

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

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Filiz TUNCEL SAĞLAM**

İSTANBUL, 2014

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

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Filiz TUNCEL SAĞLAM**  
Öğrenci No:  
**110786014**

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR

İSTANBUL, 2014

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yaralandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19.09.2014

Filiz TUNCEL SAĞLAM



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

19.09.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110786014** numaralı **Filiz Tuncel SAĞLAM**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.09.2014 tarih ve 2014/25 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR TALAT FIRLAR

  
ÜYE  
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

  
ÜYE  
PROF. DR. M.FİKRET GEZGİN

Adı Soyadı : Filiz Tuncel Sağlam  
Danışmanı : Yrd.Doç. Dr. Talat Fırlar  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2014  
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Yönetici Hemşireler, Liderlik, Liderlik Özellikleri,  
Demografik Özellikler

## ÖZ

### YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Araştırmada Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışmakta olan yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmış ve yöneticilerin demografik özellikleriyle liderlik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Toplumun sağlık düzeyinde artış sağlamak için sağlık ekibinin önemli bir parçası olan hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yönetimde bulunan hemşireler liderlik özellikleri taşırlarsa sağlık hizmeti de bir o kadar verimli ve kaliteli olacaktır. Bu da çalışmamızın önemini vurgulamaktadır.

Çalışmada hastanede çalışan tüm yönetici hemşirelere anket uygulanmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda demografik özellikleri ve yönetim ve liderlik ile ilgili özel bir eğitim alınıp alınmadığını belirten soruları içerir ve 11 sorudur. İkinci kısım ise Lider Davranışlarını Betimleme Anketi kullanılmıştır. 40 sorudan oluşmaktadır. Lider Davranışlarını Betimleme Anket'inin orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilmiştir. Demografik özelliklerde yaş, medeni durum, eğitim, kurumdaki üstlenilen görev, kaç yıldır hemşirelik yaptığı, kurumdaki çalışma süresi, yöneticilik deneyimi, yönetiminde bulunan ast sayısı, şuan ki görevden bir önceki görevin ne olduğu, yönetim ve liderlikle ilgili özel bir eğitim alınıp alınmadığı sorgulanmıştır. 40 soruluk Liderlik Betimleme Anketi 10 alt yapıdan oluşmaktadır. Bunlar; hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyeliğin korunması, örgütün temsili, amaçların bütünleştirilmesi, örgütlenme, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, tanıma ve üretimdir.

Name Surname : Filiz Tuncel Sağlam  
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Talat Fırlar  
Degree and Date : Academic Master, 2014  
Major : Hospital and Health Association Management  
Key Words : Manager nurses, Leadership, leadership features,  
demographic features

## **ABSTRACT**

### **DECIDING THE MANAGER NURSES' LEADERSHIP FEATURES**

In research it has been aimed to decide the manager nurses, working at Trakya University Medicine Faculty Hospital, leadership features and it has been interrogatedn whether there is a relationship between the managers' demographic features and leadership features. It is necessary, for nurses, who are important pieces of health crew, to have leadership features to provide an increase in society's health level. If nerses in management have leadership features, health utility will be more profitable and high- quality. It has emphasized the impotence of our study.

In research, an enquiry has been applied to all manager nurses working at a hospital. In first part, there are questions including whether they have a spicial education about demographic features and management and leadership, and it includes 11 questions. In second part, Describing Leader Behaviours enquiry has been used. It includes 40 questions. The original of Describing Leader Behaviours enquiry has been proressed by the Ohio Province Univesity researchers. In demografic features, age,civil situation, education, mission in association, how long has been a nurse, working time in the associstion, manager experience, number of sub-workers in management, what the pre-missionis, whether she/ he has any education on management and leadership have been interrogated. 40 questioned Describing Leadersip Enqiry takes form of 10 sub- stactures. These are, ruling, starting the structure, defending the membership, repesentation of organization, integration of the aims, organizing, communication from top to bottom, communication from battom to top, recognizing and production.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ	Sayfa No
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR .....	vii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

1.LİDERLİK.....	3
2.LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR.....	4
3.LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	7
3.1.Özgüven.....	7
3.2.Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği.....	8
3.3.Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği.....	8
3.4.Yaratıcılık.....	8
3.5.Sistemik Düşünme.....	8
3.6.Empati.....	9
3.7.İrade.....	9
3.8.Muhakeme.....	9
3.9.Zeka.....	10
3.10.Kişisel Kontrol.....	10
3.11.Grupları Organize Etme.....	10
3.12.Tartışarak Çözüm Bulma.....	11

3.13.Sosyal Analiz.....	11
<b>4.LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI.....</b>	<b>11</b>
4.1. Zorlayıcı Güç.....	11
4.2. Yasal Güç.....	11
4.3. Ödüllendirme Gücü.....	12
4.4. Karizmatik Güç.....	12
4.5. Uzmanlık Gücü.....	12
<b>5.HEMŞİRELİK VE LİDERLİK.....</b>	<b>13</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TEORİLERİ

<b>1.ÖZELLİK VE LİDERLİK TEORİSİ.....</b>	<b>17</b>
<b>2.DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ.....</b>	<b>18</b>
2.1Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	19
2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	20
2.3.Mc.Gregor'un X ve Y Kuramı.....	20
2.4.Likert'in sistem IV Yaklaşımı.....	21
<b>3.DURUMSALLIK LİDERLİK TEORİLERİ.....</b>	<b>22</b>
3.1.Vroom ve Yetton Karar Verme Modeli.....	23
3.2.House'un Amaç-Yol Teorisi.....	24
3.3.Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	24
<b>4.GÜNÜMÜZDE ÖNEM KAZANAN BAZI LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>26</b>
4.1.İşe Dönük (Transaksiyonel) Liderlik .....	26
4.2.Dönüştürücü (Tranformasyonel) Liderlik.....	27
4.3.Karizmatik Liderlik.....	27



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE BULGULAR

<b>1.GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>28</b>
1.1.Araştırmanın Modeli.....	28
1.2.Araştırmanın Amacı.....	28
1.3.Araştırmanın Yeri.....	28
1.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	28
1.5.Veriler Toplama Aracı.....	28
1.6.Verilerin Değerlendirmesi.....	30
<b>2. BULGULAR.....</b>	<b>30</b>
2.1.Yönetici Hemşirelerin Sosyo-demografik Özelliklerinin Belirlenmesi.....	30
2.1.1.Yaş.....	30
2.1.2.Medeni Durum.....	31
2.1.3. Eğitim Durumu.....	31
2.1.4. Kurumdaki Görev.....	32
2.1.5. Hemşire Olarak Çalışma Yılı.....	32
2.1.6.Kurumda Çalışma Süresi.....	33
2.1.7.Yöneticilik Deneyimi.....	34
2.1.8.Yönetilen Ast Sayısı.....	35
2.1.9.Yöneticilik Görevinden Bir Önceki Görev.....	35
2.1.10.Yönetimle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu.....	36
2.1.11.Liderlikle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu.....	36
2.2.Yönetici Hemşirelerin Lider Davranışlarını Betimleme Anketi ile Alt Boyutlarından Aldığı Ölçek Puanları.....	37

2.3. Kurumdaki Görev Durumlarına Göre Lider Davranışlarını	
Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	39
2.4.Eğitim Durumu İle Lider Davranışları Betimleme Anketi Alt	
Boyutlarının Karşılaştırılması.....	42
2.5.Yöneticilik Deneyimi ile Lider Davranışları Betimleme Anketi	
Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	44
2.6.Liderlikle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu İle Liderlik	
Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	46
2.7.Yönetimle ilgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu İle Liderlik	
Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	47
2.8.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi Alt	
Boyutlarına Göre Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	50
2.8.1.Hükmetme Alt Boyutu.....	50
2.8.2.Yapıyı Harekete Geçirme Alt Boyutu.....	52
2.8.3.Üyeliğin Korunması Alt Boyutu.....	54
2.8.4.Örgütün Temsili Alt Boyutu.....	55
2.8.5.Amaçların Bütünleştirilmesi Alt Boyutu.....	56
2.8.6.Örgütlenme Alt Boyutu.....	58
2.8.7.Yukarıdan Aşağıya İletişim Alt Boyutu.....	59
2.8.8. Aşağıdan Yukarıya İletişim Alt Boyutu.....	61
2.8.9.Tanıma Alt Boyutu.....	62
2.8.10.Üretim Alt Boyutu.....	64
<b>SONUÇ</b> .....	66
<b>KAYNAKÇA</b> .....	69
<b>EKLER</b> .....	72
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	76

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1.</b> Yönetici Hemşirelerin Yaş Dağılımı.....	30
<b>Tablo 2.</b> Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumlarının Dağılımı.....	31
<b>Tablo 3.</b> Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarının Dağılımı.....	31
<b>Tablo 4.</b> Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görev Dağılımı.....	32
<b>Tablo 5.</b> Yönetici Hemşirelerin Hemşire Olarak Çalışma Yıllarının Dağılımı.....	32
<b>Tablo 6.</b> Yönetici Hemşirelerin Kurumda Çalışma Sürelerinin Dağılımı.....	33
<b>Tablo 7.</b> Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimlerini Dağılımı.....	34
<b>Tablo 8.</b> Yönetici Hemşirelerin Yönetimindeki Ast Sayısının Dağılımı.....	35
<b>Tablo 9.</b> Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Görevinden Bir Önceki Görevlerinin Dağılımı.....	35
<b>Tablo 10.</b> Yönetici Hemşirelerin Yönetimle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumlarının Dağılımı.....	36
<b>Tablo 11.</b> Yönetici Hemşirelerin Liderlikle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumlarının Dağılımı.....	36
<b>Tablo 12.</b> Yönetici Hemşirelerin Lider Davranışları Betimleme Anketi İle Alt Boyutlardan Aldığı Ölçek Toplam Puanları.....	38
<b>Tablo 13.</b> Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görev Durumlarına Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	39
<b>Tablo 14.</b> Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	42
<b>Tablo 15.</b> Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimi ile Lider Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	44

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 16.</b> Yönetici Hemşirelerin Liderlikle İlgili Özel Eğitim Alma Durumu İle Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	46
<b>Tablo 17.</b> Yönetici Hemşirelerin Yönetimle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu İle Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	47
<b>Tablo 18.</b> Yönetici Hemşirelerin Hükmetme Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	50
<b>Tablo 19.</b> Yönetici Hemşirelerin Yapıyı Harekete Geçirme Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	52
<b>Tablo 20.</b> Yönetici Hemşirelerin Üyeliğin Korunması Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	54
<b>Tablo 21.</b> Yönetici Hemşirelerin Örgütün Temsili Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	55
<b>Tablo 22.</b> Yönetici Hemşirelerin Amaçların Bütünleştirilmesi Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	57
<b>Tablo 23.</b> Yönetici Hemşirelerin Örgütlenme Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	58
<b>Tablo 24.</b> Yönetici Hemşirelerin Yukarıdan Aşağıya İletişim Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	60
<b>Tablo 25.</b> Yönetici Hemşirelerin Aşağıdan Yukarıya İletişim Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	61
<b>Tablo 26.</b> Yönetici Hemşirelerin Tanıma Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	62
<b>Tablo 27.</b> Yönetici Hemşirelerin Üretim Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	64

## **KISALTMALAR**

**LDBA:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi.

## GİRİŞ

Sağlık sektörünün içinde hastaneler önemli organizasyonlardır. Organizasyonların hedeflerine ulaştıkları zaman gelişimleri ve büyümeleri başlar. Hedeflerine ulaşmaları ise etkili liderlik sayesinde olur. Hastane içerisindeki sağlık ekibi içerisinde olan hemşireler ise sağlık hizmetinin kalitesinde önemli rol oynarlar. Yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olması sağlık hizmeti veren kişileri yani hemşirelerin etkili bir şekilde yönetmesiyle sonuçlanır. Bu da sağlık hizmetlerinde ulaşılmayı hedeflenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır ve sağlık hizmetinin kalitesini artırır. Toplumun sağlık düzeyinde artış sağlamak içinde sağlık ekibinin önemli bir parçası olan hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yönetimde bulunan hemşireler liderlik özellikleri taşırlarsa sağlık hizmeti de bir o kadar verimli ve kaliteli olacaktır.

Çalışmanın amacı; Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışmakta olan yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve yöneticilerin demografik özellikleriyle liderlik özelliklerini arasında ilişki olup olmadığı sorgulanmasıdır.

Araştırmanın kapsamı; Trakya Üniversitesi Hastanesi'nde çalışmakta olan yönetici hemşirelerdir. Bunların içerisinde servis sorumlu hemşiresi, süpervizör hemşire ve hemşirelik hizmetleri müdürü ve yardımcıları girmektedir. Evren örneklem olarak alınmıştır.

Çalışmada yönetici hemşirelere anket formu uygulanmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sosyodemografik özellikler ile yönetim ve liderlikle ilgili eğitim alıp almadığı sorgulanırken, ikinci bölümden liderlik özellikleri sorgulanmıştır.

Liderliğin geçmişi 14. Yüzyıla kadar dayanmaktadır ancak son yüzyıllarda daha da önem kazanmıştır. Literatürde liderlik ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların ortak noktaları genellikle aynıdır. Bu ortak noktalar, bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönetecek bir kişinin bulunmasıdır.

Lider kişi başında bulunduğu grubu ileriye taşıyabilmelidir. Öngörüsü kuvvetli, ileriye göreabilen, günlük değil uzun vadeli kararlar alabilen kişidir.

Başarılı bir liderin özellikleri arasında; sorumluluk alabilme, kararlı olabilme, cesaretli olabilme, öğrenme isteğine sahip olma, iletişim yeteneğine sahip olma, ikna gücüne sahip olma, insanları idare edebilme yeteneği olma, özgüven sahibi olma, güvenilir olma, yaratıcı olma, karizma sahibi olma, empati yeteneğine sahip olma, değişime açık olma, olumlu düşünebilen, ileriye göreabilme, muhakeme yeteneğine sahip olma, zeki, kişisel kontrolü olma ve buna benzer birçok özellik sayılabilir.

Liderlik teorileri üçe ayrılır. Özellikler teorisi; liderliğin sahip olunan kişisel ve fiziksel özelliklerle var olduğunu savunur. Grup içinde birinin lider olabilmesi için diğer kişilerden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Davranışsal liderlik teorisi; özellikler teorisinde olduğu gibi liderlik konusunu lidere bakarak inceler. Ancak burada davranışlar önemlidir. Durumsal liderlik teorisinde ise liderlik konusu lidere bakarak değil duruma şartlara bakarak incelenir. Değişik şartların farklı liderlik biçimlerini gerektirdiğini savunur.

Liderlik özelliği yüksek olan kişilerin kurumun yönetiminde bulunması o kurumun verimliliğini önemli ölçüde artırdığı söylenebilir. O yüzden liderlik son yüzyıllarda önem kazanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

#### 1.LİDERLİK

Liderlik ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;

“Hemphill ve Cons’a göre liderlik ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların bütünüdür. Weschler ve Massarik’e göre liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir. Stogdill’e göre liderlik karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir. Dubrin’e göre ise liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür. Katz ve Kahn’a göre liderlik organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır. Rauch ve Behling ise liderliği, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyeti olarak tanımlamıştır” (Zel 2001, 90-91).

Literatürlerdeki bu tanımlamalar incelendiğinde tanımların ortak noktalarının olduğunu görürüz. Bu ortak noktaları şöyle sıralayabiliriz; belli bir amacın olması, bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir kişinin olmasıdır.

Bu ortak noktalara göre bir tanımlama yapılacak olursa; liderlik, belirli bir amaç için çevredeki insanları etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneğidir.

Liderlik insanlık kadar eski bir yetenektir. Çünkü insanlar birlikte yaşamaya başladığından beri birbirlerini etkilemeye ve birbirlerini yönlendirmeye başlamışlardır. Bir toplulukta belirli bir amaca ulaşılacak ise mutlaka kişilerden biri öne çıkarak diğerini etkilemeye ve yönlendirmeye çalışır. Bu öne çıkan kişilerin doğasında liderlik vasıflarının olduğunun en ilkel göstergesidir. Bu yüzden insanlığın



gelecekte de liderlikten ayrılamayacağı bir gerçektir. Günümüzde de insanların liderlik yetenekleri birçok teknoloji ile birleşerek daha da etkili duruma gelmiştir.

Organizasyonların büyümesi amaçlarına ulaşmalarıyla oluşur. Amaçlarına ulaşabilmek için de etkili ve başarılı bir lidere ihtiyaç vardır. Lider amaçlara ulaşabilmek için planlama yapar, çalışanlarını bu planlamaya göre yönlendirir. Bu arada çalışanın motivasyonunu sağlar, kuruma bağlılık için motivasyon önemlidir. Kurumuna bağlı bir çalışan amaçlara ulaşmak için daha çok çaba harcar. Böylelikle amaçlara ulaşmak kolaylaşır.

Liderliğin amacı bireylerin hatalarını bulmak değil, hatalarının nedenlerini ortadan kaldırmaktır.

## **2.LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR**

“Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Yöneticilik ve liderlik, her iki kavram da insanların belli hedeflere yönltilmesi ile ilgilidir. İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır” (Koçel 2014, 668).

“Ancak bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır. Yönetim, belli bir organizasyon içinde (belli bir düzen içinde) belirli süreçler ve teknikler yardımı ile organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Başka bir ifade ile; yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yerlerde düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu nedenle, örneğin geçen dönemden daha iyi sonuç almak veya bazı hedefleri %5 daha fazlasıyla gerçekleştirmek liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir” (Koçel 2014, 668).

Yönetim ve liderlik günlük dilde eş anlamlı gibi birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak bu kavramlar eş anlamlı değildir. Aralarında benzerlikler olduğu kadar farklılıklarda vardır.

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. Liderlik ise bir davranış biçimidir.

Ortak yönlerinden bahsedecek olursak; her ikisi de belirli bir amaca ulaşmak için belirlenen hedeflere yönelir, bu hedeflere ulaşırken mevki gücünü kullanır, hedeflere ulaşmak için bir çalışan grubuna ihtiyacı vardır bu yüzden ekip ile iletişime girer, aralarında ilişki mevcut olmak zorundadır.

Farklılıklarından bahsedecek olursak; yönetici mevcut kaynaklarla, mevcut durum yani mevcut kaynaklarla amaçlanan hedefe ulaşmayı isterken, lider mevcut kaynaklara yenileri eklemenin peşinde koşar yani yönetici statükocu iken lider yeni vizyonlar peşindedir. Liderlik sürekli gelişim ve değişimdir. Yönetici atama ile belirlenirken, lider var olan yetenekleriyle ön plana çıkar. Yönetici çalışanlarına denetimle güvenirken lider çalışanlarıyla yakın ilişkili olduğun için aralarında güven oluşmuştur. Lideri çalışanlar duygusal olarak kabullenmiştir ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyarlar. Yönetici ile çalışan arasında duygusal bir bağ aranmaz. Yönetici riske girmeyi sevmez, lider ise yeni hedeflere ulaşmak için yeni fikirlerle yeni risklere girer.

Lider gücünü çalıştığı ekibin ona geri bildirimlerinden alırken, yönetici gücünü makamından alır. Lider başarıyı çalışanlarıyla beraber elde etmeye çalışırken yönetici çalışanların sisteme göre çalışıp hedeflere ulaşmalarını bekler. Yönetici işleri doğru prosedürüne uygun yapmaya çalışırken lider zaten doğru işleri analiz ederek yapar.

Her yönetici liderlik yeteneklerine sahip olmayabilir. Liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler de mevcut iken liderlik yeteneğine sahip olup ta yöneticilik seviyesine ulaşamayan kişiler de mevcuttur. Yani lider organizasyonu her basamağında olabilirken, yönetici üst basamaktadır.

Görüldüğü gibi yönetici ile lider arasında benzerliklerden daha çok farklılıklar vardır. Bu yüzden yönetici ile lider farklı anlamlara sahip farklı iki kavramdır. Yöneticilik bir makam iken liderlik bir özelliktir.

Her yönetici lider olmayabilir. Yönetici, yasal gücünü kullanır, ödül ve cezaya dayalı bir gücü vardır. Yönetici sermaye sahibi ya da yönetsel erk tarafından atanır. Yönetici yapıyı korumayla ilgilenir. Yönetici, denetler, düzenler, eşgüdümleir. Yönetici saptanmış amaçlara ulaşmak için biçimsel görevleri yerine getirmeyle uğraşır.

Özetleyecek olursak yönetici;

- Yönetir,
- Mevcut durumu sürdürür,
- Otoritesini statüsünden bulunduğu makamdan alır,
- Yetkileri kendisinde toplarlar,
- İtaati savunur,
- Planlara aşırı derecede bağlıdır,
- Belli amaçlara hizmet eder, onlardan dışarı çıkmaz,
- İşi doğru yapar,
- Kontrol ve denetimden yanadır.

Lider ise;

- Yönlendirir,
- Yenilikçidir,
- Otoritesini kendinden alır,
- Yetki devri yapar,
- Katılımı savunur,
- Planlarda alternatiflere açıktır,
- Belirlenmiş amaçların yanında yeni amaçlar oluşturur,
- Doğru işi yapar,
- Güveni esas alır.

Günümüzde her yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

### 3. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderler diğer ekip üyelerinden daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider olarak kabul edilebilir.

Böyle düşünüldüğünde liderde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir; lider kendisini tanımalıdır, işinde uzman olabilmeli, ekip üyelerini iyi tanımalı, iyi bir iletişim kurabilmeli ve onlara güvenmelidir, kurum amaçlarını belirlemeli, amaçları gerçekleştirmek için risk alabilmelidir, hızlı ve doğru karar verebilmeli, denetlemeyi ekip üyelerine güvenmediği için değil amaçların sonuçlarını değerlendirmek için yapabilmeli, karar alınırken ekip üyelerine söz hakkı verebilmeli, eleştiriye açık olmalı, alçak gönüllü olmalı, geleceği görebilmeli planlarını buna göre yapabilmelidir, dürüst olmalıdır, güven yaratmalıdır, zamanı verimli ve iyi kullanabilmelidir, çalışanların moral ve motivasyonunu önemsemelidir.

“Yapılan araştırma ve sınıflamalardan yola çıkarak liderde bulunması gereken özellikler kısaca üç başlık altında toplanmaktadır;

**Entelektüel Özellikler:** Düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklerdir.

**Karakter Özellikleri:** Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi özelliklerdir.

**Sosyal Özellikler:** Dış görünüm, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir” (Çetin 2008, 74).

Bir liderde bulunması gereken birçok özellik vardır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.1. Özgüven

Bir liderin sahip olması gereken özellikler arasında özgüven önemli bir yere sahiptir. Yeteneklerini farkında olan lider özgüven sahibidir. Özgüven sahibi bir lider yapabileceklerinin farkındadır, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanıp, yeni kaynaklara ulaşmaya çalışır. Özgüven sahibi bir liderin çalışanlarını ikna etmesi ve motive etmesi daha kolay olacaktır.

### **3.2. Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği**

Liderlerin bireylerarası ilişkilerinin iyi olması ve iletişim yeteneğine sahip olunması önemlidir. Çünkü işletmelerde kişiler birbirleriyle sürekli iletişim halindedir. Ekip liderinin çalışanlarını anlayabilmesi ve isteklerini onlara anlatabilmesi önemlidir. Hedeflere ulaşmada iletişim olmazsa olmazdır. Çalışanlarını anlayabilmesi ise çalışanlar ile arasında güven duygusunu oluşturur.

### **3.3. Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği**

“Lider eylemin etkinliğini kazandıran ve yönetim rengini veren kişidir. Lider; iletişim ustasıdır, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, olgun ve birikim sahibi bir kişidir, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmiştir, kalıpları vardır, ufuk sahibidir. Düşünce eksenliği, engin bilgi ve tecrübe, güvenirlilik, katılııcılık, sabretmesini bilme, tahmin yeteneği olan kişidir. Bu tanımların gerçekleştirilmesi yani grup içinde uygulanabilmesi için lider kararlı olması gereklidir”(Özkaya 2000, 190).

Lider amaçlara ulaşmak için çizdiği yolda kesin ve kararlı olmalıdır. Kendinden ve kararlarından emin olmalıdır.

Çalışanların motivasyonunu sağlanması, isteklerini karşılanması gereklidir. Çalışanların çalışma şevkini kırmadan aynı zamanda amaçlara en kısa ve en güvenilir nasıl ulaşılması gerektiğini insanları idare etme yeteneği olan lider bilir.

### **3.4. Yaratıcılık**

Liderlerin yaratıcılık özelliklerinin yüksek olması gereklidir. Liderler olayları daha önceden sezinleyebilmeli, olabilecek olaylar için önlemler alabilmelidir. Yaratıcılık özelliği olan bir lider olaylar karşısında daha rahat çözümler bulabilirler.

### **3.5. Sistematik Düşünme**

“Sistematik düşünme, sorunlar, olaylar ve veriler arasındaki ilişkiler görebilme yeteneğidir. Bir işletmede sistematik düşüncenin geliştirilmesi için, geleneksel komuta ilişkilerine ek olarak, bilgiye, mal ve hizmetlerin değişimine ve duygulara dayalı ilişkilere önem vermek, örgütün kendi içindeki olayların ve

ilişkilerin yanı sıra, örgüt ve dış çevre arasındaki olaylara ve ilişkilere önem vermek ve örgütle ilgili olay ve bilgileri paylaşmak gerekir” (Güney 2001, 480).

### **3.6. Empati**

Empati bir başkasının duygularını anlayabilme kendini onun yerine koyabilme yeteneğidir. Liderlik için gerekli bir özelliktir. Çünkü lider beraber çalıştığı diğer ekip üyelerinin hislerini ne düşündüklerini hissedebilmesi, isteklerini anlayabilmesi çalışanlarına değer verdiğini gösterir. Kendine değer verilen çalışanın motivasyonu artar, bireysel verimlilikleri artar ve amaçlanan hedeflere daha hızlı ulaşılır.

### **3.7. İrade**

“İrade, liderleri çok zor şartlarda ve yaptığı faaliyetten vazgeçmenin kolay olduğu zamanlarda devam etmeye zorlayan içten gelen bir dürtüdür. İrade, sonuca ulaşana kadar savaşıma gücü verir. İyi bir liderin sağlam ve güçlü bir iradeye sahip olması gerekir. Aynı zamanda bu özelliğini astlarına, yetenekleri çerçevesinde kazandırarak onlara kazanma ruhunu aşılmasıdır. Bu sıkı ve gerçekçi bir eğitimle gerçekleştirilebilir” (Gürsoy 2005, 16).

Lider amaçlarına ulaşmaya çalışırken birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek, pes etmemek için irade sahibi olmalı, kendinden emin adımlarla ileriye görerek ilerleyebilmelidir.

### **3.8. Muhakeme**

“Muhakeme, bilginin anlamaya dönüşmesi ve komutanlık sanatının temel özelliğidir. Liderler çoğu kez bir karara varabilmek için zorlu gerçeklerle boğuşmak ve sezgilerine başvurmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda lider, en iyi kararı verebilmelidir. Lider bir sorunla karşılaştığında, harekete geçmeden önce bir dizi seçenek düşünür. Yapmadan önce yapacağı şeyin sonuçlarını gözden geçirir. Yapacağı şeyin sonuçlarını düşünmenin yanı sıra metodolojik olarak da düşünür. Yani, lider muhakeme yeteneğini kullanarak çok kısa sürede en doğru kararı verebilmelidir”(Gürsoy 2005, 17).

Lider kararlarını alırken arada kalmamalı, en doğru kararı en doğru şekilde muhakeme edip yine en kısa sürede karar vermelidir. Çünkü zaman lider için değerlidir. Muhakeme yeteneği olan liderler olaylar karşısında herhangi iki seçenek ile karşı karşıya kaldığında hangisinin daha yararlı olduğunu en kısa sürede seçer. Hem zamandan tasarruf eder hem de organizasyon için en doğrusunu seçer.

### **3.9. Zekâ**

“Zeki liderler düşünür, öğrenir ve öğrendiklerini uygularlar. Zekâ bilgiden daha farklıdır. Düşünme yeteneği de kitaptan öğrenmekle aynı değildir. Astların bir lideri takip etmelerinin en büyük nedenlerinden birisi liderin kendi alanında yeterli bir bilgi birikimine sahip olmasına bağlıdır. Zekâ tek başına yeterli değildir. Bu konuda büyük lider M. Kemal Atatürk ”Gençler, çok zekisiniz! Bu belli, fakat zekânızı unutun! Daima çalışkan olun” demektedir” (Gürsoy 2005, 18).

Liderin belirli bir zeka seviyesinde olması şarttır. Belirli bilgi birikimi olan lider ancak zeki olursa bu bilgi birikimini doğru şekilde kullanabilir. Etkili kararlar alabilir.

### **3.10. Kişisel Kontrol**

Liderlik özelliklerinden bir diğeri ise kişisel kontroldür. Lider zor durumlarda duygularına hakim olabilmeli, kontrollü davranabilmelidir.

### **3.11. Grupları Organize Etme**

Liderin becerileri arasında çalışanlarını koordine edip hareke geçirebilme önemli yer tutmaktadır. Lider organizasyondaki tüm işleri organize etmekle yükümlüdür. Eğer organize etme yeteneğinden yoksun ise organizasyondaki işler birbirine girer, kimin ne ile görevli olduğu, ne iş yaptığı, hangi amaç için çalıştığı karışır. Bu da organizasyonda bir karmaşaya ve amaçlara ulaşamamaya neden olur.

### **3.12. Tartışarak Çözüm Bulma**

Liderin çatışmaları engelleyebilmek için tartışarak adaletli bir çözüm bulması önemlidir. Çalışanları eşit bir şekilde dinleyip taraf tutmadan çatışmaları çözümlenmesi gerekmektedir.

### **3.13. Sosyal Analiz**

İnsanların niyetlerini, hislerini, sorunlarını hissedebilme ve iç görüye sahip olabilmektir. Başkasının ne düşündüğünü tahmin edebilmek kolay iletişim ve çalışanla arasında ahenk kurmasına yardımcı olur.

## **4. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI**

Liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Tanımlamaların ortak noktaları vardır. Bunlar belli bir amacın olması, bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir kişinin olmasıdır. Bir grup insanı yönlendirebilmek içinde güce ihtiyaç vardır. Liderlerin güç kaynakları: Zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç (benzeşim gücü), uzmanlık gücü olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu güç kaynakları açıklanmaktadır.

### **4.1. Zorlayıcı Güç**

Bu güç liderlin herhangi bir fiziksel güç kullanmadan işe son verme, statü değişiklikleri ve bunlara benzeyen yaptırımlarının olduğu bir güçtür. Yöneticinin bu gücünü çalışanında ceza olarak görmesi de gücün etki derecesini artırmaktadır. Ceza gücünü kullanırken lider dikkatli olmalıdır çünkü ceza çalışanı işten soğutabilir, işten uzaklaştırabilir.

Zorlayıcı güç liderin çalışanında korku yaratmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanda işini ya da statüsünü kaybetme korkusu oluşur.

### **4.2. Yasal Güç**

“Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür”(Eraslan 2004, 24-25).



Liderin örgütün en üst kademesinde bulunmasından kaynaklanan ve çalışanlara karşı otoritesinden kaynaklanan güçtür. Yasal güç yöneticilerin çok sık kullandıkları bir güçtür. Ayrıca çalışanlar üzerinde etkisi de büyüktür. Ast üstünün otoritesi altındadır.

### **4.3. Ödüllendirme Gücü**

Liderin ve yöneticinin çalışanını ücret artışı, terfi, yetki devri ile daha çok sorumluluk vermek gibi ödüllendirmelerde bulunduğu gücüdür.

Ödüllendirme gücü çalışanı motive eder ve moralini artırır. Motive olan çalışan amaçlara ulaşmak için daha istekli ve azimli çalışır. Ödüllendirme gücüyle çalışanın üst korkusu ortadan kalkar ve daha çok güven ortamı oluşur. Ödüllendirme ile çalışan güdülenmiş olur. Ödül her zaman cezadan daha etkili bir yöntemdir. Ödüllendirilen çalışan kendini daha değerli hisseder, örgüt için önemli olduğunu düşünür. Daha çok çalışarak aldığı ödülü hak etmeye çalışır.

Ancak ödüllendirme ile etkili bir güç yaratmak lider için zor bir durumdur. Çünkü nerede, ne zaman ve hangi şartta ödüllendirme vereceğini belirlemesi gerekir gereksiz ödüllendirmeler örgüt için zararlı olabilir.

### **4.4. Karizmatik Güç**

Üst kademe de bulunan lider ve yöneticilerin kişiliğinde bulunan bir güçtür. Karizma çalışanları etkileyebilmek için önemli bir güçtür. Karizmatik güç liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle sıra dışı görüldüğü ve bu özellikleri ile çalışanlarını etkilediği düşünülmektedir. Bir kişinin karizmatik olması çoğunlukla kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Karizmatik liderliğin doğuştan gelen kişilik özellikleriyle ilgili olduğunu savunanların yanında, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir.

### **4.5. Uzmanlık Gücü**

Bu güç, bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider çalışanlarını etkileyebilir ve uzmanlık gücü oluşturur.

Lider ve yönetici belli bir bilgi birikimine sahip ise etkili ve iyi bir yönetim anlayışına sahip olurlar. Bilgisiyle çalışanlarını tatmin edebilen bir lider çalışanlarının gözünde belirli bir gücü sahip olur. Uzmanlık ve bilgi birikimi belirli

bir zaman ve yaşanmışlıktan sonra oluşur. Tecrübeli yöneticilerin belirli bir bilgi birikimine sahip olması beklenir.

## **5.HEMŞİRELİK VE LİDERLİK**

“Hemşirelikte liderlik hasta ya da sağlam bireye hemşirelik bakımının sağlanmasında belirli amaçlara ulaşabilmek için hemşirenin diğer hemşireleri etkilediği bir süreçtir. Başka bir deyişle; sağlık kurumunda hemşirelik bakımının en üst düzeyde karşılanması için hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesidir”( Uyer 1993, 48).

Her meslek grubunda olduğu gibi hemşireliğinde bir lidere ihtiyacı vardır. Kaliteli bir sağlık hizmeti sunabilmek, mesleği ileriye götürebilmek, başarı sağlayabilmek etkin bir liderlik ile olur.

Sağlık ekibi içerisinde hemşireler sağlık hizmetinin kalitesinde önemli rol oynarlar. Yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olması sağlık hizmeti veren kişileri yani hemşirelerin etkili bir şekilde yönetmesiyle sonuçlanır. Bu da sağlık hizmetlerinde ulaşmayı hedeflenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır ve sağlık hizmetinin kalitesini artırır. Toplumun sağlık düzeyinde artış sağlamak içinde sağlık ekibinin önemli bir parçası olan hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yönetimde bulunan hemşireler liderlik özellikleri taşırlarsa sağlık hizmeti de bir o kadar verimli ve kaliteli olacaktır.

Lider hemşirelerin her liderde olduğu gibi bazı özellikleri taşımaları beklenir. Bu özelliklerden bazıları şöyle sayılabilir;

- Mesleğini sevmek ve mesleği ile ilgili olmak,
- Kişilere karşı hoşgörülü ve saygılı olmak,
- Özgüven sahibi olmak,
- Liderlik ruhuna sahip olmak,
- Karmaşık olayları çözebilecek zekaya sahip olmak,
- Olaylara ve insanlara karşı duyarlı olmak,

- Ani olaylarda paniğe kapılmadan karar verebilme becerisine sahip olma,
- Mesleği ile ilgili yenilikleri takip edebilmek,
- Yeniliklere açık olmak,
- Çalışanlar arasında motivasyonu sağlayabilmek,
- Çalışanlarıyla arasında güven ortamı oluşturabilmek,
- İletişim çatışmalarının olmadığı bir çalışma ortamı yaratabilmek,
- Her kesimden insan ile iletişim kurabilmek.

Yukarıda bahsettiğimiz özellikler liderin taşıması gereken özelliklerin sadece bir kısmıdır.

Hemşirelik uzun yıllar lider yetiştirememiştir. Hemşireliğin kadın mesleği olarak görülmesi ve kadınların liderlik vasıflarını taşıyamayacağı inancı yüzünden bu kadar uzun yıllar baskı altında kalmış ve lider yetiştirememiştir. Hemşireliğin bayan mesleği olarak görülmesi ve liderliğinde erkek becerisi olarak görülmesi etkili olmuştur. Kadınların yönetim ve liderlik konusunda otoritesiz ve beceriksiz görünmesinin sebebi cinsiyet ayrımcılığı yapılmasından kaynaklanmaktadır. Toplumlarda erkekler daha güçlü, daha baskın ve daha otoriter görülmekte ve liderlik konusunda erkekler daha becerikli görülmektedir. Erkek her zaman bir adım önde görüldüğü için kadın yönetiminde bir erkek düşünülemediği. Ancak günümüzde bu görüş yıkılmaya başlamış kadınlarında iş yaşamında aktif rol almaları ile bu kaygılar ortadan kalkmaya başlamıştır.

“Hemşirelik mesleğinin tarihsel sürecinde liderliğin gelişimine bakıldığında mesleğin ilk yıllarında dine dayalı olduğu ve bu dönemde hemşireliğin evdeki işlerin bir uzantısı olduğu görülmektedir”( Vural 1997, 7).

“Modern hemşirelik 19. yüzyılın ortalarında Florence Nihtingale ile başlamıştır. Modern hemşirelik eğitimi başlayıncaya kadar hemşireler usta –çırak ilişkisi yöntemi ile bilgi ve beceri kazanıyorlardı. Florence Nihtingale hemşirelere formal eğitimin gerekli olduğunu görmüş ve bu konuda öncülük yapmıştır”(Biol 2000, 60).

“Türkiye de hemşirelik okullarına ilk yıllarda erkek öğrenciler alınmıştır. Erkek hemşirelik öğrencilerinin bir kadın mesleğinin üyesi olmaktan duydukları rahatsızlık nedeniyle üniversitenin başka bölümlerine aktarıldıkları ve zamanla hemşirelik okullarına erkek öğrenci alınmasına son verildiği bilinmektedir” (Vural 1997, 8).

2007 yılında yeni hemşirelik kanunun onayı ile hemşirelik okullarına yeniden erkek öğrenci alınmaya başlanmıştır.

Hemşirelik eğitiminin lisans düzeyine çıkmasıyla mezun olunma yaşı artmış, kendine güveni tam, meslek açısından daha donanımlı ve kendini ifade edebilen hemşireler iş yaşamına katılmıştır. Bunun etkisi de olmuştur. Çünkü lisans düzeyinin altındaki hemşirelik mezunları çok küçük yaşta ağır bir meslekle yüz yüze geldiklerinde ve yaş itibarıyla daha çok ezilmektedirler. Kendini ifade etmeleri ve göstermeleri zorlaşmaktadır.

“Hemşirelik, kendine özel ve özgü alanı ve eğitimi olan kendi başına bir meslektir. Hemşireliği en iyi bilen yine hemşiredir. Hemşire, toplum sağlığı alanındaki önemli konumu ve taşıması gereken sorumlulukları nedeni ile çeşitli düzeylerde ve çeşitli grupları yönlendirmeyle yükümlüdür. Hemşire olarak, toplumu sağlıklı yaşam ve sağlıklı çevre oluşturmada yönlendirmek, hastane başhemşiresi olarak, hemşireleri yönlendirmek, servis başhemşiresi olarak, servisteki sağlık ekibini yönlendirmek, ekip lideri olarak, ekip üyelerini yönlendirmek, sözü edilen yükümlülüklerden bazılarıdır. Görev ve sorumlulukları yerine getirmek, yetkilerini iyi kullanmak ve hemşireliğin hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, belirlediği amacını gerçekleştirebilmek için, yönetici hemşirenin bu kaynak ve olanakları iyi tanıması, seçmesi ve iyi kullanması gerekir. Bunu için yönetici hemşire, amaç ve hedeflerinden hareketle alınacak karar ve etkinliklerinin gelecekteki biçimi, nitelikleri ve boyutlarını saptayıcı çalışmalar yaparken, daima kaynak ve olanakların doğru ve ekonomik kullanımını konularında önlemler alır. Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yetenekleri ile bağımlıdır. Liderlik, yetenek olarak ele alındığında, bazı otoriteler liderlik yeteneğinin en derin bulunan yetenekler arasında olduğu düşüncesini desteklemektedir. Hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisi

verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin, önemi bir kat daha artmaktadır. Bu nedenle, liderlik yeteneği gösteren ve liderlik kapasitesi taşıyan hemşire adaylarının zamanında fark edilerek, yeteneklerinin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir. Yeteneklerinin geliştirilmesi sürecinde özellikle; liderlik, etkili liderin özellikleri ve grup teorisi üzerinde durulmalıdır. Çünkü liderliğin öğrenilmesi ve liderlik yeteneğinin geliştirilmesi, liderlik ve grubun iyi bilinmesine bağlıdır”(Uyer 1993, 55).

Hemşirelik mesleği hak ettiği değeri görememektedir. Genel olarak hemşirelik mesleğini yardımcı sağlık personeli olarak gören zihniyetlerin yıkılması için etkili ve başarılı liderlerin ortaya çıkmasıyla sağlanacaktır. Halen hemşireliğin kendi başına bir meslek olduğunu kabullenmeyenler bulunmaktadır. Ancak hemşirelik eğitiminin lisans düzeyine çıkmasıyla, hemşirelerin kendilerindeki bulunan liderlik yeteneklerini keşfetmesiyle birlikte meslek gelişme göstermiş ve kendini kanıtlamayı başarmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TEORİLERİ

#### 1.Özellik ve Nitelik Teorisi

“Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkilendiğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi ve grubu yönetmesini nedeni sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir”(Koçel 2014, 676-677).

Bu teoriye göre kişinin lider olabilmesi için grup üyelerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir.

Özellik ve nitelik teorisine göre önemli olan kişinin sahip olduğu kişisel ve fiziksel özelliklerdir. Grup içinde grup üyelerinden farklı olma liderlik için aranan bir özelliktir. Kişisel özelliklerde kişiler arası ilişkiler, zeka, kararlılık, dürüstlük, grubu etkileyebilme özelliği, başarıya isteği, etik olma özelliği, haberleşme yeteneği, grup içinde güven duygusunu oluşturabilme, girişimcilik, risk alabilme yeteneği, kendini ifade edebilme yeteneği, nezaket, güzel ve düzgün konuşma yeteneği sayılabilir. Fiziksel özelliklerde yaş, cinsiyet, boy, kilo, yakışıklılık ya da güzellik, sağlıklı olma ve güçlü görünme, enerjik olma sayılabilir.

Ancak bu teori yetersiz kalmaya başlamıştır. Çünkü istenilen özelliklerin hepsinin bir kişide bulunması her zaman mümkün olmamakta, bazen daha iyi kişisel özellikleri olan kişilerin lider olamadığı anlaşılmıştır. Bu yüzden liderliği belirlemede kişisel özellikler ve fiziksel özelliklerin yeterli olmadığı kanısına varılmış ve yeni bir teori ortaya çıkmıştır. Bu teori liderin davranışlarını göz önüne alan Davranışsal Liderlik Teorisi'dir.

## 2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorisinde lider olabilmek için kişinin duruma göre davranışları önemlidir.

Özellikler teorisinde sadece kişisel ve fiziksel özellikler önemliken davranışsal liderlik teorisinde kişisel ve fiziksel özelliklerin yanı sıra başarılı bir liderin olaylar ve durumlar karşısındaki ortaya koydukları davranışları da önem kazanmıştır.

“Davranışsal liderlik teorisinde liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen durumsal faktörler; izleyiciler, amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevredir”(Eren 2003, 391).

Davranış teorisinde liderlik, göreve yönelik liderlik ve insana dönük liderlik olarak ayrılmıştır. Göreve yönelik liderlikte görevin yetiştirilmesi, amaçlara ulaşabilme ancak çalışanların motivasyonu hesaba katılmadan ulaşılma önemliken insana yönelik liderlikte çalışan kişinin uyumu, motivasyonu önemlidir.

Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli onun etkinliğini belirleyen faktörler olarak ele alınmaktadır” (Eren 2003, 391).

“Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Davranışsal teorilerin, özellik teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar;

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerini (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır”(Zel 2001, 101).

Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake mouton'un yönetim matrisi, Douglas Mc. Gregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in sistem modelidir.

## **2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

“Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardan birisi Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalardır. Daha sonraki çalışmalara bir anlamda öncü olan bu araştırma davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi çalışmalarının temel amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Çalışmanın başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş ve daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak lider davranışlarını açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlayan iki temel boyut ortaya çıkarılmıştır. Bunlar: kişiyi dikkate alma (insan ilişkilerine dönüklük) ve inisiyatif (iş dikkate alma) dir” (Bolat 2008, 174).

Liderlik 10 alt boyuta ayrılıp incelenmektedir. Bunlar hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyeliğin korunması, örgütün temsili, amaçların bütünleştirilmesi, örgütleme, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, tanıma ve üretim alt boyutlarıdır.

“Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ifade etmektedir. İnişiyatif faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir”(Koçel 2014, 679).



Kişiyi dikkate alan liderin, izleyicilerin istek ve gereksinimleri ile yakından ilgilendiği için onlarla daha etkili iletişim kurabileceği ve amaçlara ulaşmada daha etkili olacağı düşünülmektedir. İş dikkate alan liderlerin ise tüm enerjilerini ve dikkatlerini yapılan işe verdikleri için, grup üyelerinin daha fazla ve daha iyi iş çıkarması üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Günümüzde örgütlerde her iki tür davranışı gösteren liderlerin de olduğu görülmektedir.

## 2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

“Davranışsal liderlik çalışmalarından bir diğeri de Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. 1947’lerde Michigan Üniversitesinde Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada, verimlilik iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır”(Cinel 2008, 10).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarında iki tür liderlik kavramı ortaya çıkmıştır.

**İşe yönelmiş lider;** amaç işin yapılmasıdır. Lider işin yapılması için çalışanlara baskı uygular ve sıkı sıkı denetler. Lider ile çalışan ilişkisi kuvvetli değildir. Güven ortamı yoktur. Önemli olan iştir.

**İş görene yönelmiş lider;** liderin çalışanlarıyla ilişkileri kuvvetlidir. Hedeflere ulaşılırken çalışanın performansı ve motivasyonun öneminin farkında olan bir liderlik tipidir.

“Michigan araştırmaları, iş görene yönelmiş liderliğin iş birim performansının işe yönelmiş liderliğinkinden daha fazla olduğunu göstermektedir”(Eren 2004, 439).

## 2.3. Mc Gregor’un X ve Y Kuramı

“Bu teori Douglas Mc Gregor tarafından 1960 yılında ortaya konulmuştur. X kuramına göre;

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya

çalışır.

- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bunlardan dolayı insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Y kuramına göre ise,

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. Dolayısıyla liderin yapması gerek uygun bir ortam oluşturarak, insanın kendini geliştirmesini sağlamaktır” (<http://edergi.marmara.edu.tr/maruaeabd/article/download/1012001740/1012001444> erişim tarihi 12.05.2014).

“Mc Gregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle, yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir”(Eren 2004, 27).

#### **2.4. Likert’in Sistem IV Yaklaşımı**

“R.Likert, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörleri araştırmış ve bir yöneticinin davranışlarının bir uçta istismarcı-otokratik (Sistem 1) diğer uçta demokratik (Sistem 4) olarak sınıflandırılabilceğini göstermiştir.

**Sistem 1** - İstismarcı - otokratik bir yönetim biçiminde, yöneticiler astlara güvenmez ve nadir olarak kararlara katılma hakkı tanır. Astlar daha çok tehdit, korku

ve ceza yöntemleri ile çalıştırılmakta, sadece fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılanmaktadır. Ast- üst arasındaki ilişkiler azdır ve korkuya dayalıdır.

**Sistem 2** - Yardımsever otokratik bir yönetim biçiminde, yöneticilerin astlarına karşı güveni vardır ve bu güven bir beyin hizmetkarına karşı gösterdiği bir güven duygusu biçimindedir. Astları güdülemede hem ödül hem de cezalar kullanılmaktadır. Kontrol üst kademe yöneticilerinde olup bazen sınırlı da olsa alt kademelere verilebilir.

**Sistem 3** - Katılımcı yönetim biçiminde yöneticilerin astlara büyük ölçüde ancak tam olmayan bir güveni vardır. Astların alt düzeylerde, özel teknik ve konularda karar vermelerine izin verilir. Haberleşme astlardan üstlere ve üstlerden astlara doğru yapılır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere devredilebilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu verilmiş olur.

**Sistem 4** - Demokratik yönetim biçiminde yöneticilerin astlara güveni tamdır. Karar verme, koordineli bir şekilde bütün örgütte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme sadece astlardan üstlere veya üstlerden astlara doğru değil aynı kademelerdeki kişiler arasında da sağlanmaktadır. Astlara, amaç belirleme, yöntem geliştirme ve sonuçları değerlendirme imkanıyla birlikte geniş yetki ve sorumluluklar verilmiştir. Astlar ve üstler arasında yüksek derecede arkadaşlık duygusu vardır.

Sistem 1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil ederken Sistem 4 grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere yönelik bir yönetim sistemidir. Sistem-2 ve 3 bu iki uç arasındadır. Likert'e göre örgütün yönetim şekli Sistem-4'e ne kadar yakınsa o kadar yüksek bir verim sağlanır”( <http://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-2.pdf> Erişim Tarihi: 12.05.2014).

### **3. Durumsal Liderlik Teorileri**

“Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan "modern" yaklaşım geliştirilmiştir” (Zel 2001, 113).

“Bu yaklaşım liderlik olayının olduğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik şartların (durumların) farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Durumsallık teorileri liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuştur” (Koçel 2014, 686).

“Durum teorileri, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinin farklı yanını oluşturmaktadır. Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracak varsaymıştır. Oysa durum teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durum teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir” (Zel 2001, 113).

### **3.1. Vroom ve Yetton Karar Verme Modeli**

“Belli bir durumda en uygun liderlik stilini belirlemeyi amaçlayan bir teoridir. Model karar ağacı şeklindedir ve 7 olasılık ile 5 liderlik stilini kapsamaktadır. Buradaki liderlik stilleri; tek başına karar verme, astların bilgilerini alıp kararı kendi başına verme, astların bilgi ve değerlendirmelerini alıp kararı kendi başına verme, astları ile durumu tartışıp kararı kendi başına verme ve grup olarak tartışıp karar vermedir”(Ergeneli 2006, 226).

Bu 5 liderlik tarzından hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır. Vroom ve Yetton, bu konuda karar verebilmek için “kalite, liderin bilgisi, yapı, astların kabulünün önemi, astların kabulü, ortak hedef, ast çalışması ve astın bilgisi” ni içeren 7 soru hazırlamışlardır.

### 3.2. House'un Amaç- Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen teoride yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli olmak üzere dört liderlik tipi ele alınmıştır.

“Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, iş yerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astları güdülemek bakımından etkinlikleri olduğu varsayımından hareket eder. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır”(Koçel 2014, 691). Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş), ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

“Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: izleyiciler lider tarafından iki hususta motive edilebilir:

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol),
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç).

Lider için önemli olan, izleyicilerin önemli gördüğü amaçları belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecek yolu bulmalarına yardımcı olmaktır. Amaç yol teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Burada yönlendirici lider, çalışanların yapmasını istediklerini açıkça ortaya koymakta; destekleyici lider, çalışanlar ile dostça ilişkiler geliştirmekte; katılımcı lider, astlarının fikirlerini almakta; başarı merkezli lider ise, ulaşılması zor amaçlar belirlemektedir” (Ergeneli 2006, 225).

### 3.3. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in kuramının bir kısmı davranışçı teorileri kabul ederken liderliğin yapıldığı ortama ve duruma göre de değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Fiedler'in kuramındaki işe güdümlü liderlik ve insana güdümlü liderlik davranışçılarının teorilerinde geçmektedir. Ancak liderliğin yapıldığı koşullar ve durumlarında liderlik biçimlerini etkileyebildiğini savunmuştur.

Fiedler'e göre, her bir durum üç temel boyutta değerlendirilmelidir” (Alganer 2002, 15–16).

“**İşin yapısı**; eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Bu bir yerde, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyler anladığı demektir.

**Kontrol gücü**; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yani yöneticilik yapan kişi, performansların iş bağlantılı olup olmaması, tanımlanmış kurallar doğrultusunda yapılıp yapılmaması, iş ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışana somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse, (uyarına, işe son verme, terfi. Prim, vb. ) kontrol gücünün yüksek olduğu düşünülebilir.

**Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi**; liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgilidir. Liderin çalışma arkadaşlarınınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder.

Fiedler ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalarla kendi modelleri içinde tanımlamış oldukları işe güdülü ve insana güdülü liderlik biçimlerinin, yeni bir boyut olarak tanımlamış oldukları çevrenin alt tanımları olan; işin yapısı, kontrol gücü ve ilişki atmosferi ile kesişimlerine göre seçilmesi gerektiği tezini desteklemeye çalıştılar” (Alganer 2002, 16).

“Fiedler, liderlik kavramının açıklanmasında çevre değişkeninin önemini vurgulamakla yetinmeyip daha da ileri giderek, liderlik biçimlerinin değiştirilmesi amacını güden eğitim ve öğretim çalışmalarının gereksizliğine de işaret etmiştir.

Fiedler'e göre, tekrarlanan öğrenmeler sonunda iyice yerleşmiş ve belki de öğrenmeye kapalı liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, çevre değişkenleri ile uyumlu düşen liderlik biçimlerini eşlemesinin daha isabetli olabileceğini savunmuştur. Örneğin, ilişki atmosferinin iyi olduğu, işin belirli bir yapıya kavuşturulduğu ve kontrol gücünün bulunduğu bir liderlik pozisyonu için, insana güdülü bir kişiye, işe güdülü liderlik biçimini öğretme yerine, hâlihazırda işe güdülü beceriler geliştirmiş birisinin düşünülmesinin daha akılcı olacağı gibi. Fiedler, daha

öncekilerden farklı olarak işe insanı uyarlama yerine; işe göre insan bulma tezini savunmaktadır” (Alganer 2002, 17).

#### **4.GÜNÜMÜZDE ÖNEM KAZANAN BAZI LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderlik teorilerinden bahsettikten sonra günümüzde önem kazanan birkaç liderlik yaklaşımını saymak gerekirse bunlar; işe dönük (transaksiyonel, sürdürümcü liderlik), dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderliktir.

##### **4.1.İşe Dönük ( Transaksiyonel, Sürdürümcü ) Liderlik**

İşe dönük liderlik hedeflere ulaşılması için, iş standartlarının yerine getirilmesini sağlayabilmek için ödüllendirme, işin yerine getirilmemesi durumunda, hedeflerin altında kalma durumunda ise cezalandırma sistemine dayanan bir liderlik tarzıdır. Lider çalışan arasındaki ilişki hedeflerine ulaşabilme ya da görevin yerine getirilebilmesiyle kısıtlıdır. Ödüllendirme çalışanı motive eder. Ceza korkutur.

İşe dönük liderliğin üç tip yönetim tarzı vardır;

Koşullu Ödüllendirme; çalışanın performansına göre ödüllendirmeyi içerir. Ödüller statü ya da maaş artışı, prim şeklindedir.

Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim; lider iş standartlarını belirler, bir problem, aksaklık oluncaya kadar hiçbir müdahalede bulunmaz. İşin bu standartlarla yapılmasını ister.

Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim; lider hedefleri belirler, çalışandan istediği hedeflere ulaşılmasıdır. İş standartlarını çalışana bırakır. Hedeflere ulaşılmadığı zaman müdahalede bulunur. Bu müdahale geç bir müdahale olur. Zaman ve iş gücü kaybı meydana getirir.

## **4.2.Dönüştürücü ( Transformasyonel ) Liderlik**

“Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, lider ile izleyenlerin birbirlerini dönüştürebilecekleri gerçeğinde hareket eder. Yani lider astlarını, astları da lideri ortak olarak belirlenen daha üst hedeflere ulaşmayı sağlayan motivasyon, istek ve değerler düzeyine doğru dönüştürebilirler” (Fındıkçı 2009, 76).

Dönüştürücü liderlik olan yapıda değişiklikleri içerirken, işe dönük ilerlik standart kalıplaşmış bir yapının devamını savunur.

“Bass, geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmaktadırlar”(Alkın 2006, 94).

## **4.3.Karizmatik Liderlik**

Bir yunan kelimesi olan karizma, lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir.

“Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir” (Akşit 2008, 110).

“Bu tür liderler, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme becerisidir. Bu liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar” (Saruhan ve Yıldız 2009, 249).

Özetle belirtmek gerekirse, genellikle karizmatik liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle sıra dışı görüldüğü ve bu özellikleri ile izleyicileri etkilediği düşünülmektedir. Bir kişinin karizmatik olması çoğunlukla kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Karizmatik liderliğin doğuştan gelen kişilik özellikleriyle ilgili olduğunu savunanların yanında, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 1.GEREÇ VE YÖNTEM

#### 1.1Araştırmanın modeli

Araştırma, Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını saptamak amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

#### 1.2.Araştırmanın Amacı

- Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi, liderlik ve yöneticilik ile ilgili eğitim alma durumlarının belirlenmesi
- Hemşirelerin “Lider Davranışlarını Betimleme Anketindeki” liderlik davranışı boyutlarına ilişkin ifadelerinin ve bu ifadelerin sosyo-demografik özellikleriyle ilişkilerinin belirlenmesi.

#### 1.3.Araştırmanın Yeri

Edirne merkezde bulunan Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde 01.12.13/ 20.03.14 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

#### 1.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi’nde görev yapmakta olan tüm yönetici hemşirelerdir.(N:47) Evrenin hepsi örneklem olarak alınmıştır. Ancak bir kişiye anket uygulanamamıştır.

#### 1.5.Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla toplam 11 sorudan oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen bir soru formu ve yönetici hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla “Lider Davranışlarını Betimleme Anketi” kullanılmıştır.

“Lider Davranışlarını Betimleme Anketi”(LDBA), orijinali Ohio Eyalet üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilmiş olup, ülkemizde geçerlilik-güvenilirliği Ergun(1981) tarafından yapılmıştır. Bu anket, yöneticilerin liderlik davranışlarını ve genel liderlik becerilerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır ve 40 sorudan oluşmaktadır. Ankette üst düzey ve orta düzey yönetici hemşirelerin hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyeliğin korunması, örgütün temsili, amaçların bütünleştirilmesi, örgütlenme, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, tanıma ve üretim boyutlarında liderlik davranışı düzeyleri ölçülmektedir.

Anket formunda yer alan 10.20.30.40. İfadeler ‘hükmetme’,

4.14.24.34. İfadeler ‘yapıyı harekete geçirme’,

5.15.25.35. İfadeler ‘ üyeliğin korunması’,

9,19,29.39. ifadeler ‘örgütün temsili’,

7.17.27.37. İfadeler ‘amaçların bütünleştirilmesi’,

3.13.23.33. İfadeler ‘örgütlenme’,

6.16.26.36. İfadeler ‘yukarıdan aşağıya iletişim’

1.11.21.31. İfadeler ‘aşağıdan yukarıya iletişim’,

2.12.22.32. İfadeler ‘tanıma’ ve

8.18.28.38, ifadeler ‘Üretim’ boyutlarının belirlenmesine yöneliktir.(Ergun, 1981)

Lider Davranışlarını Betimleme Anketi, likert Tipinde, ‘her zaman’, ‘genellikle’, ‘bazen’, ‘nadiren’ ile ‘hiçbir zaman’ olmak üzere Beş Bölümden oluşmakta olup, seçenekler sırasıyla 4, 3, 2, 1 ve 0 ile puanlandırılmıştır. Anketin olumsuz ifadeleri olan 12, 20, ve 39. Sorularda ise puanlama ters olarak yapılmıştır. Lider Davranışlarını Betimleme Anketinin ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlama kurallarına ve zaman içinde tekrarlanabilirliğine uygunluğunu belirlemek amacıyla

güvenlik analizi yapılmıştır. Güvenlik analizinde Cronbach Alpha değeri kullanılmış ve 0,70 bulunmuştur.

### **1.6.Verilerin Değerlendirilmesi**

Anket verilerinin istatistiksel analizinde SPSS (Statistical Package of Social Science) programı kullanılmıştır. Ankette yer alan bağımsız değişkenler: yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki görev, kaç yıldır hemşire olarak çalıştığı, kurumda çalışma süresi, yöneticilik süresi, yönetimindeki ast sayısı, bir önceki görev, yönetim eğitimi ve liderlik eğitimi alma durumu olarak belirlenmiştir. Anketin bağımlı değişkenleri ise liderlik davranışlarını ölçmede kullanılan 10 boyut (Hükmetme, Yapıyı harekete geçirme, Üyeliğin korunması, Örgütün temsili, Amaçların bütünleştirilmesi, Örgütlenme, Yukarıdan aşağıya iletişim, Aşağıdan yukarıya iletişim, Tanıma ve Üretim) oluşturmaktadır.

## **2.BULGULAR**

### **2.1.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ**

#### **2.1.1.Yaş**

**Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Yaş Dağılımı (N:46)**

Yaş	Sayı	%
21-30	3	6,5
31-40	32	69,6
41-50	11	23,9

Trakya üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışmakta olan yönetici hemşirelerin %69,6'sı 31-40 yaş arasındadır. 50 yaş üzeri çalışan yönetici hemşire bulunmamaktadır. Sadece %6,5'inin 21-30 yaş arasında olması hastanenin genelinde

yöneticilerin genç denebilecek yaşta yani 50 yaş altında olması belli bir tecrübeden sonra yönetici olabildiklerinin göstergesidir.

### 2.1.2.Medeni Durum

**Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumlarının Dağılımı (N:46)**

Medeni Durum	Sayı	%
Evli	36	78,3
Bekâr	10	21,7

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğu evlidir. Bekâr yönetici hemşire yüzdesi %21,7'dir.

### 2.1.3.Eğitim Durumu

**Tablo3. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarının Dağılımı (N:46)**

Eğitim Durumu	Sayı	%
Sağlık Meslek Lisesi	4	8,7
Önlisans	7	15,2
Lisans	29	63
Yüksek Lisans ve Üzeri	6	13

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yönetici olarak çalışan hemşirelerin yarısından fazlası lisans eğitimi almıştır. Hemşirelik mesleğinde lisans eğitiminin gelmesiyle meslek kendini daha bir göstermiş, mesleğe hazırlanan öğrencilerin lisans eğitimi boyunca aldığı yönetim ve kişiler arası ilişkiler gibi dersler liderlik yeteneklerinin keşfedilmesine yardımcı olmaktadır. Bu oranın yüksek

çıkmasında lisans tamamlama programlarının da etkisi olduğu düşünülebilir. Yöneticilerin eğitim durumlarındaki yüksek lisans ve üzeri eğitim oranı da %13'tür.

#### 2.1.4. Kurumdaki Görev

**Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görev Dağılımları (N:46)**

Kurumdaki Görev	Sayı	%
Servis Sorumlu Hemşiresi	41	89,1
Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	2	4,3
Süpervisör Hemşire	3	6,5

Araştırmamıza katılan Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğu servis sorumlu hemşiresidir. Kurumda iki tane hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı, üç adette süpervisör hemşire olduğu düşünülürse bu oranın bu kadar yüksek çıkması normaldir.

#### 2.1.5. Hemşire Olarak Çalışma Yılı

**Tablo 5. Yönetici Hemşirelerin Hemşire Olarak Çalışma Yıllarının Dağılımı (N: 46)**

Hemşirelik Çalışma Yılı	Sayı	%
5-9 yıl	7	15,2
10-14 yıl	11	23,9
15-19 yıl	18	39,1
20 yıl ve üzeri	10	21,7

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yönetici olarak çalışan hemşirelerin meslekteki çalışma yılları hemen hemen yakın yüzdelerde bulunurken 15-19 yıl arası çalışmışlığı olan yönetici hemşire grubu %39,1 yüzdeye sahiptir. Bu da yönetici hemşirelerin meslekte deneyimli olduklarının bir göstergesidir. Meslekte belli bir deneyim kazandıktan sonra yöneticilik mevkisine gelebilmektedirler. Kıdem kazanmak, yıllarını mesleğe vermek, deneyim kazanmak kurum için önemli olduğunu söyleyebiliriz.

### 2.1.6. Kurumda Çalışma Süresi

**Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Kurumda Çalışma Sürelerinin Dağılımı (N:46)**

Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	%
5-9 yıl	8	17,4
10-14 yıl	11	23,9
15-19 yıl	16	34,8
20 yıl ve üzeri	11	23,9

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'ndeki çalışan yönetici hemşirelerin %34,8'i 15-19 yıl arasında kurumda çalışma yılları vardır. Bu da yönetim mevkisinde bulunan hemşirelerin meslekte deneyimli olduklarının bir göstergesidir. Ayrıca yönetim mevkiinde bulunan hemşirelerin kurumlarına belirli bir emek verdikleri, 15-19 yıl gibi bir süre kuruma bağlılıklarının bir göstergesidir.

### 2.1.7. Yöneticilik Deneyimi

**Tablo 7. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimlerinin Dağılımı (N:46)**

Yöneticilik Deneyimi	Sayı	%
0-4 yıl	20	43,5
5-9 yıl	6	13,0
10-14 yıl	12	26,1
15-19 yıl	4	8,7
20 yıl ve üzeri	4	8,7

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan yönetici hemşirelerin %43,5'i 0-4 yıldır yöneticilik yapmaktadır. Bu da yöneticilerin meslekte tecrübeli ama yönetim mevkiinde daha yeni olduklarının bir göstergesidir. Aynı zamanda yöneticilerin yöneticilik mevkiinde 0-4 yıl gibi kısa bir zaman diliminde bulunmaları yöneticilerin sık sık değiştiğini akla getirebilir. Sık yönetim değişiklikleri istikrarın sağlanmasında zorluklar ortaya çıkarabilir, statükocu olunmamalı ancak uzun vadede amaçlara ulaşabilmek için yönetimde de tecrübe gerekmektedir. Yine çalışmamızda liderlik ve yönetimle ilgili özel bir eğitim alma oranının da çok düşük olduğu göz önüne alınırsa yöneticilerin meslekte tecrübeli ancak yönetim de daha yeni olduklarını söyleyebiliriz.

### 2.1.8. Yönetilen Ast Sayısı

**Tablo 8. Yönetici Hemşirelerin Yönetimindeki Ast Sayısının Dağılımı (N:46)**

Yönetilen Ast Sayısı	Sayı	%
14 kişi ve altı	32	69,6
15-29 kişi	10	21,7
90 kişi ve üzeri	4	8,7

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan yöneticilerin%69,6 'sı 14 kişi ve altında ast sayısına sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu servis sorumlu hemşiresi olduğu dikkate alındığında hastanede servislerde çalışan hemşire sayısı çoğunlukla 14 kişi ve altındadır.

### 2.1.9. Yöneticilik Görevinden Bir Önceki Görev

**Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Görevinden Bir Önceki Görevlerinin Dağılımı (N:46)**

Yöneticilik Görevinden Bir Önceki Görev	Sayı	%
Servis Sorumlu Hemşiresi	2	4,3
Servis Hemşiresi	36	78,3
Diğer	8	17,4

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan yönetici hemşirelerin yöneticilik görevinden bir önceki görevi çoğunlukla (%78,3) servis



hemşiresidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun servis sorumlu hemşiresi olduğu düşünüldüğünde yöneticilikten bir önceki görevin servis hemşireliği olması meslekte deneyim kazanmadan yöneticilik mevkiine çıkılmadığının bir göstergesidir.

#### 2.1.10. Yönetimle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu

**Tablo 10. Yönetici Hemşirelerin Yönetimle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumlarının Dağılımı (N:46)**

Yönetimle İlgili Özel Bir Eğitim Alma	Sayı	%
Evet	3	6,5
Hayır	43	93,5

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetimle ilgili özel bir eğitim almadıklarını bildirmişleridir. Bu da hastanenin eğitim konusunda daha özenli davranması gerektiğinin göstergesi olabilir.

#### 2.1.11. Liderlikle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu

**Tablo 11. Yönetici Hemşirelerin Liderlikle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumlarının Dağılımı (N46)**

Liderlikle ilgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu	Sayı	%
Evet	2	4,3
Hayır	44	95,7

Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan yöneticilerin liderlikle ilgili özel bir eğitim alma yüzdesinin çok düşük olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yönetimle ilgili özel bir eğitim alma yüzdesi de düşük olması hastanenin eğitim konusunda kendisini geliştirmesi gerektirdiğini göstermektedir. Hastanede eğitime önem verilmelidir. Liderlik kişinin kendi davranışlarının bir parçasıdır. Ancak eğitim ile kişi içinde bulundurduğu liderlik özelliklerinin farkına varabilir. Taşındığı liderlik vasıflarını daha etkili kullanmaya başlayabilir. Kişi kendi kendini keşfedemediyse buna yardımcı olunmuş olunur.

## **2.2.Yönetici Hemşirelerin Lider Davranışlarını Betimleme Anketi ile Alt Boyutlarından Aldığı Ölçek Puanları**

Yönetici hemşirelerin Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) ile alt boyutlarından aldığı ölçek toplam puanları Tablo 12'de verildi. Buna göre yönetici hemşirelerin LDBA puanları  $2,90 \pm 0,23$  min=2,32 max=3,42 olarak bulundu. LDBA'nın Hükmetme alt boyutundan  $2,73 \pm 0,32$  min=2,00 max=3,50; Yapıyı harekete geçirme alt boyutundan  $2,88 \pm 0,28$  min=2,25 max=3,50; Üyeliğin korunması alt boyutundan  $3,16 \pm 0,45$  min=2,50 max=4,00; Örgütün temsili alt boyutundan  $2,78 \pm 0,35$  min=2,00 max=3,50; Amaçların bütünleştirilmesi alt boyutundan  $2,90 \pm 0,32$  min=2,00 max=3,75; Örgütlenme alt boyutundan  $2,90 \pm 0,37$  min=2,00 max=3,50; Yukarıdan aşağıya iletişim alt boyutundan  $2,56 \pm 0,42$  min=1,75 max=3,75; Aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutundan  $3,10 \pm 0,33$  min=2,50 max=4,00; Tanıma alt boyutundan  $2,92 \pm 0,34$  min=2,25 max=4,00 ve Üretim alt boyutundan  $3,11 \pm 0,50$  min=1,25 max=4,00 puan aldıkları belirlendi. Yönetici hemşirelerin yukarıda belirtilen liderlik davranışı ve alt boyut skorları ortalamalarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 12. Yönetici Hemşirelerin Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) ile Alt Boyutlarından Aldığı Ölçek Toplam Puanları (N:46)**

<b>LDBA ve Alt Boyutları</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>LDBA</b>	2,90	0,23	2,32	3,42
Hükmetme	2,73	0,32	2,00	3,50
Yapıyı harekete geçirme	2,88	0,28	2,25	3,50
Üyeliğin korunması	3,16	0,45	2,50	4,00
Örgütün temsili	2,78	0,35	2,00	3,50
Amaçların bütünleştirilmesi	2,90	0,32	2,00	3,75
Örgütlenme	2,90	0,37	2,00	3,50
Yukarıdan aşağıya iletişim	2,56	0,42	1,75	3,75
Aşağıdan yukarıya iletişim	3,10	0,33	2,50	4,00
Tanım	2,92	0,34	2,25	4,00
Üretim	3,11	0,50	1,25	4,00

**2.3. Kurumdaki Görev Durumlarına Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

**Tablo 13. Yönetici Hemşirelerin Kurumdaki Görev Durumlarına Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

LDBA Alt Boyutları	Kurumdaki Görev Durumları						İstatistik	
	Servis Sorumlu Hemşiresi (n=41)		Hemşirelik Hiz. Müdür yard. (n=2)		Süpervizör Hemşire (n=3)		X <sup>2</sup>	P
	Mean ±Sd	Min-max	Mean ±Sd	Min-max	Mean ±Sd	Min-max		
Hükmetme	2,73±0,31	2,00-3,50	2,50±0,35	2,25-2,75	3,00±0,43	2,75-3,50	2,338	0,311
Yapıyı harekete geçirme	2,85±0,28	2,25-3,50	3,12±0,17	3,00-3,25	3,08±0,28	2,75-3,25	3,977	0,137
Üyeliğin korunması	3,17±0,43	2,50-4,00	3,25±0,06	2,50-4,00	3,00±0,43	2,75-3,50	0,524	0,769
Örgütün temsili	2,78±0,37	2,00-3,50	2,75±0,00	2,75-2,75	2,83±0,14	2,75-3,00	0,164	0,921
Amaçların bütünleştirilmesi	2,91±0,33	2,00-3,75	2,75±0,35	2,50-3,00	2,83±0,14	2,75-3,00	0,851	0,654
Örgütlenme	2,90±0,39	2,00-3,50	3,00±0,00	3,00-3,00	2,91±0,14	2,75-3,00	0,482	0,786
Yukarıdan aşağıya iletişim	2,57±0,41	1,75-3,75	2,50±0,00	2,50-2,50	2,50±0,75	1,75-3,25	0,023	0,989
Aşağıdan yukarıya iletişim	3,10±0,33	2,50-4,00	2,62±0,17	2,50-2,75	3,33±0,14	3,25-3,50	6,825	<b>0,033</b>
Tanıma	2,93±0,34	2,25-4,00	3,12±0,53	2,75-3,50	2,66±0,14	2,50-2,75	2,867	0,238
Üretim	3,12±0,52	1,25-4,00	3,00±0,35	2,75-3,25	3,16±0,14	3,00-3,25	0,311	0,856
X <sup>2</sup> =Kruskal Wallis Testi								

Yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumlarına göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) alt boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile karşılaştırılması Tablo 13’de verildi. Buna göre yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Hükmetme alt boyutu puanları arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=2,338$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Yapıyı Harekete Geçirme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=3,977$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Üyeliğin Korunması alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=0,524$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Örgütün Temsili alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=0,164$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Amaçların Bütünleştirilmesi alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=0,851$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Örgütlenme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=0,482$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Yukarıdan Aşağıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=0,023$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Aşağıdan Yukarıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olduğu ( $X^2=6,825$ ,  $p< 0, 05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Tanıma alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=2,867$ ,  $p> 0,05$ ) ve yönetici hemşirelerin kurumdaki görev durumları ile LDBA Üretim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=0,311$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi.

Yönetici hemşirelerin kurumdaki görevleri ile liderlik betimleme anketinin alt boyutları arasında ilişki olup olmadığına bakıldığı zaman, yönetici hemşirelerin kurumdaki görevi ile aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutu arasında bir ilişki olduğu, diğer alt boyutlarla bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Aşağıdan yukarıya iletişim davranışı, raporlar ve astların gösterdikleri tepkileri içerir. Denetim amacına hizmet eden raporlardan çok, astların yaptıkları iş ya da yönetim hakkındaki düşüncelerini yukarı kademelere duyurmaları önem taşır. Böylece üstler geri bildirim almış olurlar. Ankette yer alan aşağıdan yukarıya iletişim boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

1. Çalışanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım.

11. Aldığım kararların uygulamaya geçirilmesini takip ederim.

21. İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratırım.

31. Çalışanlarım işlerin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin veririm.

Bunun sonucunda yönetici hemşirelerin kurumdaki görevleriyle yani müdür, müdür yardımcısı, supervisor, servis sorumlusu olmalarıyla çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne aldığımı, alınan kararların uygulamaya geçirilmesini takip ettiğimi, iletişim çatışmalarının ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratmaya çalıştığımı, çalışanların işlerini en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin verdiklerini çıkartabiliriz. Böylece çalışanlar düşüncelerini yukarı kademeye daha rahat iletirler ve üstler geri bildirim almış olurlar.

Çalışanların üstlerine sorunlarını, dertlerini, iş ile ilgili sıkıntılarını kolaylıkla ifade edebilmeleri çalışan ile yönetici arasında sağlıklı bir iletişimin olduğunun göstergesidir. İletişim ise kişiler arasında bağlılığın oluşmasında, güvenin oluşmasında ve sorunların çözümünde gereklidir.

Yöneticilerin kurumdaki görev durumları ile aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutunun birbirine ilişkilendirilmesi; sağlıklı bir iletişim ortamının bulunduğu, sorunların çözümünün beraberce ve güven ortamında yapıldığı ve çalışanın üstüne, üstün de astına güvenin olduğunu gösterir. İletişimin olduğu bir ekip çalışma ortamında her türlü sorunu çözebilir.

**2.4. Eğitim Durumu ile Lider Davranışları Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

**Tablo 14. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

LDBA Alt Boyutları	Eğitim Durumları								İstatistik	
	Sağlık Meslek Lisesi (n=4)		Önlisans (n=7)		Lisans (n=29)		Yüksek lisans ve üzeri (n=6)		X <sup>2</sup>	p
	Mean ±Sd	Min-max	Mean ±Sd	Min-max	Mean ±Sd	Min-Max	Mean ±Sd	Min-max		
Hükmetme	2,62±0,52	2,00-3,25	2,71±0,30	2,50-3,25	2,75±0,34	2,25-3,50	2,79±0,10	2,75-3,00	1,070	0,784
Yapıyı harekete geçirme	3,06±0,31	2,75-3,50	2,85±0,37	2,25-3,25	2,82±0,23	2,25-3,25	3,04±0,36	2,50-3,50	3,628	0,305
Üyeliğin korunması	3,18±0,55	2,50-3,75	3,35±0,45	2,75-3,75	3,07±0,40	2,50-4,00	3,33±0,58	2,75-4,00	2,569	0,463
Örgütün temsili	2,93±0,65	2,00-3,50	2,85±0,19	2,50-3,00	2,74±0,36	2,00-3,50	2,83±0,20	2,50-3,00	2,334	0,506
Amaçların bütünleştirilmesi	2,93±0,55	2,50-3,75	2,92±0,37	2,25-3,25	2,88±0,31	2,00-3,50	2,91±0,20	2,75-3,25	0,492	0,921
Örgütlenme	3,00±0,35	2,75-3,50	3,00±0,57	2,00-3,50	2,88±0,33	2,00-3,50	2,83±0,34	2,25-3,25	1,158	0,763
Yukarıdan aşağıya iletişim	2,56±0,55	2,00-3,25	2,53±0,26	2,00-2,75	2,52±0,38	1,75-3,50	2,79±0,69	1,75-3,75	1,568	0,667
Aşağıdan yukarıya iletişim	3,06±0,12	3,00-3,25	2,96±0,26	2,50-3,25	3,10±0,34	2,50-4,00	3,29±0,43	2,75-4,00	2,364	0,500
Tanıma	3,25±0,73	2,25-4,00	2,89±0,34	2,50-3,50	2,88±0,24	2,50-3,50	2,91±0,37	2,50-3,50	2,055	0,561
Üretim	3,56±0,31	3,25-4,00	3,21±0,61	2,25-3,75	3,06±0,51	1,25-4,00	3,00±0,22	2,75-3,25	4,960	0,175

X<sup>2</sup>=Kruskal Wallis Testi

Yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) alt boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile karşılaştırılması Tablo 14’de verildi. Buna göre yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Hükmetme alt boyutu puanları arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=1,070$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Yapıyı Harekete Geçirme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=3,628$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Üyeliğin Korunması alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=2,569$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Örgütün Temsili alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=2,334$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Amaçların Bütünleştirilmesi alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=0,492$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Örgütlenme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=1,568$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Yukarıdan Aşağıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=1,568$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Aşağıdan Yukarıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=2,364$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Tanıma alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=2,055$ ,  $p> 0,05$ ) ve yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile LDBA Üretim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=4,960$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Liderlik betimleme anketinin alt boyutlarıyla yönetici hemşirelerin eğitim durumları arasında hiçbir ilişki kurulamamıştır. Sonuç olarak eğitim durumu liderlik alt boyutlarının hiçbirini etkilememektedir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından çoğu lisans mezunudur. (%63) Eğitim durumu ile liderlik alt boyutlarının karşılaştırılmasında Ormancı (2005) ‘nın yaptığı yüksek lisans tezinde eğitim durumuyla (ön lisans mezunu olmalarıyla) yukarıdan aşağıya iletişim alt boyutu arasında ilişki saptanmıştır. Çalışmamız bu konuda uyum sağlamamaktadır.



**2.5. Yöneticilik Deneyimi İle Lider Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

**Tablo 15. Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

LDBA Alt Boyutları	Yöneticilik Deneyimleri										İstatistik	
	4 yıl ve altı (n=20)		5-9 yıl (n=6)		10-14 yıl (n=12)		15-19 yıl (n=4)		20 yıl ve üzeri (n=4)		X <sup>2</sup>	P
		Min-max	Mean ±Sd	Min-max	Mean ±Sd	Min-max	Mean ±Sd	Min-max	Mean ±Sd	Min-Max		
Hükmetme	2,75±0,33	2,00-3,50	2,62±0,20	2,25-2,75	2,77±0,34	2,25-3,50	3,00±0,35	2,50-3,25	2,50±0,20	2,25-2,75	5,875	0,209
Yapıyı harekete geçirme	2,86±0,24	2,25-3,25	2,62±0,13	2,50-2,75	3,00±0,31	2,50-3,50	2,81±0,23	2,50-3,00	3,06±0,37	2,50-3,25	10,347	<b>0,035</b>
Üyelğin korunması	3,21±0,44	2,75-4,00	3,04±0,24	2,75-3,25	3,08±0,55	2,50-4,00	3,18±0,42	2,75-3,75	3,31±0,51	2,75-3,75	1,315	0,859
Örgütün temsili	2,91±0,32	2,25-3,50	2,75±0,22	2,50-3,00	2,56±0,44	2,00-3,50	2,75±0,20	2,50-3,00	2,93±0,12	2,75-3,00	9,092	0,059
Amaçların bütünleştirilmesi	2,86±0,37	2,00-3,75	2,95±0,29	2,50-3,25	2,95±0,20	2,50-3,25	2,81±0,42	2,25-3,25	2,93±0,37	2,50-3,25	1,849	0,764
Örgütlenme	2,87±0,33	2,00-3,50	2,83±0,37	2,25-3,25	2,87±0,29	2,25-3,50	3,00±0,70	2,00-3,50	3,18±0,37	2,75-3,50	3,373	0,497
Yukarıdan aşağıya iletişim	2,63±0,55	1,75-3,75	2,45±0,24	2,00-2,75	2,56±0,33	2,25-3,25	2,31±0,23	2,00-2,50	2,62±0,14	2,50-2,75	2,562	0,634
Aşağıdan yukarıya iletişim	3,21±0,33	2,75-4,00	2,83±0,12	2,75-3,00	3,08±0,38	2,50-3,75	3,06±0,37	2,50-3,25	3,06±0,12	3,00-3,25	7,212	0,125
Tanıma	3,00±0,35	2,50-4,00	2,8333	2,50	2,9375	2,25	2,9375	2,50	2,62±0,14	2,50-2,75	5,397	0,249
Üretim	3,18±0,58	1,25-4,00	2,9583	2,50	3,0833	2,75	2,9375	2,25	3,31±0,59	2,50-3,75	3,844	0,427
X <sup>2</sup> =Kruskal Wallis Testi												

Yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimlerine göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) alt boyutlarının Kruskal Wallis Testi ile karşılaştırılması Tablo 15’de verildi. Buna göre yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Hükmetme alt boyutu puanları arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=5,875$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Yapıyı Harekete Geçirme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olduğu ( $X^2=10,347$ ,  $p< 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Üyeliğin Korunması alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=1,315$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Örgütün Temsili alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=9,092$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Amaçların Bütünleştirilmesi alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=1,849$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Örgütlenme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=3,373$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Yukarıdan Aşağıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=2,562$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Aşağıdan Yukarıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=7,212$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Tanıma alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=5,397$ ,  $p> 0,05$ ) ve yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile LDBA Üretim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $X^2=3,844$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri ile liderlik anketinin alt boyutlarından yapıyı harekete geçirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer alt boyutlar ile herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Yapıyı harekete geçirme davranışı, lider ile çalışma arkadaşları arasındaki ilişkileri belirler.

Yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimlerinin çok olması ekip üyeleriyle etkili iletişim kanallarını daha kolay oluşturur, motivasyonu sağlar ve liderin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesiyle rolünü açıkça ortaya koyması sağlanır. Böylece lider çalışanlarını etkilemeyi başarır ve çalışanların arasındaki uyuşmazlıkları ve çatışmaları tarafsız çözümler, yapıyı harekete geçirir. Çalışanlarının fikirlerini almadan faaliyet sürdürmeleri statükocu bir yaklaşımın göstergesidir.

**2.6. Liderlik İle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu İle Lider Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

**Tablo 16. Yönetici Hemşirelerin Liderlik İle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumlarına Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

LDBA Alt Boyutları	Liderlik İle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumları				İstatistik	
	Evet (n=2)		Hayır (n=44)		Z	P
	Mean ±Sd	Min- max	Mean ±Sd	Min- max		
Hükmetme	3,00±0,35	2,75- 3,25	2,72±0,32	2,00- 3,50	- 1,177	0,239
Yapıyı harekete geçirme	2,87±0,17	2,75- 3,00	2,88±0,29	2,25- 3,50	- 0,113	0,910
Üyeliğin korunması	3,50±0,70	3,00- 4,00	3,14±0,44	2,50- 4,00	- 0,985	0,325
Örgütün temsili	2,87±0,17	2,75- 3,00	2,78±0,36	2,00- 3,50	- 0,360	0,718
Amaçların bütünleştirilmesi	3,12±0,17	3,00- 3,25	2,89±0,32	2,00- 3,75	- 1,226	0,220
Örgütlenme	3,37±0,17	3,25- 3,50	2,88±0,36	2,00- 3,50	- 1,903	0,057
Yukarıdan aşağıya iletişim	3,00±1,06	2,25- 3,75	2,54±0,39	1,75- 3,50	- 0,525	0,600
Aşağıdan yukarıya iletişim	3,62±0,53	3,25- 4,00	3,07±0,31	2,50- 4,00	- 1,724	0,085
Tanıma	3,12±0,17	3,00- 3,25	2,91±0,34	2,25- 4,00	- 1,216	0,224
Üretim	3,12±0,17	3,00- 3,25	3,11±0,51	1,25- 4,00	- 0,027	0,978

Yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Hükmetme alt boyutu puanları arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,177$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Yapıyı Harekete Geçirme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,113$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Üyeliğin Korunması alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,985$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Örgütün Temsili alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,360$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Amaçların Bütünleştirilmesi alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,226$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Örgütlenme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,903$ ,  $p>0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Yukarıdan Aşağıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,525$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Aşağıdan Yukarıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,724$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Tanıma alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,216$ ,  $p> 0,05$ ) ve yönetici hemşirelerin liderlik ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Üretim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,027$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Liderlikle ilgili özel bir eğitim alma ile liderlik betimleme anketi alt boyutları arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Ormancı (2005) yapmış olduğu çalışma liderlik ile ilgili özel eğitim alma ile yapıyı harekete geçirme alt boyutu arasında ve yukarıdan aşağıya iletişim alt boyutu arasında ilişki saptanmıştır. Çalışmamız bu konuda uyum sağlamamaktadır

**2.7. Yönetimle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumu İle Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

**Tablo 17. Yönetici Hemşirelerin Yönetim İle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumlarına Göre Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA) Alt Boyutların Karşılaştırılması**

LDBA Alt Boyutları	Yönetim İle İlgili Özel Bir Eğitim Alma Durumları				İstatistik	
	Evet (n=3)		Hayır (n=43)		Z	P
	Mean ±Sd	Min- max	Mean ±Sd	Min- max		
Hükmetme	2,91±0,28	2,75-3,25	2,72±0,32	2,00-3,50	-1,065	0,287
Yapıyı harekete geçirme	2,83±0,14	2,75-3,00	2,88±0,29	2,25-3,50	-0,489	0,625
Üyeliğin korunması	3,41±0,52	3,00-4,00	3,14±0,44	2,50-4,00	-1,039	0,299
Örgütün temsili	2,91±0,14	2,75-3,00	2,77±0,36	2,00-3,50	-0,756	0,450
Amaçların bütünleştirilmesi	2,91±0,38	2,50-3,25	2,90±0,32	2,00-3,75	-0,161	0,872
Örgütlenme	3,41±0,14	3,25-3,50	2,87±0,35	2,00-3,50	-2,473	<b>0,013</b>
Yukarıdan aşağıya iletişim	2,83±0,80	2,25-3,75	2,54±0,39	1,75-3,50	-0,411	0,681
Aşağıdan yukarıya iletişim	3,41±0,52	3,00-4,00	3,08±0,31	2,50-4,00	-1,217	0,224
Tanıma	3,00±0,25	2,75-3,25	2,91±0,34	2,25-4,00	-0,677	0,498
Üretim	3,25±0,25	3,00-3,50	3,11±0,51	1,25-4,00	-0,520	0,603
Z= Mann Whitney U						

Tablo 17'e göre yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Hükmetme alt boyutu puanları arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,065$ ,  $p>0,05$ ); yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Yapıyı Harekete Geçirme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,489$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Üyeliğin Korunması alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,039$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Örgütün Temsili alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,756$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Amaçların Bütünleştirilmesi alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,161$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Örgütlenme alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olduğu ( $Z=-2,473$ ,  $p< 0,05$ ) belirlendi. Yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Yukarıdan Aşağıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,411$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Aşağıdan Yukarıya İletişim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-1,217$ ,  $p> 0,05$ ); yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Tanıma alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,677$ ,  $p> 0,05$ ) ve yönetici hemşirelerin yönetim ile ilgili özel bir eğitim alma durumları ile LDBA Üretim alt boyutu puanı arasında anlamlı fark olmadığı ( $Z=-0,520$ ,  $p> 0,05$ ) belirlendi. Yönetimle ilgili özel eğitim alma ile örgütlenme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki kurulmuştur. Diğer alt boyutları ile yönetimle ilgili eğitim alma arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Örgütlenme davranışından, liderin kendi işini, diğer örgüt üyelerinin işlerini ya da işlerin yapılmasında örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlama ya da belirlemede ne ölçüde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ankette örgütlenme boyutuna ilişkin aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

3. Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim.

13.Çalışanlarımın yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışır, onları desteklerim.

23.Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymam.

33.Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir, işi yapma konusunda onları yakından takip ederim.

Yönetimle ilgili eğitim alan lider kendi işinin ve diğer örgüt üyelerinin iş tanımlarını kolay ortaya koyar ve etkili bir örgütlenme ortaya çıkar.

## 2.8 YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ANKETİ ALT BOYUTLARINA GÖRE VERDİKLERİ CEVAPLARIN DAĞILIMI

### 2.8.1. Hükmetme Alt Boyutu

Tablo 18. Yönetici Hemşirelerin Hükmetme Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Hükmetme Alt BoyutuAnket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
10. Yeni fikirleri gurubuma sunar, uygulamaya aktarma konusunda onlarla tartışırım.	19	41,3	24	52,2	2	4,3	1	2,2	-	-
20.İyi bir dinleyici değilim	18	39,1	18	39,1	9	19,6	1	2,2	-	-
30. Bilgi ve kişilik özelliklerim ile astlarımı etkilerim	8	17,4	33	71,7	5	10,9	-	-	-	-
40.Öncelikle işin yapılmasına ve çalışanların verimli bir şekilde çalışmasına önem veririm	35	76,1	9	19,6	2	4,3	-	-	-	-

Hükmetme davranışı, yöneticinin astlarının karar ve davranışlarını yetki kullanımı yoluyla etkilemesidir. Yetki kullanımı açısından liderlik davranışı otoriter ve demokratik davranış uçları arasında değişmektedir.

Yönetici hemşirelerin hükmetme alt boyutuna verdikleri yanıtların dağılımına göre; yöneticilerin büyük çoğunluğu( %93,5 ‘her zaman’ ve ‘genellikle’ yeni fikirleri gruba sunma, uygulamaya aktarma konusunda astlarıyla tartıştığını,%78,2 si iyi bir dinleyici olmadıklarını, %89,1’inin bilgi ve kişilik özellikleriyle astlarını etkilediğini ve %95,7’sinin ilk önce işin yapılmasına öncelik verdiği tespit edilmiştir.

Çalışmamızda hemşirelerin %78,2’sinin ‘iyi bir dinleyici olmadığını’ tamamına yakınının (%95,7) ‘işlerin yapılmasına öncelik verdiği’ belirtmesi, yönetici hemşirelerin daha çok işe yönelik davranışlar gösterdiklerini ve iletişimin temel öğelerinden biri olan dinleme becerisinin yetersiz kullanıldığını düşündürebilir. Yönetici hemşirelerin iyi bir “dinleyici” olmadıklarını belirtmeleri hemşirelik hizmetlerinin yönetimi ve etkin iletişim açısından oldukça olumsuz bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ancak ankette bu konuyla ilgili olan sorunun ters soru olarak sorulması ve hemşirelerin anketi yanıtlarken ifadeleri yeterince dikkatli okumamaları da bu sonuca neden olmuş olabilir. Ayrıca kurumdaki görev durumu ile aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutu arasında kurulan ilişki de çalışanların üstlerine karşı kendilerini rahat ifade edebildiklerinin bir göstergesidir. İyi bir dinleyici olmayan bir yöneticiye çalışan rahatlıkla gidip sorunlarını açamaz. Buda yöneticilerin ankette ters olarak sorulmuş olan soruyu yanlış anladıkları ya da yanlış okudukları kanısını güçlendirmektedir.

Liderlik özellikleri içerisinde liderin paylaşımcı ve katılımcı olması da vardır. Liderin dinleme becerisinin olası ekip içindeki çatışmaları önlediği gibi var olan çatışmalarında çözümünü kolaylaştırır. Çalışanlarla etkili bir iletişimin olması, fikirlerinin alınması motivasyonu artırdığı gibi buna bağlı olarak da sağlık hizmetinin kalitesinin artırılmasını da sağlar.



## 2.8.2. Yapıyı Harekete Geçirme Alt Boyutu

**Tablo 19. Yönetici Hemşirelerin Yapıyı Harekete Geçirme Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Yapıyı Harekete Geçirme Alt Boyutu Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%	sayı	%
4.İşle ilgili çabalarını artırmak için çalışanlarımı motive ederim	20	43,5	26	56,5	-	-	-	-	-	-
14.Sahip olduğum zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim	28	<b>60,9</b>	16	34,8	2	4,3	-	-	-	-
24. Çalışanlarım arasındaki uyumsuzluk ve çatışmaları tarafsız olarak çözümlerim	28	<b>60,9</b>	16	34,8	2	4,3	-	-	-	-
34. Çalışanlarımın fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerimi sürdürürüm	2	4,3	-	-	10	21,7	16	34,8	18	39,1

Yapıyı harekete geçirme davranışı, liderin kendisiyle çalışma arkadaşları arasındaki ilişkileri belirleyen davranıştır. Lider önce kendi rolünü açık biçimde gösterir. Bu da açık ve iyi bir biçimde tanımlanmış örgüt iletişim kanalları ve iş yapma yöntemlerini gerektirir.

Yönetici hemşirelerin yapıyı harekete geçirme alt boyutuna verdikleri yanıtların dağılımına göre; yöneticilerin 'her zaman' ve 'genellikle' tamamının(%100) çalışanlarını motive ettiği, %95,7'sinin kendinin güçlü ve zayıf yönlerini bildiği ve çalışanlar arasındaki uyuşmazlıkları tarafsız çözümlendiği ve çalışanlarının fikrini almadan faaliyet sürdüren yöneticiler (%4,3) çok az denecek kadardır. %73,9'u nadiren ve hiçbir zaman çalışanlarının fikrini almadan faaliyet sürdürmekte olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyonun sağlanması çatışmaları çözmede, hizmetin kalitesini artırmada önemli yer tutmaktadır. Liderin kendine ait güçlü ve zayıf yönlerini tanıması ne gibi risklere girebileceğini, hangi konular da daha başarılı olduğunu bilmesi anlamına da gelebilir. Lider kararlarını verirken daha kendini bilerek ve tanıyarak verdiği hedefe daha çabuk ulaşılabilir. Çalışanlar arası çatışmaların tarafsız bir şekilde çözümü güven ortamı yaratır. Güven ortamı oluştuğunda ast bilir ki her hangi bir çatışma ortamı oluştuğunda sadece haklı olan taraf üstün gelecektir. Hiçbir torpil, hiçbir ayrımcılık araya giremeyecektir.

Çalışanların fikirlerinin alınmasıyla kurumda etkili bir iletişim ortamı oluşur. Motivasyon sağlanmış olur, motivasyon hedeflere ulaşmayı hızlandırır. Böylece sağlık hizmetinin kalitesi artar. Fikirleri alınan ast kendini değerli hissederek, kurum için gerekli olduğunu düşünür, kuruma bağlılığı artar, hedeflere ulaşmak için daha çok çaba harcar. Etkili bir iletişim ortamı yaratmasıyla da fikirlerin hür bir şekilde dile getirilmesi kolaylaşır. Tek düze bir yönetim yerine yeni ve değişik fikirlerin ışığı altında farklı bir yönetim tarzı ortaya çıkabilir

### 2.8.3. Üyelğin Korunması Alt Boyutu

**Tablo 20. Yönetici Hemşirelerin Üyelğin Korunması Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Üyelğin korunması Alt Boyutuna Ait Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
5.Sorunların çözümüne katılmaları için çalışanlarımı teşvik ederim	18	39,1	27	58,7	1	2,2	-	-	-	-
15.Kişisel ve mesleki bilgi/becerilerini artırmaları için çalışanlarımı teşvik ederim	22	47,8	22	47,8	2	4,3	-	-	-	-
25.Çalışanların unvan ve statüsünü değil bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takınırım	25	54,3	18	39,1	3	6,5	-	-	-	-
35 .İşin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin veririm	8	17,4	9	19,6	21	45,7	8	17,4	-	-

Yöneticinin astlarıyla, astlarında yöneticiyle kurdukları ilişkilerin yakınlık ve sıklığı üyelik boyutunu belirtmektedir. Bu yakınlık yöneticinin grupta kaynaşmasına, kendisiyle örgüt üyeleri arasında karşılıklı hizmet değişiminin sağlanmasına olanak sağlayacaktır.

Yönetici hemşirelerin üyeliğin korunması alt boyutuna verdikleri yanıtların dağılımına göre; 'her zaman' ve 'genellikle' yöneticilerin büyük çoğunluğu ( %97,8) sorunların çözümüne katılımı teşvik ederken, yine büyük çoğunluk (%95,6) çalışanların mesleki ve kişisel becerilerini artırması için teşvik eder, %93,4'ü unvan ve statüye göre değil bireysel değerleri dikkate aldığı ve %37'sinin işin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verdiği tespit edilmiştir. % 45,7'sinin bazen inisiyatif kullanmalarına izin verdiği görülmüştür.

Yöneticilerin işin gerektirdiği durumlarda daha çok inisiyatif kullanmasına izin verilmesi gerekmektedir. İnisiyatif kullanan çalışanın performansı da artar. Sorunları çözüme katılmaya teşvik edilmesi ve becerilerin artırılmaya çalışılması çalışanın sorumluluk duygusunu geliştirir ve yine performansı artırır

#### 2.8.4. Örgütün Temsili Alt Boyutu

**Tablo 21. Yönetici Hemşirelerin Örgütün Temsili Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Örgütün Temsili Alt Boyutunun Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
9 .Değişime açığım	23	50,0	21	45,7	2	4,3	-	-	-	-
19.Çalışanlarıma pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim	13	28,3	28	<b>60,9</b>	5	10,9	-	-	-	-
29. Birimimde standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını isterim	24	52,2	19	41,3	3	6,5	-	-	-	-
39. Çalışanlarımın sözcülüğünü üstlenmek istemem	13	28,3	20	43,5	11	23,9	1	2,2	1	2,2

Örgütün temsili, örgütü ve grup üyelerini dışarıdan gelecek saldırılara karşı koruma, örgütün çıkarları doğrultusunda örgüt dışındaki kişi ve kurumlarla yaklaşımda bulunma ve grubun yararına örgüt dışında etkinliklerde bulunma olarak tanımlanabilir.

Yönetici hemşirelerin örgütün temsili alt boyutuna verdikleri yanıtların dağılımına göre; 'her zaman' ve 'genellikle' büyük çoğunluk %95,7'si değişime açık olduğunu belirtirken, %89,2'si çalışanlarına pozitif ve iyimser tavırlar sergilediğini belirtmiştir. %93,5'i standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını istediği ancak %71,8'inin çalışanlarının sözcülüğünü üstlenmek istemediği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin verdikleri cevaplara bakıldığında birbiriyle çelişen bir konu göze batmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu değişime açık olduklarını ifade ederken yine büyük çoğunluk standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını istediğini belirtmiştir. Standart yöntem ve prosedürlerin kullanılması statükocu bir davranıştır. Durumun değişmediği değişime açık olunmayan bir yönetim tarzı demektir.

Çalışanların sözcülüğünü üstlenmeyen bir lider astları tarafından sevilmez ve ast ve üst arasında güvenden bahsedilemez.

### **2.8.5. Amaçların Bütünleştirilmesi Alt Boyutu**

Amaçların bütünleştirilmesi davranışı, bireysel amaçların grubun amaçlarına yaklaştırılması, liderin bireysel davranışları dikkate alması, uygun bir grup atmosferini özendirilmesi, örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları azaltmaya çalışması, üyelerin grupla kaynaşmasını kolaylaştırması olarak özetlenebilir.

Tablo 22'de yönetici hemşirelerin amaçların bütünleştirilmesi alt boyutuna verdikleri yanıtların dağılımları verilmiştir. Buna göre yöneticilerin ancak %19,5 'her zaman' ve 'genellikle' bilgi ve deneyimlerin doğrultusunda sorumluluklarının bir kısmını çalışanlarına devrettiği, %67,4'ünün bazen devrettiği görülmektedir. Büyük çoğunluğunun (%97,9) etkili ve adil görev dağılımı yaptığı, yine %97,9'unun bulunduğu yönetsel pozisyondan dolayı saygı gördüğü, %76'sının yapılacak işler ve yöntemler konusunda karar yetkisinin her zaman ve genellikle kendisinde olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin çalışanlarına yetki devri yapması çalışanların sorumluluklarını artırır, beceri gelişimleri için önemlidir ayrıca yönetici için de zamanını daha etkili ve daha yararlı kullanmasını sağlar. Yöneticilerdeki yetki devrinin az olmasının nedenleri arasında otoriteyi kaybetmek istememeleri, çalışanların bilgi ve becerilerine güvenmeme, çalışanın yapacağı hatadan dolayı suçlanma korkusu, başarısızlık korkusu, işi en iyi kendisinin yaptığını düşünmesi olabilir.

Etkili ve adil görev dağılımı yapılması çalışanlar arasındaki sürtüşmeleri azaltır, çalışanın hak ettiği yerde olmasını sağlar.

Yöneticilerin bulunduğu pozisyondan dolayı saygı görmeleri pozisyona bağlı gücün bir göstergesidir.

**Tablo 22. Yönetici Hemşirelerin Amaçların Bütünleştirilmesi Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Amaçların Bütünleştirilmesi Alt Boyutuna Ait Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
7.Bilgi ve deneyimlerin doğrultusunda sorumluluklarımın bir kısmını çalışanlarıma devrederim	3	6,5	6	13,0	31	67,4	5	10,9	1	2,2
17-Etkili ve adil görev dağılımı yaparım	17	37,0	28	60,9	-	-	1	2,2	-	-
27.Bulduğum yönetsel pozisyonumdan dolayı çalışanlarımdan saygı görürüm	13	28,3	32	<b>69,6</b>	-	-	1	2,2	-	-
37. Yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisi bana Aittir	10	21,7	25	54,3	10	21,7	-	-	1	2,2

## 2.8.6. Örgütlenme Alt Boyutu

**Tablo 23. Yönetici Hemşirelerin Örgütlenme Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Örgütlenme Alt Boyutuna Ait Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
3.Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim	38	82,6	8	17,4	-	-	-	-	-	-
13. Çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışır,onları desteklerim	9	19,6	29	63,0	7	15,2	1	2,2	-	-
23 .Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymam	1	2,2	6	13,0	10	21,7	17	37,0	12	26,1
33. Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir, işi yapma konusunda onları yakından takip ederim	25	54,3	20	43,5	1	2,2	-	-	-	-

Örgütlenme davranışından, liderin kendi işini, diğer örgüt üyelerinin işlerini ya da işlerin yapılmasında örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlama ya da belirlemede ne ölçüde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetici hemşirelerin örgütlenme alt boyutuna verdikleri yanıtların dağılımına göre; ‘her zaman’ ve ‘genellikle’ yöneticilerin tamamı(%100) çalışanların kural ve yönetmeliklere uymalarını istediklerini, %82,6’sı çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışıp, onları desteklediklerini belirtmişlerdir. %15,2’sinin her zaman ve genellikle çalışanların yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymadıklarını ve çalışanlarına yapılacak işi ve yöntemi gösterdiği, %97,8’inin işi yapma konusunda çalışanlarını yakından takip ettiği tespit edilmiştir.

Yöneticilerin tamamının çalışanların kural ve yönetmeliklere uymalarını istemeleri çalışma ortamında uyumun sağlanması ve disiplini olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak aynı zaman da statükocu bir tavidir.

Etkili bir lider çalışanlarının yetenek becerilerinin artması için yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinin kabulü için üst yönetimle iletişime geçebilmelidir. Ayrıca bu davranış çalışanın motivasyon ve performansını da artırır.

İş yapma konusunda çalışanı yakından takip etmek çalışana güvenilmediğinin bir göstergesi olabilir.

#### **2.8.7. Yukarıdan Aşağıya İletişim Alt Boyutu**

Yukarıdan aşağıya iletişim davranışı, görevlere ilişkin emirler, görevin yapılma biçimini belirleyen yönergeler, çalışma koşulları konusunda verilen bilgiler, astların değerlendirilmesiyle ilgili bilgiler, örgütün amaçlarını örgüt üyelerine benimsetecek olan bilgiler gibi biçimler alır.

Tablo 24’de yönetici hemşirelerin yukarıdan aşağıya iletişim alt boyutuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Buna göre; ‘her zaman’ ve ‘genellikle’ yönetici hemşirelerin %95,6’sı olayları soğukkanlılıkla dinlediğini, sadece %2,2’sinin yaptığı hataları açıkça kabullenmede zorlandığı,%97,8’sinin ise çalışanların her konuda kendilerine güvendiklerini ve %43,5 çalışanların özelliğine ve isteğine uygun görevler verdiğini göstermiştir.



Yöneticilerin çalışanlarını soğukkanlılıkla dinlemesi liderlik özelliklerinden biridir. Ancak hükmetme boyutundaki verilen cevaplardaki iyi bir dinleyici değilim ifadesi ile çelişmektedir.

Çalışanların özelliklerine göre görevler verilmesi yöneticilerin çalışanlarının özelliklerini bilmesine, onları tanımaya bağlıdır.

**Tablo 24. Yönetici Hemşirelerin Yukarıdan Aşağıya İletişim Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Yukarıdan Aşağıya İletişim Alt Boyutuna Ait Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
6.Olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlerim	22	47,8	22	47,8	2	4,3	-	-	-	-
16. Yaptığım hataları açıkça kabul etmede zorlanırım	-	-	1	2,2	13	28,3	18	39,1	14	30,4
26.Astlarım her konuda bana güvenir	16	34,8	29	<b>63,0</b>	1	2,2	-	-	-	-
36.Çalışanlarımın özelliğine ve isteğine uygun görevler Veririm	5	10,9	15	32,6	24	52,2	1	2,2	1	2,2

## 2.8.8.Aşağıdan Yukarıya İletişim Alt Boyutu

**Tablo 25. Yönetici Hemşirelerin Aşağıdan Yukarıya İletişim Alt Boyutuna verdikleri Cevapların Dağılımı**

Aşağıdan Yukarıya İletişim Alt Boyutuna Ait Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1 .Çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım	15	32,6	27	58,7	4	8,7	-	-	-	-
11.Aldığım kararların uygulamaya geçirilmesini takip ederim	31	67,4	15	32,6	-	-	-	-	-	-
21 .İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratırım	9	19,6	33	71,7	3	6,5	-	-	1	2,2
31. Çalışanların işlerinin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin veririm	2	4,3	21	45,7	18	39,1	5	10,9	-	-

Aşağıdan yukarıya iletişim davranışı, raporlar ve astların gösterdikleri tepkileri içerir. Denetim amacına hizmet eden raporlardan çok, astların yaptıkları iş ya da yönetim hakkındaki düşüncelerini yukarı kademelere duyurmaları önem taşır.

‘Her zaman’ ve ‘genellikle’ yönetici hemşirelerin%91,3’ünün çalışanlarının kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne aldığı, tamamının (%100) aldığı kararların

uygulamaya geçirilmesini takip ettiği, %91,3'ünün iletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratmaya çalıştığını ve yöneticilerin yarısının (%50) çalışanların işlerinin en iyi nasıl olacağını düşünüyorsa o şekilde yapmalarına izin verdiği ortaya çıkmıştır.

Liderlerin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi çalışanı motive eder, ekibe bağlar, hizmet kalitesini artırır. İletişim çatışmalarının olmadığı bir ortamda çalışanların ekip arkadaşlarıyla, üstleriyle ve astlarıyla uyum içinde çalıştığı sorunların hep birlikte çözülmeye çalışıldığı, sevgi ve saygı ortamının olduğu ve çalışanların kendilerini daha rahat ifade ettiği bir ortam oluşur. Yöneticilerin tamamının aldığı kararların uygulamaya geçirilmesini takip etmesi çalışanlarına karşı otorite göstergesi veya çalışanlara karşı güvensizlik olarak görülebilir.

#### 2.8.9. Tanıma Alt Boyutu

**Tablo 26. Yönetici Hemşirelerin Tanıma Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Tanıma Alt Boyutuna Ait Anket Soruları	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
2.Çalışanlarıma güvenirim	14	30,4	32	69,6	-	-	-	-	-	-
12.Bir çok problemi aynı anda ele alıp çözümleyemem	6	13,0	16	34,8	22	47,8	1	2,2	1	2,2
22.Her konuda çalışanları bilgilendiririm	25	54,3	19	41,3	2	4,3	-	-	-	-
32. Yapılacak işin zamanını belirler, buna uyulmasını sağlarım	23	50,0	20	43,5	3	6,5	-	-	-	-

Tanım davranışı, yöneticinin astlarının yaptıkları işleri ve onların tutum ve davranışlarını onaylayacağı ya da onaylamayacağını belirten davranış içine girmesi olarak tanımlanabilir.

Yönetici hemşirelerin tanıma alt boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların dağılımına göre; 'her zaman' ve 'genellikle' yöneticilerin tamamı (%100) çalışanlarına güvendiğini, %47,8'inin birçok problemi aynı anda ele alıp çözümlenemediğini, %95,6'sının her konuda çalışanları bilgilendirdiğini ve %93,5'inin yapılacak işin zamanını belirleyip, buna uyulmasını sağladığını söyleyebiliriz.

Çalışanlar arasında özellikle ekip çalışmasının öne çıktığı hemşirelik mesleğinde çalışanların birbirine güven duyması önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin tamamının çalışanlarına güvendiğini belirtmesi kurum için ve çalışanlar için güzel bir gelişmedir.

Yöneticilerin tamamına yakınının işin zamanını belirleyip, buna uyulmasını sağladığını belirtmiştir. Bu yöneticilerin işin bitirilmesine önem verdiklerini göstermektedir.

Liderlik özelliklerinde aynı anda birçok karmaşık olayın çözümlenmesi becerisi de vardır. Lider günlük işlerinde bile aynı anda birçok karmaşık durumla karşı karşıya kalabilir bu yüzden bunları çözümlenebilecek beceriye sahip olmalıdır.

Yine yöneticilerin tamamına yakını çalışanlarını bilgilendirdiğini belirtmiştir. Bu çalışanlarda önemsendiğini hissettirir, memnuniyet ve doyum artar bunlarda sağlık hizmetini artırır.

## 2.8.10. Üretim Alt Boyut

**Tablo 27. Yönetici Hemşirelerin Üretim Alt Boyutuna Verdikleri Cevapların Dağılımı**

	Her Zaman		Genellikle		Bazen		Nadiren		Hiçbir Zaman	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
8.Neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlerim	21	45,7	19	41,3	5	10,9	-	-	1	2,2
18.Farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte Çalışabilirim	24	52,2	20	43,5	-	-	2	4,3	-	-
28.Başarılarından dolayı çalışanlarımı ödüllendiririm	6	13,0	26	56,5	11	23,9	2	4,3	1	2,2
38.Çalışanlarımı. alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ederim	11	23,9	26	56,5	8	17,4	1	2,2	-	-

Üretim davranışı, yöneticinin örgüt çıkarlarına kalite ve miktar yönünden ağırlık verme ve bu yönde hazırlık çalışmaları yapma faaliyetlerini kapsar.

Yönetici hemşirelerin üretim alt boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların dağılımına göre; ‘her zaman’ ve ‘genellikle’ yönetici hemşirelerin %87’si neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlediğini, %95,7’sinin farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabildiğini, %69,5’inin başarılarından dolayı çalışanlarını ödüllendirdiği ve %80,4’ünün çalışanlarını alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ettiğini belirlenmiştir.

Yöneticilerin çoğunun neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlemesi görev karmaşasını önleme, işin önceliklerini belirleme açısından önemlidir. Yöneticilerin farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabilmeleri, kişileri tanımalarına ve kişilere uygun görevlendirmeler yapabildiklerine işarettir. Yöneticilerin çalışanlarını ödüllendirmesi motivasyonu, iş

doyumunu ve işe bağlılığı artırır ve bunlara bağlı olarak da hizmet kalitesi artar. Yöneticileri de ikna becerisinin bulunması çalışanlarıyla iletişimlerinin iyi olduğunun bir göstergesi olabilir.

## SONUÇ

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar şunlardır;

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin yarısından çoğunun 31-40 yaş arasında, evli ve lisans mezunu olduğu belirlenirken, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı servis sorumlu hemşiresi olduğu, yarısından azının 15-19 yıldır hemşire olduğu ve 15-19 yıldır Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalıştığı ancak yarısına yakınının 0-4 yıl yöneticilik deneyimi olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yarısından çoğunun yönetilen ast sayısının 14 kişi ve altında olduğu ve yine yarısından çoğunun daha önceki görevinin servis hemşireliği olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin genç denebilecek yaşta yani 50 yaş altında olması belli bir tecrübeden sonra ancak çokta yaşlanmadan yönetici olabildiklerinin göstergesidir. Yönetici hemşirelerin 15-19 yıldır hemşire olup yine 15-19 yıldır aynı kurumda görev yapmaları kurumlarına bağlı olduklarının ve yönetim kademesine gelmek için belirli bir mesleki tecrübenin ve belirli bir kıdemin olmasının gerektiğinin bir göstergesidir. Ancak yöneticilik deneyiminin 0-4 yıl olması yönetim kademesinde daha yeni olduklarının bir göstergesidir. Yöneticilerin sık sık değiştiğini düşündürebilir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin tamamına yakınının yönetimle alakalı özel bir eğitim almadığı ve liderlik ile ilgili özel bir eğitim almadığı belirlenmiştir. Liderlik ve yönetim konusunda özel bir eğitim almayan yöneticiler mevcuttur.

Yönetici hemşirelerin işe çalışanlardan daha çok önem verdikleri belirlenmiştir. Tamamına yakınının ilk önce işin yapılmasına öncelik vermesi bunu göstergesidir. İşin yapılmasına önem vermeleri yöneticilerin liderlik ruhunu taşımadığının bir göstergesidir. Çünkü lider işten çok çalışanına önem verir. Amaçlara ulaşırken onun için önemli olan sadece amaca ulaşmak değil çalışanın mutluluğu, örgütün motivasyonu, çalışanın yönetime olan güveni de önemlidir. İş odaklı

değildir. Yöneticilerin işin yapılmasına önem verdikleri derecede çalışanlarına önem vermesi gerekmektedir. Yöneticiler bu yönde desteklenmelidir.

Yöneticilerin iyi bir dinleyici olmadıkları ortaya çıkmıştır. İyi bir dinleyici olmayan yönetici objektif karar veremez. Bu yüzden yöneticilerin bu yönlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Burada ankette sorulan sorunun ters olması yanlış okumalara da sebep olmuş olabilir. Çünkü kurumdaki görev durumu ile aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutu arasındaki ilişki bulunması, çalışan ile yönetici arasındaki iletişimin iyi olduğunun bir göstergesidir. İyi bir iletişim olması için iyi bir dinleyici de olmak gerekmektedir. Bir de bu yönden değerlendirmek gerekebilir.

Çalışma ortamında çalışanı motive etmek başarı ve hedeflere ulaşmak için önemli bir faktördür. Çalışmamızda yöneticilerin tamamı motivasyonu sağladıkları ve çok az bir kısmının çalışanlarının fikrini almadan faaliyet gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu yönleriyle yöneticileri hiçbir eksiği yoktur.

Yöneticinin çalışanına bazı görevlerde inisiyatif vermesi performansı artırmak için gereklidir. Ancak çalışmamızda yöneticilerin yarısından azı çalışanına inisiyatif vermektedir. Bu konuda yöneticiler çalışanlarına daha çok güvenmelidir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu değişime açık olduğunu ifade ederken yine büyük çoğunluğu standart yöntem ve prosedür kullanılmasını istemektedir. Bu durum yöneticinin var olan durumun yani statükonun korunması taraftarı olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin statükoyu korumak yerine çalışanların yararlarına göre sistemin değişimine açık olmaları gerekmektedir.

Yöneticilerin çoğunluğu çalışanlarının sözcülüğünü üstlenmek istememektedir. Bu durum çalışanların hakların savunulmadığını göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarının daha çok sözcülüğünü yapmaları gerektiğinin fark etmeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin azı her zaman ve genellikle yetki devri yaptığı ortaya çıkmıştır. Yetki devri çalışanın bireysel özelliklerini geliştirirken yöneticinin zamanı etkili kullanmasında önemlidir. Yöneticilerin daha çok yetki devrinde bulunmaları gerekmektedir.



Yöneticilerin çok azı hatalarını açıkça kabullenmeden zorlandığı tespit edilmiştir. Yönetici kendinle barışık, özgüven sahibi, eleştirilere açık olmalıdır. Bu konuda yöneticiler uyarılmalı çalışanlarının yaptığı eleştirilere açık hale getirilmelidir.

Yöneticilerin özellikleri arasında birçok problemi aynı anda çözümleyebilme, karmaşık işlerin üstesinden gelebilme de mevcuttur. Çalışmamızda yöneticilerin yarısına yakını aynı anda birçok problemi ele alıp çözümleyemediğini belirtmiştir. Yöneticilerin seçilirken yöneticilik özelliklerini taşıyıp taşımadığına dikkat edilmelidir.

Çalışanın başarısından dolayı ödüllendirilmesi çalışanın performansını artıran, kurumuna bağlayan ve kurumun başarısını arttıran sebepler arasındadır. Çalışmamıza katılan yöneticilerin ancak yarısı çalışanlarını başarılarından dolayı ödüllendirdiği tespit edilmiştir. Bu yüzden daha da artırılmaya çalışılması hem çalışan hem de kurum yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akşit Hüseyin Yönetim ve Yöneticilik İstanbul: Kumsaati Yayınları,2008.
- Alganer Yüce İhsan “Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik” Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,2002.
- Akılın M.Cengiz “Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma” Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, Yüksek Lisans Tezi,2006.
- Birol Leman Hemşirelik Süreci İzmir: Etki Matbaacılık 2000.
- Bolat Tamer, Seymen Aytemiz Oya, Bolat İnci ve Erdem Barış Yönetim ve Organizasyon Ankara: Detay Yayıncılık,2008.
- Çetin Necip “Kurumsal Liderlik Çözümlerinin Işığında Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri” Pamukkale Üniversitesi Dergisi, 2008, 74-84
- Cinel Mehmet Ozan “Karizmatik Lider Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma” Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli,2008
- Eraslan Levent “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi,Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi” Milli Eğitim Dergisi,2004,24-25.
- Ergeneli Azize Örgüt ve İnsan İstanbul: Beta Basım Yayım,2006.
- Eren Erol Yönetim ve Organizasyon İstanbul: Beta Basım Yayım,2003
- Eren Erol Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.

- Fındıkçı İlhami Hizmetkar Liderlik İstanbul: Alfa Yayınları,2009.
- Gürsoy Ali “Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleriyle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama” Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa,2005.
- Güney Salih Yönetim ve Organizasyon Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2001.
- Koçel Tamer İşletme Yöneticiliği İstanbul: Beta Yayınevi,2014.
- Özkaya Meltem “Bir Lider Olarak Vehbi Koç” Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Aydın,2000.
- Saruhan Şadi Can ve Yıldız Müge Leyla Çağdaş Yönetim Bilimi İstanbul: Beta Yayıncılık,2009.
- Uyer Gülten Hemşirelik ve Yönetim Ankara: Hürbilek Matbaacılık, 1993.
- Vural Gülşen “Liderlik ve Hemşirelik” Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,1997, Sivas, ss.7-22.
- Yılmaz Hasan Stratejik Liderlik İstanbul: Kumsaati Yayınları,1997.
- Zel Uğur Kişilik Ve Liderlik Ankara: Seçkin Yayıncılık,2001.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://edergi.marmara.edu.tr/maruaebd/article/download/1012001740/1012001444>

Erişim tarihi 12.05.2014)

<http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/413.pdf> ( Erişim tarihi:01.12.13)

<http://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-2.pdf>

Erişim Tarihi: 12.05.2014)

Tengilimoğlu Dilaver “Kamu ve Özel Sektörde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,2005.<http://www.esosder.com/?sayfa=dergelist&bolum=İşletme&aranan=2> (Erişim Tarihi:10.01.14)

## **EK1**

### **ANKET FORMU**

Sayın katılımcı,

İki bölümden oluşan anket çalışmasının birinci bölümünde, kişisel özelliklerinizle ilgili sorular; ikinci bölümünde, liderlik davranış ve özelliklerinizi belirleyen sorular bulunmaktadır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Hemş. Filiz Tuncel Sağlam

#### **Birinci Bölüm**

Aşağıdaki sorulardan size uygun olan yanıtı ( \* ) işaretleyiniz.

1. Kaç yaşındasınız?

20 ve altı

21-30

31-40

41-50

51-60

60 ve üstü

2. Medeni durumunuz nedir?

Evli

Bekâr

Diğer

3. Eğitim durumunuz nedir?

Sağlık Meslek Lisesi

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans ve üzeri

4. Kurumdaki göreviniz nedir?

Servis Sorumlu Hemşiresi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı

Süpervisor Hemşire

5. Kaç yıldır hemşire olarak çalışıyorsunuz?

- 0-4 yıl  
 5-9 yıl  
 10-14 yıl  
 15-19 yıl  
 20 yıl ve üzeri

6. Bu kurumda çalışma süreniz nedir?

- 0-4 yıl  
 5-9 yıl  
 10-14 yıl  
 15-19 yıl  
 20 yıl ve üzeri

7. Yöneticilik deneyiminiz kaç yıldır?

- 0-4 yıl  
 5-9 yıl  
 10-14 yıl  
 15-19 yıl  
 20 yıl ve üzeri

8. Yönetiminizdeki ast sayısı kaçtır?

- 14 Kişi ve altı  
 15-29kişi  
 30-44 kişi  
 45-59 kişi  
 60-74 kişi  
 75-89 kişi  
 90 kişi ve üzeri

9. Şimdiki görevinizden bir önceki göreviniz ne idi?

- Servis sorumlu hemşiresi  
 Servis hemşiresi  
 Diğer

10. Yönetimle ilgili özel bir eğitim aldınız mı?

- Evet  Hayır

11. Liderlik ile ilgili özel bir eğitim aldınız mı?

- Evet  Hayır

## İkinci Bölüm

### LİDER DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ANKETİ

Aşağıdaki sorular için sizi en iyi ifade eden durumu işaretleyiniz.

	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1 .Çalışanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım.					
2.Çalışanlarıma güvenirim.					
3.Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim.					
4.İşle ilgili çabalarını artırmak için çalışanlarımı motive ederim					
5.Sorunların çözümüne katılmaları için çalışanlarımı teşvik ederim.					
6.Olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlerim.					
7.Bilgi ve deneyimlerin doğrultusunda Sorumluluklarımın bir kısmını çalışanlarıma devrederim.					
8.Neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlerim.					
9 .Değişime açıgım.					
10. Yeni fikirleri gurubuma sunar, uygulamaya aktarma konusunda onlarla tartışırım.					
11.Aldığım kararların uygulamaya geçirilmesini takip ederim.					
12.Bir çok problemi aynı anda ele alıp çözümleyemem.					
13. Çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst Yönetime kabul ettirmeye çalışır, onları desteklerim.					
14.Sahip olduğum zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim.					
15.Kişisel ve mesleki bilgi/becerilerini artırmaları için Çalışanlarımı teşvik ederim.					
16. Yaptığım hataları açıkça kabul etmede zorlanırım.					
17-Etkili ve adil görev dağılımı yaparım.					
18.Farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte Çalışabilirim.					
19.Çalışanlarıma pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim.					
20.İyi bir dinleyici değilim.					
21 .İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma Ortamı yaratırım.					
22. Her konuda çalışanları bilgilendiririm.					
23 .Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya Gereksinim duymam.					
24. Çalışanlarımın arasındaki uyuşmazlık ve çatışmaları					

Tarafsız olarak çözümlerim.					
25.Çalışanların unvan ve statüsünü değil bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takınırım.					
26.Astlarım her konuda bana güvenir.					
27.Bulduğum yönetsel pozisyonumdan dolayı çalışanlarımdan saygı görürüm.					
28.Başarılarından dolayı çalışanlarımı ödüllendiririm.					
29. Birimimde standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını isterim.					
30.Bilgi ve kişilik özelliklerim ile astlarımı etkilerim.					
32. Yapılacak işin zamanını belirler, buna uyulmasını sağlarım					
33. Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir, işi yapma konusunda onları yakından takip ederim.					
34. Çalışanlarımın fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerimi sürdürürüm.					
35 .İşin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin veririm.					
36.Çalışanlarımın özelliğine ve isteğine uygun görevler veririm.					
37. Yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisi bana aittir.					
38.Çalışanlarımı. alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ederim.					
39. Çalışanlarımın sözcülüğünü üstlenmek istemem .					
40.Öncelikle işin yapılmasına ve çalışanların verimli bir şekilde Çalışmasına önem veririm.					



## ÖZGEÇMİŞ

10.12.1984 tarihi, Çanakkale ili Çan ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi aynı ilçede tamamladıktan sonra Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik bölümünden 2007 yılında mezun oldum. Mezun olduktan sonra 2007-2009 yılları arasında Çanakkale’de Özel Barbaros Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Merkezinde hemşire olarak çalıştım. 2009 Eylül ayında Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesine hemşire olarak atandım. Halen Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görevimi sürdürmekteyim. 2011 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Sağlık Bakanlığı onaylı Yoğun Bakım Hemşireliği ve Stoma Bakım Hemşireliği Sertifikalarına sahip bulunmaktayım.

Evliyim, Edirne’de yaşamaktayım.

Filiz TUNCEL SAĞLAM