	23	2.27		
Çalışma şekli	Sürekli Gündüz	89	2.37	3.76	0.02
	Sürekli Gece	8	1.71		
	Vardiyalı	13	2.09		
Görev türü	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür/ Başhemşire	1	1.93	10.19	0.00
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd./ Başhemşire Yrd	5	1.91		
	Süpervizör	34	1.77		
	Sorumlu Hemşire	69	2.58		
	Diğer	1	1.79		

Tablo 17 incelendiğinde “İş gören odaklı liderlik” boyutunda erkek hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.43$) ile bayan hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.28$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t=-0.56$, $p=0.57$, $p>0.05$]. Bu bulgu, katılımcıların iş gören odaklı liderlik boyutunda liderlik modellerine ilişkin algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Erkek hemşirelerin ($X=2.43$) liderlik modellerine ilişkin algıları “iş gören odaklı liderlik” boyutunda bayan hemşirelerin ($X=2.28$) algılarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan verilere göre ankete katılan erkek hemşireler ($X=2.43$) bayan hemşirelere ($X=2.28$) göre iş gören odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“İş gören odaklı liderlik” boyutunda evli hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.25$) ile bekar hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.57$) arasında anlamlı bir

farklılık yoktur [$t=-1.54$, $p=0.13$, $p>0.05$]. Bu bulgu, katılımcıların iş gören odaklı liderlik boyutunda liderlik modellerine ilişkin algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bekar hemşirelerin ($X=2.57$) liderlik modellerine ilişkin algıları “iş gören odaklı liderlik” boyutunda evli hemşirelerin ($X=2.25$) algılarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan verilere göre ankete katılan bekar hemşireler ($X=2.57$) evli hemşirelere ($X=2.25$) göre iş gören odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“İş gören odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında öğrenim durumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. [$t=0.79$, $p=0.50$, $p>0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları iş gören odaklı liderlik boyutunda, öğrenim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“İş gören odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında yaşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [$t=5.95$, $p=0.00$, $p<0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları iş gören odaklı liderlik boyutunda, yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın 20-25 yaş arası ile 31-36 yaş arası, 20-25 yaş arası ile 37-42 yaş arası, 20-25 yaş arası ile 43 yaş ve üstü, 26-30 yaş arası ile 31-36 yaş arası, 26-30 yaş arası ile 37-42 yaş arası ve 26-30 yaş arası ile 43 yaş ve üstü yaşa sahip olan hemşirelerin puanları arasında olduğu görülmüştür. Buna göre 26-30 yaş arası ($X=3.03$) yaşa sahip olan hemşirelerin, 20-25 yaş arası ($X=2.93$), 31-36 yaş arası ($X=2.18$), 37-42 yaş arası ($X=2.08$) ve 43 yaş ve üstü ($X=2.27$) yaşa sahip hemşirelere göre iş gören odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“İş gören odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında çalışma şekilleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [$t=3.76$, $p=0.02$, $p<0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları iş gören odaklı liderlik boyutunda, çalışma şekillerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın sürekli gündüz çalışan ile sürekli gece çalışan hemşirelerin puanları arasında

olduğu görülmüştür. Buna göre sürekli gündüz ($X=2.37$) çalışan hemşirelerin, sürekli gece ($X=1.71$) ve vardiyalı ($X=2.09$) çalışan hemşirelere göre iş gören odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“İş gören odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında görev türü bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [$t=10.19$, $p=0.00$, $p<0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları iş gören odaklı liderlik boyutunda, görev türlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın sağlık bakım hizmetleri müdürü /başhemşire ile süpervizör, sağlık bakım hizmetleri müdürü /başhemşire ile sorumlu hemşire, sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı /başhemşire yardımcısı ile süpervizör, süpervizör ile sorumlu hemşire, süpervizör ile diğer cevabı veren hemşirelerin puanları arasında olduğu görülmüştür. Buna göre sorumlu hemşire ($X=2.58$) olarak görev yapan hemşirelerin, sağlık bakım hizmetleri müdürü/ başhemşire ($X=1.93$), sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı/ başhemşire yardımcısı ($X=1.91$), diğer cevabı veren $X=(1.79)$ ve süpervizör ($X=1.77$) olarak görev yapan hemşirelere göre iş gören odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

2.2.2. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde Görev Odaklı Liderlik

Bu tarz liderlikte, örgütün amaçları doğrultusunda görevlerin başarılması, bütün kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını, örgüt faaliyetlerinin tümünün düzen içinde ve güvenli bir şekilde sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Bu tarz liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda en önemli davranış şekillerinin açıklama, planlama ve izleme olarak belirtilmektedir.

Tablo 18: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Düzeni sağlarım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	26	23,6	23,6
Katılıyorum	69	62,7	86,4
Kararsızım	10	9,1	95,5
Katılmıyorum	4	3,6	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	100
Toplam	110	100	

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların beşte dördünden fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun hastane sınırları içerisinde sorumlu oldukları birimlerdeki düzeni sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Görev odaklı liderliği benimseyen yönetici hemşirelerde çalıştıkları birimlerde düzeni sağlamak ve iletişim ağının verimli olacak seviyelerde olmasına sağlamak oldukça önemli kavramlardır. Çünkü görev odaklı liderlikte yapılan işin koordinasyonu oldukça önemlidir. Koordinasyonun sağlanabilmesi içinde görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli, iletişim ağı veriminin yüksek olması sağlanmalı ve çalışma ortamının koordineli bir şekilde düzenli olması sağlanmalıdır. Bu gibi ortamların sağlanması iş disiplinin oluşmasına neden olmakta ve sunulan hizmet kalitesinin yüksek seviyelerde olmasına neden olmaktadır. Buda hasta ve hasta yakını memnuniyetini sağlayabilmektedir.

Tablo 19: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilirim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	32	29,1	29,1
Katılıyorum	56	50,9	80,0
Kararsızım	13	11,8	91,8
Katılmıyorum	8	7,3	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	100
Toplam	110	100	

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların beşte dördünün bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun hastane sınırları içerisinde kimin neden sorumlu olduğunu bildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici hemşirelerin görev dağılımını iyi yapmaları ve bu görev dağılımından haberlerinin olması işlerine bağlı liderler olduğunu göstermektedir. Hastane sınırları içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların düzenli bir şekilde dağılması bilgi karmaşasının önüne geçmekte ve bilinçli çalışma ortamının sağlanmasına olanak sağlamaktadır. Bilinçli çalışma ortamı işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesinde oldukça önemlidir. Bu gibi ortamın yaratılmasında başrolde bulunan kişilerde yöneticilerdir. Yöneticiler iyi bir yönetici olmanın dışında iyi bir lider de olmaları

gerekmektedir. İyi bir lider hastane ortamında gerekli görev, yetki ve sorumluluğu adil ve düzgün bir şekilde çalışanlar arasında dağıtmalı ve bunun gereklerinin yerine getirilmesi aşamasında da gerekli kontrolleri yapmalarıdır. Bu gibi olumlu çalışma ortamı sağlandığında sunulan sağlık hizmetinin kalitesi artmakta ve hasta memnuniyeti sağlanmaktadır. Aksi takdirde hasta memnuniyeti sağlanamamakla birlikte o hastane bir daha tercih edilmeyebilmektedir.

Tablo 20: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Kurallara ve prensiplere uymaya önem veririm.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	29	26,4	26,4
Katılıyorum	53	48,2	74,5
Kararsızım	18	16,4	90,9
Katılmıyorum	8	7,3	98,2
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	100
Toplam	110	100	

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların dörtte üçünün bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun kurallara ve prensiplere uymaya önem verdiğini söylemek mümkündür. Hastane gibi insan sağlığını doğrudan etkileyen işletmelerde çalışma ortamının düzenli ve disiplinli olması insan sağlığı açısından oldukça önemlidir. Çünkü kurallar ve prensiplere uyulmadığı takdirde yani düzensiz çalışma ortamının olduğu işletmelerde hata yapma oranı oldukça yüksektir. Hastanelerde de yapılan hataların çoğu zaman telafisi olmamaktadır. Bu gibi olumsuz durumlar ile karşılaşmamak adına hastanelerdeki kural ve prensiplere uyulması gerekmektedir. Kural ve prensiplerin hastane çalışanlarının tümünü kapsayacak çok esnek olmadan ve çok sert kurallar içermeden oluşturulmalıdır. Bu kuralların oluşturulma aşaması ve kurallar sonrası denetimin sağlanması aşamasında en büyük rol hastane yöneticilerindedir. Hastane yöneticileri bu kuralların astlar tarafından doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmeleri oldukça önemlidir. Çünkü bu kurallara uyulmadığı takdirde yapılabilecek

bir hata veya bir yanlış hasta hayatını olumsuz etkileyebilmekte ve hastanenin imajını kötü bir şekilde yansıtabilmektedir.

Tablo 21: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Birimlerin sonuçları hakkında bilgi veririm.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	35	31,8	31,8
Katılıyorum	49	44,5	76,4
Kararsızım	16	14,5	90,9
Katılmıyorum	9	8,2	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,8	100
Toplam	110	100	

Tablo 21 incelendiğinde katılımcıların dörtte üçünden fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun hastane sınırları içerisinde birimlerin sonuçları hakkında bilgi verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici hemşirelerin birimler hakkında çalışanlara bilgi vermesi çalışanların kendi performansları hakkında fikir sahibi olması açısından oldukça önemlidir. Performansı düşük olan çalışanın kendi performansını yükselterek diğer çalışanlar ile eşit seviyeye gelmesi aşamasında oldukça yardımcı olmaktadır. Bu gibi performans çizelgeleri çalışanlara bildirildiğinde çalışanlarda hatalarının farkına vararak o hataları düzelterek sundukları hizmetin kalitesi artması aşamasında oldukça çaba sarf edebilmektedirler. Yönetici hemşirelerin yöneticilik vasıflarının yanında liderlik vasıflarının da olması gerekmektedir. Çünkü sadece yönetici vasıflarına sahip bir yönetici hemşire sadece yönetim aşamasında verimli olabilmektedir. Lider vasfına sahip olmaması çalışanlara öncülük edememesine ve sadece yönetim safhasında bulunabilmesine yol açmaktadır. Hastanelerde çalışanları yaptıkları işleri kendilerinin değerlendirmelerine olanak sağlamak ancak bir liderin yapabileceği bir davranış biçimidir. Lider olan yönetici hemşirelerinde astlarını yaptıkları iş konusunda bilgilendirme ve iş sonucunu onlara belirtmeleri hastanede sunulan hizmet kalitesinin memnun edici seviyelerde olabilmesine olanak sağlamaktadır.

Tablo 22: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Amaçlarım belirgindir.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	18	16,4	16,4
Katılıyorum	51	46,4	62,7
Kararsızım	30	27,3	90,0
Katılmıyorum	10	9,1	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	100
Toplam	110	100	

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun amaçlarının belirgin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hastanelerde görev yapan yönetici hemşirelerin tek bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermesi ve çalışanlara da bu amacı benimsetmesi hastane ortamında oldukça önemlidir. Hastanelerde temel amaç hasta sağlığı ve hasta memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda faaliyet gösterilmesi çalışanlarında bu yönde ilerlemesinin sağlanması sunulan hizmet kalitesinin ve hem hasta memnuniyeti hem de çalışan memnuniyeti için oldukça önemlidir. Çünkü hastane ortamında çalışanların birden fazla amaç doğrultusunda faaliyet göstermeleri birden fazla işi yüklenmeleri anlamına gelmekte ve buda onların mutsuz bir çalışan olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca hastanelerde temel amaç hasta sağlığının olumlu yönde ilerlemesi için çaba sarf etmek olmazsa sunulan hizmet kalitesinin düşmesi ve hastaların memnuniyetsiz olmaları anlamına gelmektedir. Bu gibi ortamların oluşmaması için yönetici hemşirelerin astlarına tek bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermelerini benimsetmeli ve onlara yol göstermelidir.

Tablo 23: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizimdir.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	22	20,0	20,0
Katılıyorum	58	52,7	72,7
Kararsızım	21	19,1	91,8
Katılmıyorum	7	6,4	98,2
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	100
Toplam	110	100	

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık olarak dörtte üçünün bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici hemşirelerin uygulamada olan planlar üzerinde titizlikle davranması astlarını sürekli kontrol etmesi uygulanmakta olan planlar doğrultusunda hareket edilmesini sağlaması hastane açısından oldukça önemlidir. Çünkü planların titizlikle yapılması ve kontrol edilmesi yöneticilerin işlerine bağlılığını göstermekte ve astlarında bunun bilincinde olarak çalışmalarına devam etmelerine neden olmaktadır. Buda sunulan hizmet kalitesi yüksek seviyelerde olması için astların planlı ve programlı çalışmalarına imkan sağlayabilmektedir. Hastanelerde işlerin düzenli, görev, yetki ve sorumlulukların düzgün bir şekilde belirlenmesi çalışma verimini artırmakta ve hastalara sunulan sağlık hizmetinin memnun edici düzeyde olmasına olanak sağlamaktadır. Hastanelerin en önemli faaliyetinin sağlık hizmeti olduğu düşünüldüğünde sunulan sağlık hizmetinin hasta memnuniyetini sağlayacak seviyede olması için en önemli görevi yöneticilerde olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü yöneticiler hastanelerde astların görev, yetki ve sorumluluklarını belirleme aşamasında ve bu görevlerin tam anlamıyla uygulanmasının kontrolü safhasında en önemli takipçilerin başında gelmektedir.

Tablo 24: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade ederim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	16	14,5	14,5
Katılıyorum	64	58,2	72,7
Kararsızım	21	19,1	91,8
Katılmıyorum	8	7,3	99,1
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9	100
Toplam	110	100	

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların yaklaşık olarak dörtte üçünün bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun hastane sınırları içerisinde çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlayıp ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Hastanelerde yönetici hemşirelerin astlarına çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde ifade edip ve bu şekilde çalışmalarını için gerekli ortam ve teçhizatı sağlamaları çalışan performansı ve verimi için oldukça önemlidir. Hastanelerde çalışanların başına buyruk çalışmalarını düzensiz bir ortam oluşmasına neden olmakta ve sunulan hizmetin kalitesini düşürebilmektedir. Çalışanların düzenli bir şekilde çalışabilmeleri için yönetici hemşirelerin bir lider gibi davranıp astlarını hastane amaçları doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir. Hastane amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren çalışanlar iş veriminin yüksek olmasına ve sunulan sağlık hizmetinin kaliteli olmasına neden olabilmektedirler. Bu gibi ortamın yaratılabilmesi yöneticilerin birer lider gibi davranarak çalışanlarına hastane amaçları doğrultusunda faaliyet göstermeleri için çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlayıp ifade etmelerine bağlıdır.

Tablo 25: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının Görev Odaklı Liderlik Boyutunda Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Nitelik	Gruplar	N	X	t	p
cinsiyet	Kadın	102	2.11	0.07	0.95
	erkek	8	2.01		
Medeni durum	evli	96	2.07	-1.60	0.11
	bekar	14	2.38		
Öğrenim durumu	Meslek Lisesi	9	2.33	0.72	0.54
	Ön lisans	37	2.16		
	Lisans	63	2.05		
	Yüksek Lisans	1	1.58		
yaş	20-25	6	2.68	8.51	0.00
	26-30	11	2.94		
	31-36	28	2.14		
	37-42	42	1.87		
	43 ve üstü	23	1.97		
Çalışma şekli	Sürekli Gündüz	89	2.18	2.63	0.08
	Sürekli Gece	8	1.72		
	Vardiyalı	13	1.87		
Görev türü	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür/Başhemşire	1	1.42	10.92	0.00
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd./Başhemşire Yrd	5	1.39		
	Süpervizör	34	1.69		
	Sorumlu Hemşire	69	2.39		
	Diğer	1	1.42		

Tablo 25 incelendiğinde “Görev odaklı liderlik” boyutunda erkek hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.01$) ile bayan hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.11$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t=0.07$, $p=0.95$, $p>0.05$]. Bu bulgu, katılımcıların görev odaklı liderlik boyutunda liderlik modellerine ilişkin algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bayan hemşirelerin ($X=2.11$) liderlik modellerine ilişkin algıları “görev odaklı liderlik” boyutunda erkek hemşirelerin ($X=2.01$) algılarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan verilere göre ankete katılan bayan hemşireler ($X=2.11$) erkek hemşirelere ($X=2.01$) göre görev odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“Görev odaklı liderlik” boyutunda evli hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.07$) ile bekar hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.38$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t=-1.60$, $p=0.11$, $p>0.05$]. Bu bulgu, katılımcıların görev odaklı liderlik boyutunda liderlik modellerine ilişkin algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bekar hemşirelerin ($X=2.38$) liderlik modellerine ilişkin algıları “görev odaklı liderlik” boyutunda evli hemşirelerin ($X=2.07$) algılarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan verilere göre ankete katılan bekar hemşireler ($X=2.38$) evli hemşirelere ($X=2.07$) göre görev odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“Görev odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında öğrenim durumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. [$t=0.72$, $p=0.54$, $p>0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları görev odaklı liderlik boyutunda, öğrenim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“Görev odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında yaşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [$t=8.51$, $p=0.00$, $p<0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları görev odaklı liderlik boyutunda, yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın 20-25 yaş arası ile 31-36 yaş arası, 20-25 yaş arası ile 37-42 yaş arası, 20-25 yaş arası ile 43 yaş ve üstü, 26-30 yaş arası ile 31-36 yaş arası, 26-30 yaş arası ile 37-42 yaş arası ve 26-30 yaş arası ile 43 yaş ve üstü yaşa sahip olan hemşirelerin puanları arasında olduğu görülmüştür. Buna göre 26-30 yaş arası ($X=2.94$) yaşa sahip olan hemşirelerin, 20-25 yaş arası ($X=2.68$), 31-36 yaş arası ($X=2.14$), 37-42 yaş arası ($X=1.87$) ve 43 yaş ve üstü ($X=1.97$) yaşa sahip hemşirelere göre görev odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“Görev odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında çalışma şekilleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. [$t=2.63$, $p=0.08$, $p>0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları görev odaklı liderlik boyutunda, çalışma şekillerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“Görev odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında görev türleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [t=10.92, p=0.00, p<0.05]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları görev odaklı liderlik boyutunda, görev türlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın sağlık bakım hizmetleri müdürü /başhemşire ile süpervizör, sağlık bakım hizmetleri müdürü /başhemşire ile sorumlu hemşire, sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı /başhemşire yardımcısı ile süpervizör, süpervizör ile sorumlu hemşire, süpervizör ile diğer cevabı veren hemşirelerin puanları arasında olduğu görülmüştür. Buna göre sorumlu hemşire (X=2.39) olarak görev yapan hemşirelerin, sağlık bakım hizmetleri müdürü/ başhemşire (X=1.42), sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı/ başhemşire yardımcısı (X=1.39), diğer cevabı veren X=(1.42) ve süpervizör (X=1.69) olarak görev yapan hemşirelere göre görev odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

2.2.3. Diyarbakır Kamu Hastanelerinde Değişim Odaklı Liderlik

Bu tarz liderlik, işletme amaçları doğrultusunda stratejik kararların geliştirilmesinde, teknolojik gelişmeler sonucu değişime uyum sağlanmasını, örgüt için esneklik ve yeniliğin artması, sunulan hizmette ve üretilen ürünlerde değişim ve yenilik yapılması, örgütün vizyonunun oluşturulması, belirlenen değişimlerin uygulanması, öğrenmenin ve yeniliğin artırılması gibi davranışların tümünü kapsamaktadır.

Tablo 26: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Karar alırken riske girmekten kaçınmam.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	19	17,3	17,3
Katılıyorum	51	46,4	63,6
Kararsızım	27	24,5	88,2
Katılmıyorum	9	8,2	96,4
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	100
Toplam	110	100	

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun karar alırken riskten kaçınmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak hastane gibi insan sağlığını doğrudan etkileyen işletmelerde risk kavramından söz etmek oldukça yanlış bir şeydir. Çünkü hastanelere hizmet almak için gelen bireyler sağlıklı olmak için gelmektedirler. Sağlık hizmeti sunumunda risk alarak hareket etmek kötü sonuçlar doğurabilmekte ve insan sağlığının olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir. Bu sebepten dolayı hastanelerde görev yapan yönetici hemşirelerin aldıkları kararların insan sağlığının etkilenmediği kararlarda risk almaları ancak insan sağlığını doğrudan etkileyecek kararlar da ise risk almadan en olumlu şekilde nasıl sonuçlanabileceğine odaklanarak hareket etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek kararlar alması hem hastaların olumsuzluk yaşamasına hem de hastanenin olumsuz bir imaj çizmesine yol açabilmektedir. Bu gibi olumsuzluklar ile karşılaşmamak için yönetici hemşirelerin insan hayatı ile ilgili aldıkları kararların risk olmaksızın en etkili biçimde olmalarına özen göstermeleri gerekmektedir.

Tablo 27: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Gelecek hakkında planlar yaparım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	23	20,9	14,5
Katılıyorum	50	45,5	66,4
Kararsızım	20	18,2	84,5
Katılmıyorum	13	11,8	96,4
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6	100
Toplam	110	100	

Tablo 27 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun gelecek hakkında planlar yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici hemşirelerin hastane geleceği hakkında planlar yapması hastanenin vizyonunu belirlemesi hastane geleceği için oldukça önemlidir. Hastaneler amaçları doğrultusunda faaliyet

gösterirken gelecek planlarının yapılması gerekmektedir. Hastanelerde ne kadar da temel amaç sağlık hizmeti sunumu olsa da bu amaç dışında gelecek stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Hastanenin devamlılığının sağlanması yapılacak gelecek planı ve stratejilere bağlıdır. Çünkü diğer hastaneler ile rekabet içerisinde olmaktadır. Bu rekabet ortamında ayakta kalmak sunulan hizmetin kalitesine ve gelecekteki plan ve stratejilere bağlı olmaktadır. Gelecek görüşü sadece yönetici olarak görev yapan hemşirelerde değil hem yönetici hem de lider olarak görev yapan hemşirelerde olabilecek bir özelliktir. Hastanelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için yöneticilerin gelecek planlarının bu rekabet ortamına uygun stratejiler ile yapabilmeleri gerekmektedir.

Tablo 28: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Büyüme teşvik ederim.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	14	12,7	12,7
Katılıyorum	52	47,3	60,0
Kararsızım	31	28,2	88,2
Katılmıyorum	11	10,0	98,2
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	100
Toplam	110	100	

Tablo 28 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun büyüme teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Hastanelerde temel amaç sağlık hizmeti sunmak olduğundan sunulan sağlık hizmetinin daha geniş kitlelere hitap etmesi için büyümeleri gerekmektedir. Hastanenin büyüebilmesi için hastane yöneticisinin gerekli stratejileri belirleyip iş görenlerinde bu stratejiler doğrultusunda çalışmalarını sağlamaları önemlidir. Ancak bu büyümenin sağlanması sırasında doğabilecek olumsuzluklar önceden belirlenmeli ve çözüm stratejilerinin faaliyete geçirilmesi gerekmektedir. Bu gibi stratejilerin belirlenmesi için ileri görüşlü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hastanelerde en önemli görevin hastane yöneticilerinde olduğunu söyleyebiliriz. Ancak sadece hastane yöneticisi değil çalışanlarında hastane

yöneticisini belirlediği stratejiler doğrultusunda faaliyet göstermesi ve en önemlisi hastanenin amacını unutmadan hastalara sağlık hizmeti vermesi gerekmektedir.

Tablo 29: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Yeniliklere açığımdır.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	15	13,6	13,6
Katılıyorum	57	51,8	65,5
Kararsızım	24	21,8	87,3
Katılmıyorum	11	10,0	97,3
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7	100
Toplam	110	100	

Tablo 29 incelendiğinde katılımcıların üçte ikisinin bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun yeniliklere açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aslında yeniliklere açık olmak bir bakıma hastalar için kötü sonuçlar da doğurabilmektedir. Çünkü uygulanan tedavi yönteminin daha önce uygulanmadığı ve ilk defa uygulanması gibi durumlarda bazı şeyler ters gidebilir ve istenmeyen olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir. Uygulanacak bu yenilikler hastalar ile doğrudan alakalı olmayan birimlerde uygulanması veya daha önce gerekli bütün araştırmalar yapıldıktan sonra uygulanması olumlu sonuçlara neden olabilmektedir. Hastanelerde temel amaç hasta sağlığının sağlanması ve tedavi hizmetinin olumlu sonuçlara neden olmasıdır. Bu amaç doğrultusunda gerek görülen yeniliklerin yapılması hastaneyi rekabet ortamında ayakta tutacak adımlar olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 30: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratırım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	12	10,9	10,9
Katılıyorum	62	56,4	67,3
Kararsızım	25	22,7	90,0
Katılmıyorum	8	7,3	97,3
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7	100
Toplam	110	100	

Tablo 30 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun çatışmaları ortadan kaldıracak olanakları yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma işletmeyi olumsuz etkileyen en önemli kavramların başında gelmektedir. Hastane ortamında çatışma ortamının oluşması çalışanların iletişimini olumsuz etkilemekte ve sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu gibi ortamların oluşmaması için çatışmanın yaşanmamasından önce gerekli önlemlerin alınması veya yaşanan bir çatışmanın adil bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmanın çözümünde en önemli görevin hastane yöneticisinin olduğunu söylemek mümkündür. Hastane yöneticisi çatışmanın çözümünde bütün çalışanlar için adil bir şekilde yanlı olmaksızın herkese eşit davranmalıdır. Çatışmanın büyümeden hastane kalitesini olumsuz etkilemeden önleminin alınması gerekmektedir.

Tablo 31: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının “Gerektiğinde çabuk karar alırım.” Görüşüne Göre Değerlendirilmesi

	N	%	Kümülatif Toplam (%)
Kesinlikle Katılıyorum	12	10,9	10,9
Katılıyorum	62	56,4	67,3
Kararsızım	25	22,7	90,0
Katılmıyorum	8	7,3	97,3
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7	100
Toplam	110	100	

Tablo 31 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının bu görüşe katıldığı görülmektedir. Ankete katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun gerektiğinde çabuk karar aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Hastanelerde bazı durumlarda acil kararların alınması gerekmektedir. Bu gibi özel durumlarda lider özelliğine sahip yönetici hemşirelerin gerekli önlemlerin alınabilmesi için çabuk karar alınması önemli olmaktadır. Hastaneler insan sağlığını doğrudan etkileyen önemli işletmelerin başında gelmektedir. Bazı durumlarda insan sağlığını etkileyen kararların alınması için acele ve mantıklı düşünülmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda hastane yöneticilerinin çabucak karar vererek hastanın sağlığına kavuşmasına neden olacak bütün kararları vermelidir.

Tablo 32: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Algılarının Değişim Odaklı Liderlik Boyutunda Çeşitli Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Nitelik	Gruplar	N	X	t	P
cinsiyet	Kadın	102	2.36	-0.47	0.64
	erkek	8	2.49		
Medeni durum	evli	96	2.33	-1.64	0.10
	bekar	14	2.66		
Öğrenim durumu	Meslek Lisesi	9	2.46	0.41	0.75
	Ön lisans	37	2.42		
	Lisans	63	2.34		
	Yüksek Lisans	1	1.70		
yaş	20-25	6	3.13	7.77	0.00
	26-30	11	3.15		
	31-36	28	2.32		
	37-42	42	2.14		
	43 ve üstü	23	2.30		
Çalışma şekli	Sürekli Gündüz	89	2.46	4.42	0.01
	Sürekli Gece	8	1.80		
	Vardiyalı	13	2.11		
Görev türü	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür/ Başhemşire	1	1.70	11.77	0.00
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd./ Başhemşire Yrd	5	1.70		
	Süpervizör	34	1.89		
	Sorumlu Hemşire	69	2.68		
	Diğer	1	1.80		

Tablo 32 incelendiğinde “Değişim odaklı liderlik” boyutunda erkek hemşirelerin test puan ortalaması (X=2.56) ile bayan hemşirelerin test puan

ortalaması ($X=2.49$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t=-0.47$, $p=0.64$, $p>0.05$]. Bu bulgu, katılımcıların değişim odaklı liderlik boyutunda liderlik modellerine ilişkin algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Erkek hemşirelerin ($X=2.56$) liderlik modellerine ilişkin algıları “değişim odaklı liderlik” boyutunda bayan hemşirelerin ($X=2.49$) algılarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan verilere göre ankete katılan erkek hemşireler ($X=2.56$) bayan hemşirelere ($X=2.49$) göre değişim odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“Değişim odaklı liderlik” boyutunda evli hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.33$) ile bekar hemşirelerin test puan ortalaması ($X=2.66$) arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t=-1.64$, $p=0.10$, $p>0.05$]. Bu bulgu, katılımcıların değişim odaklı liderlik boyutunda liderlik modellerine ilişkin algıları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bekar hemşirelerin ($X=2.66$) liderlik modellerine ilişkin algıları “değişim odaklı liderlik” boyutunda evli hemşirelerin ($X=2.33$) algılarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan verilere göre ankete katılan bekar hemşireler ($X=2.66$) evli hemşirelere ($X=2.33$) göre değişim odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“Değişim odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında öğrenim durumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. [$t=0.41$, $p=0.75$, $p>0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları değişim odaklı liderlik boyutunda, öğrenim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

“Değişim odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında yaşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [$t=7.77$, $p=0.00$, $p<0.05$]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları değişim odaklı liderlik boyutunda, yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın 20-25 yaş arası ile 31-36 yaş arası, 20-25 yaş arası ile 37-42 yaş arası, 20-25 yaş arası ile 43 yaş ve üstü, 26-30 yaş arası ile 31-36 yaş arası, 26-30 yaş arası ile 37-42 yaş arası ve 26-30 yaş arası ile 43 yaş ve üstü yaşa sahip olan hemşirelerin puanları arasında olduğu görülmüştür. Buna göre 26-30 yaş arası ($X=3.15$) yaşa sahip olan hemşirelerin, 20-25

yaş arası (X=3.13), 31-36 yaş arası (X=2.32), 37-42 yaş arası X=(2.14) ve 43 yaş ve üstü (X=2.30) yaşa sahip hemşirelere göre değişim odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“Değişim odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında çalışma şekilleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [t=4.42, p=0.01, p<0.05]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları değişim odaklı liderlik boyutunda, çalışma şekillerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın sürekli gündüz çalışan ile sürekli gece çalışan hemşirelerin puanları arasında olduğu görülmüştür. Buna göre sürekli gündüz (X=2.46) çalışan hemşirelerin, sürekli gece (X=1.80) ve vardiyalı (X=2.11) çalışan hemşirelere göre değişim odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

“Değişim odaklı liderlik” boyutunda hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları arasında görev türü bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. [t=11.77, p=0.00, p<0.05]. Başka bir deyişle hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları değişim odaklı liderlik boyutunda, görev türlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın sağlık bakım hizmetleri müdürü /başhemşire ile süpervizör, sağlık bakım hizmetleri müdürü /başhemşire ile sorumlu hemşire, sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı /başhemşire yardımcısı ile süpervizör, süpervizör ile sorumlu hemşire, süpervizör ile diğer cevabı veren hemşirelerin puanları arasında olduğu görülmüştür. Buna göre sorumlu hemşire (X=2.68) olarak görev yapan hemşirelerin, sağlık bakım hizmetleri müdürü/ başhemşire (X=1.70), sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı/ başhemşire yardımcısı (X=1.70), diğer cevabı veren X=(1.80) ve süpervizör (X=1.89) olarak görev yapan hemşirelere göre değişim odaklı liderliğin en etkili liderlik modeli olduğunu belirtmektedirler.

SONUÇ

Liderlik herkesin göremediği fırsatları fark etmek ve onları hızlı bir şekilde organizasyon yararına kullanabilmektir. Başarıya ulaşmak için amaçları insanları zorlayarak, güç kullanarak değil, onların isteği ile onları yapabileceklerinden daha fazlasını ve iyisini yapma yeteneklerinin olduğuna inandırma, onlara ilham vererek harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir. Liderlik, vizyona giden yolda insanların hevesle çalışmalarını sağlamaktır.

Genel olarak liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği; lider de grup üyelerini bir araya getiren ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, güç ve aklın birleşimidir: Akıl olmazsa güç zalimcedir; güç olmazsa akıl manasızdır, boştur. Liderler, izleyicilerinin kendi isteği ile takip ettikleri kişilerdir. Liderler, izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan kimselerdir. Liderlik ise, liderlerin yaptıkları bir faaliyettir, sahip oldukları bir varlık değildir. Liderlik, bir grubun faaliyetlerini belirli bir amaca yönlendirmektedir. Bu, hem lider ve hem de izleyicilerin her ikisinin beraber davranışlarını içeren bir süreçtir. Liderlik, bir kişinin kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme yeteneğidir. Liderlik, kişisel güce sahip olmaktır. O, bir sosyal etki sürecidir. Liderlik herkesin göremediği fırsatları fark etmek ve onları hızlı bir şekilde organizasyon yararına kullanabilmektir. Başarıya ulaşmak için amaçları insanları zorlayarak, güç kullanarak değil, onların isteği ile onları yapabileceklerinden daha fazlasını ve iyisini yapma yeteneklerinin olduğuna inandırma, onlara ilham vererek harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir. Liderlik, vizyona giden yolda insanların hevesle çalışmalarını sağlamaktır.

Yöneticilerin gerek bireysel gerek örgütsel yaratıcılığı geliştirebilmeleri için, liderlik özellikleri taşımanın yanında yaratıcılığı geliştirecek uygulamalara yer vererek, yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri de son derece önemlidir. Dolayısıyla yaratıcı liderin, yaratıcı örgütlerin oluşturulmasında öncü rol oynadığı söylenebilir. Yaratıcı liderler, yaratıcı bireylerin taşıdığı özelliklerin çoğuna sahiptirler. Bu liderler kendi yaratıcı potansiyellerini üst seviyede tutarak diğerlerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasına fırsat tanırırlar. Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme gibi fonksiyonları yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonlar arasında liderlik etme ve yol gösterme

fonksiyonu da vardır. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme konusundaki yeteneği onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir; halbuki bir lider sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir.

Değişen ve gelişen dünyada, teknoloji tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de hızla ilerlemektedir. Bu nedenle de sağlık sektöründe gereksinimler artmakta değişen çevreye uyum sağlamak için ise yeni stratejiler oluşturulmaktadır. Hemşireliği geleceğe hazırlamak için yaratıcılık stratejileri ve teknikleri anahtar unsurlardır. Hemşireler yüksek kaliteli hasta bakımı sağlamada, mevcut kaynakları ve yaratıcılığı kullanıp yenilikler oluşturmalıdırlar. Böylece daha iyi bakım vererek bakımın kalitesini arttırabilirler.

Hemşirelik; bireyin ailenin ve toplumun sağlığını korumaya geliştirmeye yardım eden, hastalık halinde iyileştirme ve rehabilite etmeye katılan bir meslek grubudur. Hemşire bakım verme, tedavi etme ve eğitime yönelik planları uygulama ve geliştirmeye katılır. Planlama, örgütleme ve uygulama yapmak için yönetsel beceri de gerekmektedir. Hastane ve diğer sağlık kuruluşlarındaki yönetime yönetici hemşire katılır. Hastanenin yönetimi, amaçları hakkında hasta ve ailesine, sağlık personeline, hastaneye bağlı kuruluşlara bilgi verir. Hemşirelik hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik her türlü faaliyete katılır.

Yönetici hemşirelerin çalışanlarının karara katılma, planlama ve işlerini yapma aşamasındaki ılımlı yaklaşımları hassasiyet katmaktadır. Yaratıcılığın organizasyonel iklim içinde gelişmesi, profesyonel hemşirelik uygulamalarının gelişmesine ve organizasyonel performansın artmasını sağlayacaktır. Profesyonel hemşireliğin doğasında insan ilişkilerinin bulunduğu ve bu nedenle iletişimin etkili bir liderlik için önemli olduğu söylenebilir. Bir işte ya da organizasyonda değişiklik yaratmada değişim önem kazanmaktadır. Liderlerin beraber çalıştıkları insanları anlamaları gereksinimlerini önemsemeleri için empati yapmaları gerekmektedir. Hemşirelerin liderlik özelliklerini çalışma arkadaşlarıyla kurdukları ilişkilerinde, hastaları ile çalıştıklarında kullanmaları gerektiğinden, sorunlu bireyleri anlamada empati kurmaları önemli bir gerçektir. Liderin başarılı olabilmesi için fikir üretmek çok önemlidir. Problem çözenin etkin hemşire lider olmada önemi bilinmektedir. Bu nedenle hemşireler bakım planlarken karşılaştıkları sorunları çözmeye yaratıcılıklarını kullanırlar, hemşireler grup arkadaşlarıyla yaratıcı ve geliştirici

yollar bularak motivasyonlarını da sağlamaktadırlar. Hemşirelik mesleğinin gelişmesi ve topluma daha faydalı olabilmesi için sürekli kendini yenilemesi değişen dünyaya ayak uydurması gerekmektedir. Bu nedenle artık günümüzde hemşirelik uygulamalarına yeni yaratıcı çözüm ve öneriler getirilmelidir.

Varsayımların değerlendirilmesi şu şekildedir:

“i. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler astlarına karşı arkadaşça davranmaktadırlar.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin beşte dördü “arkadaşçayımdır” görüşüne katıldığı görülmektedir. Yönetici liderlerin bireylere yaklaşım tarzı çalışanlara uyguladıkları liderlik modeli çalışanların motivasyon, performans, iş verimliliği ve işe kendini verme gibi durumları doğrudan etkilemektedir. Yönetici bireylerin çalışanlara arkadaşça yaklaşması onların bu samimiyetten dolayı mutlu olmaları ve performans ve motivasyonlarının üst seviyelerde olmasına olanak sağlamaktadır.

“ii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlemektedir.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin dörtte üçünden fazlasının “diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlerim” görüşüne katıldığı görülmektedir. Ast çalışanlar ile fikir alışverişinde bulunmak hastanenin sunduğu hizmetin kalitesinin artmasında önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü hastaneye başvuran hastalar ile iletişim halinde olan çalışanlar genellikle ast çalışanlardır. Ast çalışanlar hasta ve hasta yakınları ile daha çok iletişim halinde olduklarından onların ihtiyaçlarını da daha çok bilmektedirler. Onların ihtiyaçlarının karşılanması safhasında yöneticilerin ast çalışanlarının fikir ve önerilerini dinleyip değerlendirmesi hastanenin sunduğu hizmet kalitesinin artmasına neden olmaktadır.

“iii. İş gören odaklı liderlik modelinde yönetici hemşireler astlarına güvenir.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaklaşık dörtte üçünün “astlarıma güvenirim” görüşüne katıldığı görülmektedir. İş gören odaklı liderlik modelinde odak noktası çalışanlar olduğundan yönetici hemşireler hemen hemen bütün konularda astlarına

güvenmektedirler. Yönetici hemşirelerin astlarına güvenmesi, onlara değer verdiği ve fikirlerine önem verdiği anlamına gelmektedir. Buda astların yüksek performansla çalışmalarına ve sundukları hizmet kalitesinin yüksek olmasına neden olabilmektedir. Hastanelerde yönetici hemşirelerin astlarına güvenmesi sunulan hizmet kalitesinin yüksek olmasına ve hastaların memnuniyetine olanak sağlamaktadır.

“iv. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler açık ve dürüst bir yönetim tarzı uygulamaktadırlar.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaklaşık dörtte üçünün “açık ve dürüst bir yöntemim vardır” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin astlarına karşı dürüst ve açık yönetim şekli uygulamaları, astlarına değer verdiği ve hastanede sunulan hizmet kalitesinin yüksek olmasına gayret gösterdiği anlamına gelmektedir. Astlarına dürüst ve açık yönetim şekli uygulayan yönetici hemşirelerin iş gören odaklı liderliği benimsedikleri ve iş gören odaklı liderliği sunulan hizmet kalitesinin yüksek olması için benimsediğini söylemek mümkündür. Sunulan hizmet kalitesinin yüksek olması hasta ve hasta yakınlarının memnuniyet seviyelerinin de yükselmesine olanak sağlamaktadır.

“v. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler eleştirilere açıktır.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “eleştirilere açığımdır” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. Eleştirilere açık olmak ilerde doğabilecek sorunları önceden belirlemek için oldukça önemlidir. Bu sebepten dolayı eleştiriye açık yönetici hemşirelerin yönetimlerinde sorunlar daha az yaşanmaktadır. Bu tarz yönetimlerin uygulandığı hastanelerde sunulan hizmet kalitesinin de yüksek seviyelerde olduğunu söylemek mümkündür.

“vi. İş gören odaklı liderlik modelinde yönetici hemşireler iyi çalışmalarını takdir eder.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “iyi çalışmalarını takdir ederim” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. İyi çalışmaların takdir edilmesi çalışanın çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkilediği ve veriminin daha da yükselmesine imkan sağladığını söylemek mümkündür.

“vii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler astlarını savunmaktadır.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “astlarımı savunurum” görüşüne katıldığı görülmektedir. Yönetici hemşirelerin astlarını savunmaları onlara değer verdiği ve onları önemseydiği anlamına gelmektedir. Astlarına değer veren bir yönetici iş gören odaklı liderliği benimser ve sunulan hizmet kalitesinin hizmeti alan bireyleri memnun edici düzeyde olması için çaba sarf eden bireylerdir. Yönetici hemşireler astlarını savunması ve onlara değer vermesi çalışanların mutlu etmekte ve buda onların performanslarını olumlu etkileyerek sunulan hizmetin verimini artırmaktadır.

“viii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler astlarına birey olarak saygı göstermektedir.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaklaşık dörtte üçü “astlarıma bir birey olarak saygı gösteririm” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. İnsana değer veren bir yönetici işine de değer vermekte ve işletmenin sunduğu hizmet kalitesinin yüksek seviyelerde olması için çaba sarf etmektedir. Astlar, yönetici hemşirelerin onlara değer verip saygı gösterdiğini anladıkları anda mutlu olmakta ve sundukları hizmet kalitesinin yüksek olabilmesi için yüksek performansla çalışmaktadırlar. Bu gibi ortamın oluşturulması tamamen yöneticilerin elinde olduğunu söylemek mümkündür.

“ix. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler hastane ortamındaki düzeni sağlar.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin beşte dördünden fazlasının “düzeni sağlarım” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. Görev odaklı liderliği benimseyen yönetici hemşirelerde çalıştıkları birimlerde düzeni sağlamak ve iletişim ağının verimli olacak seviyelerde olmasına sağlamak oldukça önemli kavramlardır. Çünkü görev odaklı liderlikte yapılan işin koordinasyonu oldukça önemlidir. Koordinasyonun sağlanabilmesi içinde görev, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli, iletişim ağı veriminin yüksek olması sağlanmalı ve çalışma ortamının koordineli bir şekilde düzenli olması sağlanmalıdır.

“x. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler hastanedeki görev, yetki ve sorumlulukların tümünü bilirler.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü

yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin beşte dördünün “kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilirim” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin görev dağılımını iyi yapmaları ve bu görev dağılımından haberlerinin olması işlerine bağlı liderler olduğunu göstermektedir. Hastane sınırları içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların düzenli bir şekilde dağılması bilgi karmaşasının önüne geçmekte ve bilinçli çalışma ortamının sağlanmasına neden olmaktadır. Bilinçli çalışma ortamı işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesinde oldukça önemlidir.

“xi. Görev odaklı liderlik modelinde yönetici hemşireler kural ve prensiplere uymaya önem verirler.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin dörtte üçünün “kural ve prensiplere uymaya önem veririm” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. Hastane gibi insan sağlığını doğrudan etkileyen işletmelerde çalışma ortamının düzenli ve disiplinli olması insan sağlığı açısından oldukça önemlidir. Çünkü kurallar ve prensiplere uyulmadığı takdirde yani düzensiz çalışma ortamının olduğu işletmelerde hata yapma oranı oldukça yüksektir. Hastanelerde de yapılan hataların çoğu zaman telafisi olmamaktadır. Bu gibi olumsuz durumlar ile karşılaşmamak adına hastanelerdeki kural ve prensiplere uyulması gerekmektedir.

“xii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler birimlerin sonuçları hakkında bilgi verirler.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin dörtte üçünden fazlasının “birimlerin sonuçları hakkında bilgi veririm” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. Yönetici hemşirelerin birimler hakkında çalışanlara bilgi vermesi çalışanların kendi performansları hakkında fikir sahibi olması açısından oldukça önemlidir. Performansı düşük olan çalışanın kendi performansını yükselterek diğer çalışanlar ile eşit seviyeye gelmesi aşamasında oldukça yardımcı olmaktadır. Bu gibi performans çizelgeleri çalışanlara bildirildiğinde çalışanlarda hatalarının farkına vararak o hataları düzelterek sundukları hizmetin kalitesi artması aşamasında oldukça çaba sarf edebilmektedirler.

“xiii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler belirgin amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermektedirler.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin

yarısından fazlasının “amaçlarını belirgindir” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. Hastanelerde görev yapan yönetici hemşirelerin tek bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermesi ve çalışanlara da bu amacı benimsetmesi hastane ortamında oldukça önemlidir. Hastanelerde temel amaç hasta sağlığı ve hasta memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda faaliyet gösterilmesi çalışanlarında bu yönde ilerlemesinin sağlanması sunulan hizmet kalitesinin ve hem hasta memnuniyeti hem de çalışan memnuniyeti için oldukça önemlidir.

“xiv. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle davranırlar.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaklaşık dörtte üçünün “uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. Yönetici hemşirelerin uygulamada olan planlar üzerinde titizlikle davranması astlarını sürekli kontrol etmesi uygulanmakta olan planlar doğrultusunda hareket edilmesini sağlaması hastane açısından oldukça önemlidir. Çünkü planların titizlikle yapılması ve kontrol edilmesi yöneticilerin işlerine bağlılığını göstermekte ve astlarında bunun bilincinde olarak çalışmalarına devam etmelerine neden olmaktadır. Buda sunulan hizmet kalitesi yüksek seviyelerde olması için astların planlı ve programlı çalışmalarına imkan sağlayabilmektedir.

“xv. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlayıp ifade ederler.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaklaşık dörtte üçünün “çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade ederim” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. Hastanelerde yönetici hemşirelerin astlarına çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde ifade edip ve bu şekilde çalışmalarını için gerekli ortam ve teçhizatı sağlamaları çalışan performansı ve verimi için oldukça önemlidir. Hastanelerde çalışanların başına buyruk çalışmalarını düzensiz bir ortam oluşmasına neden olmakta ve sunulan hizmetin kalitesini düşürebilmektedir. Çalışanların düzenli bir şekilde çalışabilmeleri için yönetici hemşirelerin bir lider gibi davranıp astlarını hastane amaçları doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir. Hastane amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren çalışanlar iş veriminin yüksek olmasına ve sunulan sağlık hizmetinin kaliteli olmasına neden olabilmektedirler.

“xvi. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler karar alırken riskten kaçınmazlar.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “karar alırken riske girmekten kaçmam” görüşüne katıldığı görülmektedir. Ancak hastane gibi insan sağlığını doğrudan etkileyen işletmelerde risk kavramından söz etmek oldukça yanlış bir şeydir. Çünkü hastanelere hizmet almak için gelen bireyler sağlıklı olmak için gelmektedirler. Sağlık hizmeti sunumunda risk alarak hareket etmek kötü sonuçlar doğurabilmekte ve insan sağlığının olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir. Bu sebepten dolayı hastanelerde görev yapan yönetici hemşirelerin aldıkları kararların insan sağlığının etkilenmediği kararlarda risk almaları ancak insan sağlığını doğrudan etkileyecek kararlar da ise risk almadan en olumlu şekilde nasıl sonuçlanabileceğine odaklanarak hareket etmeleri gerekmektedir.

“xvii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler gelecek hakkında planlar yaparlar.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “gelecek hakkında planlar yaparım” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. Yönetici hemşirelerin hastane geleceği hakkında planlar yapması hastanenin vizyonunu belirlemesi hastane geleceği için oldukça önemlidir. Hastaneler amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken gelecek planlarının yapılması gerekmektedir. Hastanelerde ne kadar da temel amaç sağlık hizmeti sunumu olsa da bu amaç dışında gelecek stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Hastanenin devamlılığının sağlanması yapılacak gelecek planı ve stratejilere bağlıdır.

“xviii. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler büyümeyi teşvik ederler.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “büyümeyi teşvik ederim” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. Hastanelerde temel amaç sağlık hizmeti sunmak olduğundan sunulan sağlık hizmetinin daha geniş kitlelere hitap etmesi için büyümeleri gerekmektedir. Hastanenin büyüebilmesi için hastane yöneticisinin gerekli stratejileri belirleyip iş görenlerinde bu stratejiler doğrultusunda çalışmalarını sağlamaları önemlidir. Ancak bu büyümenin sağlanması sırasında doğabilecek olumsuzluklar önceden belirlenmeli ve çözüm stratejilerinin faaliyete geçirilmesi

gerekmektedir. Bu gibi stratejilerin belirlenmesi için ileri görüşlü liderlere ihtiyaç olmaktadır.

“xix. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler yeniliklere açıktır.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin üçte ikisinin “yeniliklere açığımdır” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. Aslında yeniliklere açık olmak bir bakıma hastalar için kötü sonuçlar da doğurabilmektedir. Çünkü uygulanan tedavi yönteminin daha önce uygulanmadığı ve ilk defa uygulanması gibi durumlarda bazı şeyler ters gidebilir ve istenmeyen olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir. Uygulanacak bu yenilikler hastalar ile doğrudan alakalı olmayan birimlerde uygulanması veya daha önce gerekli bütün araştırmalar yapıldıktan sonra uygulanması olumlu sonuçlara neden olabilmektedir.

“xx. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler çatışmaları ortadan kaldıracak olanakları yaratır.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratırım” görüşüne katıldığı belirlenmiştir. . Çatışma işletmeyi olumsuz etkileyen en önemli kavramların başında gelmektedir. Hastane ortamında çatışma ortamının oluşması çalışanların iletişimini olumsuz etkilemekte ve sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu gibi ortamların oluşmaması için çatışmanın yaşanmamasından önce gerekli önlemlerin alınması veya yaşanan bir çatışmanın adil bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

“xxi. Diyarbakır Kamu Hastanelerindeki yönetici hemşireler gerektiğinde çabuk karar alır.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının “gerektiğinde çabuk karar alırım” görüşüne katıldığı tespit edilmiştir. . Hastanelerde bazı durumlarda acil kararların alınması gerekmektedir. Bu gibi özel durumlarda lider özelliğine sahip yönetici hemşirelerin gerekli önlemlerin alınabilmesi için çabuk karar alınması önemli olmaktadır. Hastaneler insan sağlığını doğrudan etkileyen önemli işletmelerin başında gelmektedir. Bazı durumlarda insan sağlığını etkileyen kararların alınması için acele ve mantıklı düşünülmesi gerekmektedir.

“xxii. Görev odaklı liderlik iş gören odaklı liderliğe oranla daha işlevseldir.” Varsayım tutarlı değildir. Çünkü, iş gören odaklı liderlikte odak noktası

insan olduğundan insana değer veren bir lider işine de görevine de değer verir ve bütün sorumluluklarını yerine getiren bir bireydir. İnsana birey olarak değer veren iş gören odaklı lider görev odaklı liderlere oranla daha vicdanlı olduğu söylenebilir. Vicdanı olan bir bireyde görevine de gerekli samimiyetle yaklaşır üstüne düşen bütün görevi yerine getirmektedir. Bu sebepten dolayı iş gören odaklı liderlik görev odaklı liderliğe oranla daha işlevsel olduğu ve tercih edilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

“xxiii. İş gören odaklı liderlik modelinde erkek yönetici hemşirelerin liderlik algıları bayan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü, yapılan analiz sonucuna göre erkek yönetici hemşirelerin test puan ortalamaları bayan yönetici hemşirelerin test puan ortalamalarına göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu sebepten dolayı erkek yönetici hemşirelerin iş gören odaklı liderlik modeline ilişkin algıları bayan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumlu olmakla birlikte iş gören odaklı liderlik modeli benimseyerek hayatlarına uyguladıklarını söylemek mümkündür.

“xxiv. Görev odaklı liderlik modelinde bayan yönetici hemşirelerin liderlik algıları erkek yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan değerlendirme sonuçlarına göre bayan yönetici hemşirelerin görev odaklı liderlik modelindeki algı düzeyinin test puan ortalaması erkek yönetici hemşireleri algı düzeyinin test puan ortalamasına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu da bayan yönetici hemşirelerin görev odaklı liderlik modelini benimsedikleri ve daha olumu gördükleri anlamına gelmektedir.

“xxv. Değişim odaklı liderlik modelinde erkek yönetici hemşirelerin liderlik algıları bayan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü, yapılan analiz sonucuna göre erkek yönetici hemşirelerin test puan ortalamaları bayan yönetici hemşirelerin test puan ortalamalarına göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Buda değişim odaklı liderlik modelinde erkek yönetici hemşirelerin algılarının bayan hemşirelerin algılarına göre daha olumlu olduğu anlamına gelmektedir.

“xxvi. Liderlik modellerinin hepsinde bekar yönetici hemşirelerin liderlik algıları evli yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü yapılan değerlendirme sonuçlarına göre bekar yönetici

hemşirelerin bütün liderlik modellerindeki algı düzeylerinin test puan ortalaması evli yönetici hemşireleri algı düzeylerinin test puan ortalamasına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu da bayan yönetici hemşirelerin bütün liderlik modellerine eşit mesafe de olduğunu ve liderlik modellerini benimsedikleri ve daha olumlu gördükleri anlamına gelmektedir.

“xxvii. Liderlik modellerinin hepsinde eğitim düzeyi yüksek olan yönetici hemşirelerin liderlik algıları daha olumludur.” Varsayım tutarlı çıkmamıştır. Çünkü, eğitim seviyesi yükseldikçe liderlik algı düzeyi düşmekte olduğu belirlenmiştir.

“xxviii. İş gören odaklı liderlik modelinde yaş seviyesi küçüldükçe yönetici hemşirelerin liderlik algıları daha olumlu olmaktadır.” Varsayım tutarlı çıkmamıştır. Çünkü, yapılan araştırma sonuçlarına göre liderlik algı düzeyi ile yaş seviyesi arasında anlamlı farklılık olmasına rağmen yaş seviyesi ile liderlik algı düzeyi düzgün bir şekilde değişmediği görülmektedir.

“xxix. Liderlik modellerinin hepsinde sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin liderlik algıları sürekli gece ve vardiyalı yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü, yapılan analiz sonucuna göre sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin test puan ortalamaları sürekli gece ve vardiyalı çalışan yönetici hemşirelerin test puan ortalamalarına göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu sebepten dolayı sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları sürekli gece ve vardiyalı çalışan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

“xxx. Liderlik modellerinin hepsinde sorumlu hemşire olarak çalışan yönetici hemşirelerin liderlik algıları diğer yönetim modellerinde çalışan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumludur.” Varsayım tutarlıdır. Çünkü, yapılan analiz sonucuna göre sorumlu hemşire olarak çalışan yönetici hemşirelerin test puan ortalamaları diğer yönetim modellerinde çalışan yönetici hemşirelerin test puan ortalamalarına göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu sebepten dolayı sorumlu hemşire olarak çalışan yönetici hemşirelerin liderlik modellerine ilişkin algıları diğer yönetim modellerinde çalışan yönetici hemşirelerin algılarına göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

Acar, T.F., Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 2001

Adair, J., Etkili Liderlik, (Çev. Gürbüz, H.), İstanbul, 2004

Ağın, K., Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri, AÜ, SBE, YYLT, Erzurum, 2001

Akdemir, A., “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri” 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997

Akiş, Z. T., Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul, 2004

Alcan, Z., Hemşirelik Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, İstanbul, 2001

Arıkanlı, A., Yönetim, Ankara.1998

Aslan, Ö. – Akbayrak, N., “Hemşirelerde İş doyumu”, Modern Hastane Dergisi, C. 6, S. 2, Ankara, 2002

Ateş, M. – Sur, H., Sağlık Bakanlığı'nın İstanbul'daki Hastanelerinde Yöneticilerin Bazı Yönetim Kararlarının Merkeziliği Konusundaki Bilgi Düzeyleri, Ankara, 1999

Aydın, A., “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir.”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997

Aytürk, N., Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999

Balekoğlu, F., Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kùltürü ile İlişkileri, SBE, YYLT, İstanbul, 1992

Başdoğan, Z. – Önder, Ö., “Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Yöneticiliklerine İlişkin Liderlik Algıları: Ankara örneği”, 5. Ulusal Sağlık kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002

Baltaş, A., Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip alışması ve Liderlik, İstanbul, 2002

Bayındır, A., Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışlarının Yoğun Bakım Ünitelerinde alışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Etkisi, MÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2004

Büyüköztürk, ř., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı Ankara, 2003

Can, H. – Akgün, A. – Kavuncubaşı, ř., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998,

elik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999

oroğlu, ., İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, İstanbul, 2003

Deniz, M. – olak, M., "Organizasyonlarda atışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 23, S. 78, Ankara, 2008

Dinar, A. M., Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İTÜ, FBE, YYLT, İstanbul, 2001

Elma, C. – Demir, K., Yönetimde ağdaş Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara, 2000

- Erdoğan, E., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 1996
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1996
- Ergün, Y., Hastanelerde Hekim Hemşire İlişkilerinde Yaşanan Çatışma Kaynaklarının Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri. İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 1999
- Erol, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1991
- H. İ. Cankul, “Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetimsel Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi”, Gülhane Tıp Dergisi, C.44, S.4, Ankara, 2002
- Hayran, O. – Sur, H., Hastane Yöneticiliği, İstanbul, 1997
- Hoşcan, E., 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2003
- İşeri, A., “Liderliğin Örgütsel Değişimi Yönlendirmeye Etkileri”, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul 1997
- Kaptan, S., Bilimsel Araştırma ve İstatistiksel Teknikleri, Ankara, 1998
- Kavuncubaşı, Ş. – Malhan, S., Sağlık Yöneticilerinin Blake-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Önderlik Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma, Ankara, 1999
- Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000,
- Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, İstanbul, 1998

Kılıç G., Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, EÜ, SBE, Kayseri, 2006

Kılınc, T., "Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı" , 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul 1997

Kılınc, T., Liderlik Üzerine Bir Analiz, İstanbul, 2002

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2001

Meydan, C.H. – Polat, M., "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, C.4, S. 65, Ankara, 2010

Ofluoğlu, K., Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2002

Onaran, O., Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1975

Özel, M., Liderlik Sanatı, İstanbul, 1998

Özsalmanlı, A.Y., Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2003

Sadullah, Ö., "Liderlik Tarzları", 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul 1997

Salih, G. – Varoğlu, A. – Mavili, A. A., "Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, C. 2, S. 3, Ankara, 1996

Savaş, B., Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara, 2000

Senge, M. P., Beşinci Disiplin, (Çev. A. İldeniz - A. Doğukan), İstanbul, 1996

Sucu, Y., “Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama”, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I, Ankara 1995

Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1996

Şirin E. F. – Yetim A. A., “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.3 S.1, Niğde, 2009

Tekarslan, E., Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul, 2000

Tengilimoğlu, D., “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4 S,14, Ankara, 2005

Tınar, M. Y., Çalışma Psikolojisi, İzmir, 1996

Tortop, N., Kamu Personel Yönetimi, Ankara, 1985

Türk, M., Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, İstanbul, 2003

Usal, A. – Kuşlivan, Z., Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji, İzmir, 1998

Uyer, G., Hemşirelik ve Yönetim, Ankara, 1993

Uysal, Ş. A., Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Isparta, 2012

Uzun G., Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2005

Ülker G., "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt (C.) 1, İstanbul 1997, s. 179-186

Veliöğlu, S., Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. Eskişehir, 2002

Vural, G. – Eroğlu, K. – Kavuncubaşı, Ş., "Hemşirelikte Önderlik Davranışı ve İş Doyumu", Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C. 3, S. 3, İstanbul, 1999

Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002

Zel, U., Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara, 1996

....., <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-12606/hemsirelik-yonetmeliginde-degisiklik-yapilmasina-dair-y-.html> (22.05.2015)

....., <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.6283.pdf> (24. 04. 2015)

....., <http://www.diyarbakireah.saglik.gov.tr/> (25.05.2015)

....., <http://diyarbakirkdch.saglik.gov.tr/index.php?mod=Hakkimizda> (25.05.2015)

....., http://diyarbakirkdch.saglik.gov.tr/index.php?mod=Kalite_Politikamiz (25.05.2015)

....., <http://www.diyarbakireah.saglik.gov.tr/index.php/explore/2013-03-16-13-07-37> (25.05.2015)

....., <http://www.diyarbakireah.saglik.gov.tr/> (25.05.2015)

.....,http://www.diyarbakirdh.saglik.gov.tr/index.php?mod=Hakkimizda
(25.05.2015)

.....,http://www.diyarbakirdh.saglik.gov.tr/index.php?mod=Hakkimizda
(25.05.2015)

EKLER

EK 1

Sayın Yönetici,

Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Hemşire olarak görev yapmaktayım. “Yönetici hemşirelerde liderlik modelleri” konulu bir Yüksek Lisans Tezini yürütmekteyim. Bu tezimde hedeflediğim sonuçlara sağlıklı ulaşabilmem için sizin desteğinize ihtiyaç duymaktayım. Gereksinim duyduğum verileri sağlayacak bu anket aracılığıyla değerli görüş ve önerilerinizle katkıda bulunmanızı rica eder, gösterdiğiniz ilgi ve alakadan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla...

Serap TOPRAK

Kişisel Bilgi Formu

1- Yaşınız?

- a) 20-25 b) 26-30 c) 30-36 d) 36-40 e) 41 ve üstü

2-Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

3-Medeni Durumunuz?

- a) Evli b) Bekar

4-Öğrenim Durumunuz?

- a) Meslek Lisesi b) Ön Lisans c) Lisans d)Yüksek Lisans e)Doktora

5-Çalışma Şekliniz?

- a) Sürekli Gündüz b) Sürekli Gece c) Vardiyalı

6-Çalıştığınız Kurumdaki Göreviniz?

- a) Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü/Başhemşire
b) Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd./Başhemşire Yrd.
c) Süpervizör
d) Sorumlu Hemşire
e) Diğer.....

EK 2.

Bu bölümde liderlik davranışlarıyla ilgili 36 ifade yer almaktadır. Bir üst yöneticinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz.

1(Kesinlikle Katılıyorum),2 (katılıyorum), 3(Kararsızım), 4(Katılmıyorum), 5(Kesinlikle katılmıyorum)

İfadeler	1- Kesinlikle Katılıyorum	2-Katılıyorum	3-Kararsızım	4-Katılmıyorum	5- Kesinlikle Katılmıyorum
1. Arkadaşçayımdır.					
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlerim.					
3. Düzeni sağlarım.					
4. Astlarıma güvenirim.					
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmam.					
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilirim.					
7. Açık ve dürüst bir yöntemim vardır.					
8. Yeni fikirleri teşvik ederim.					
9. Tutarlıyımdır.					
10. Eleştirilere açığımdır.					
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanırım.					
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem veririm.					
13. Güven vericiyimdir.					
14. Gelecek hakkında planlar yaparım.					
15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi veririm.					
16. İyi çalışmalarını takdir ederim.					
17. Büyüme teşvik ederim.					
18. Amaçlarım belirgindir.					
19. Diğerlerinin düşüncelerine önem veririm.					
20. Yeni projeler üretirim.					
21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizimdir.					
22. Astlarımı savunurum.					
23. Yeniliklere açığımdır.					
24. İşin denetiminde titizimdir.					
25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratırım.					
26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratırım.					
27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade ederim.					
28. Astlarıma adil davranırım.					
29. Gerekliğinde çabuk karar alırım.					

30. Planları dikkatli yaparım.					
31. Karar verirken astlarıma söz hakkı veririm.					
32. Esnek ve değişme açığımdır.					
33. Talimatlarımı açık bir şekilde veririm.					
34. Astlarıma bir bireye olarak saygı gösteririm.					
35. işlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyarım.					
36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almam.					

ÖZGEÇMİŞ

Osmaniye ili Kadirli ilçesi doğumluyum. İlköğretim, ortaöğretim ve liseyi Kadirli’de tamamladım. 2000 yılında Kafkas Üniversitesi Hemşirelik bölümüne kaydoldum. 2004 yılında mezun oldum. 2004-2006 yılları arasında Adana Başkent Üniversitesi Hastanesinde, 2006-2010 yılları arasında Diyarbakır Devlet Hastanesinde ve 2010 yılından bu yana Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesinde hemşire olarak görev yapmaktayım.

2012 yılında Beykent Üniversitesi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Serap TOPRAK