

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

**ÇALIŞAN HEMŞİRELER TARAFINDAN YÖNETİCİ
HEMŞİRELERDEN BEKLENEN VE ALGILANAN
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI
(İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE
CERRAHİSİ EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ)**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Nurdan ÇAMLİBEL**

İSTANBUL, 2012

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

**ÇALIŞAN HEMŞİRELER TARAFINDAN YÖNETİCİ
HEMŞİRELERDEN BEKLENEN VE ALGILANAN
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI
(İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE
CERRAHİSİ EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ)**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan :

Nurdan ÇAMLİBEL

Öğrenci No:
110746579

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Gönül İpek ALKAN

İSTANBUL, 2012

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ÇALIŞAN HEMŞİRELER TARAFINDAN YÖNETİCİ HEMŞİRELERDEN BEKLENEN VE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI (İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ)” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım... .. /...../...../...../

İmza

Aday: **Nurdan ÇAMLİBEL**

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

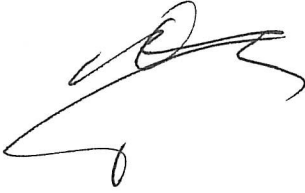
07.12.2012

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 110746579 numaralı *Nurdan ÇAMLİBEL*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışan Hemşireler Tarafından Yönetici Hemşirelerden Beklenen Ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması (İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.11.2012 tarih ve 2012/38 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (43..) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. GÖNÜL İPEK ALKAN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ŞEFİKA DEMİRKAN




ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

**ÇALIŞAN HEMŞİRELER TARAFINDAN YÖNETİCİ HEMŞİRELERDEN
BEKLENEN VE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI
(İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ
EĞİTİM VE ARAŞTIRMAHASTANESİ ÖRNEĞİ)**

Tezi Hazırlayan: Nurdan ÇAMLİBEL

Özet

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçtiğimiz bu yüzyılda küreselleşme süreci ile birlikte sosyal nitelikli liderlik ve yönetim olgusunun öneminin arttığı açıkça görülmektedir. Sundukları hizmetin niteliği, hukuksal yapıları ve büyüklükleri nedeniyle yönetimi zor ve karmaşık olan sağlık kurumlarında önemli bir paya sahip hemşirelik hizmetlerinin yönetiminin de aynı derecede zor olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda hemşirelik hizmetlerinin yönetilmesinde yönetici hemşirenin sahip olduğu liderlik davranışları önemlidir.

Sağlık kurumlarının var olma nedeni hasta beklentilerinin karşılanması ve tedavi hizmetlerinin yürütülmesidir. Bu süreçte en önemli görev hasta ile sürekli iletişim halinde olan hemşirelere düşmektedir. Başhemşirelerin fonksiyonel yönetici olduğu hastanelerde tıbbi hizmetlerin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi başhemşirenin liderlik davranışlarıyla orantılıdır.

Bu çalışmada, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının belirlenmesi ve çalışan hemşirelerin liderlik davranışı beklentileri ile algıladıkları ve gerçekleşen liderlik davranışı arasındaki farkların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışı ile yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarının algılanmasının hemşirelerin çeşitli demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü liderlik olgusu üzerine genel kavramlardan, ikinci bölümü yönetim üzerine hastane ve hemşirelik hizmetleri yönetiminden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm çalışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden

beklenen liderlik davranışı ile algılanan gerçekleşen liderlik davranışı içerikli alan araştırmasından, araştırma sonucu saptanan bulgulardan oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, hemşireler tarafından beklenen ile algılanan liderlik davranışları arasında fark olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre beklenen liderlik davranışında, eğitim düzeyine göre algılanan liderlik davranışında, yaşa göre ise beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının her ikisinde fark olduğu görülmektedir. Meslekte ve kurumda çalışma süresine göre değerlendirildiğinde, beklenen liderlik davranışında fark olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Davranışı, Yönetici Hemşire

**LEADERSHIP BEHAVIORS OF EXECUTIVE NURSES AND
COMPARISON FOR THE LEADERSHIP BEHAVIORS THAT EMPLOYEE
NURSES EXPECTS FROM EXECUTIVE NURSES
(İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ
EĞİTİM VE ARAŞTIRMAHASTANESİ EXAMPLE)**

Presented By: Nurdan ÇAMLIBEL

Abstract

In the rapidly changing world passing from industry society to information society in this century, by the process of globalization the need for social qualified leadership and management increasing is clearly seen. Due to the quality of the service they offer, legal structures and their size, management of nursing service is known to be equally difficult where it has an important share in health care institutions those are difficult and complicated to manage. In this sense the leadership attitudes that nurse managers have for the managing nursing services are important.

The reason of the health institutions existence is to supply patients' expectations and conducting the treatment services. The most important task in this process falls to nurses those are in constant communication with the patient. The hospitals in which the matrons are functional director, the maintenance of the medical services in a healthy way is proportional to the matrons' leadership behaviours.

In this study the determination leadership attitudes of nurse managers and the differences between the perceptions of laboured nurses from the leadership attitude expectation and the materialized leadership attitudes are aimed to put forward. Accordingly the perception of expected leadership attitudes from the nurse managers and the leadership attitudes those nurse managers show is surveyed whether it changes according to the various demographic characteristics of nurses or not.

The first part of the study is about general concepts of leadership, and the second part consists of managing the hospital and nursing services. The third part consists of expectations of laboured nurses for the leadership attitudes of the nurse

managers, the field survey perceived leadership behavior that occur and the detections as a result of research findings.

According to the survey results, difference between the expectations of nurses and the perceived leadership attitudes is seen. The expected attitudes according to gender leadership, the expected attitudes according to education level leadership, according to the age difference is seen that both the expected and perceived leadership behaviors. According to the evaluation of the working time in the profession and the institution, the difference for the expected leadership attitudes comes out.

Key Words: Leadership, Leadership Attitudes, Nurse Manager

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1

LİDERLİK –LİDERLİK İŞLEVLERİ-LİDERLİK TARZLARI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. Liderlik Kavramı.....	7
2. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	11
2.1 Yasal Güç.....	12
2.2. Ödüllendirme Gücü.....	13
2.3. Zorlayıcı Güç.....	13
2.4. Karizmatik Güç.....	14
2.5. Uzmanlık Gücü.....	14
3. Liderlik İşlevleri.....	15
4. Liderlik Tarzları.....	16
4.1. Otokratik Lider.....	17
4.2. Demokratik Lider.....	18
4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	20
4.4. Karizmatik Liderlik.....	21
4.5. Dönüşümcü Liderlik.....	23
4.6. Etkileşimci Liderlik.....	25
5. Liderlik Yaklaşımları.....	26
5.1. Özellikler Yaklaşımı.....	26
5.2. Davranışsal Yaklaşım.....	28
5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması.....	29
5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	30
5.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Modeli.....	32
5.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	33
5.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	34
5.2.6. Likert'in Sistem Dört Modeli.....	36
5.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	37
5.3.1. Amaç – Yol Yaklaşımı.....	38
5.3.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	40
5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	41
5.3.4. Vroom, Yetton ve Jago'nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı.....	43
5.3.5. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Olgunluk Modeli.....	44

BÖLÜM 2

YÖNETİM - HASTANE YÖNETİMİ-HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ

1. Yönetim.....	48
1.1. Yönetim Kavramı.....	48
1.2. Yönetimin Özellikleri	49
1.3. Yönetim İşlevleri	50
1.3.1. Planlama	51
1.3.2. Örgütlenme.....	51
1.3.3. Yöneltilme	52
1.3.4. Eşgüdümleme	52
1.3.5. Kontrol	52
1.4. Yönetici Kavramı.....	53
1.4.1. Yöneticinin Özellikleri.....	54
1.4.2. Yöneticinin İşlevleri.....	54
2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	55
3. Hastane Yönetimi.....	57
3.1. Hastane Kavramı.....	58
3.2. Hastanelerin İşlevleri	58
3.3. Hastanelerin Özellikleri ve Sundukları Hizmet Türleri	60
3.4. Hastane Yönetiminin Organizasyon Yapısı.....	61
4. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi.....	64
4.1. Hemşirelik Kavramı.....	64
4.2. Hemşirelik Hizmetleri ve Yönetiminin Dayandığı Mevzuat	66
4.3. Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	67
4.3.1. Başhemşirenin Görev ve Yetkileri	70
4.3.2. Başhemşire Yardımcıları Görev ve Yetkileri.....	72
4.3.3. Sorumlu Hemşire Görev ve Yetkileri.....	72
4.3.4. Hemşire Görev ve Yetkileri	75
5. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderliğin Önemi	77

BÖLÜM 3

İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

1. Araştırmanın Amacı	80
2. Araştırmanın Önemi.....	80
3. Araştırmanın Sınırlılıkları	82
4. Araştırmanın Evreni - Örnekleme - Verilerinin Toplanması.....	82
4.1. Araştırmanın Evreni.....	82
4.2. Araştırmanın Örnekleme: İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi.....	82
4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	83
4.3.1. Veri Toplama Aracı.....	83
4.3.2. Veri Toplama Süreci	84

5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Hipotezler.....	85
5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	90
5.2. Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular	91
5.3. Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	95
5.4. Demografik Özelliklere Göre Yönetici Hemşirenden Beklenen Liderlik Davranışlarına Yönelik Bulgular	97
5.5. Demografik Özelliklere Göre Yönetici Hemşirenin Algılanan Liderlik Davranışlarına Yönelik Bulgular	106
SONUÇ	117
KAYNAKÇA	123
EKLER	
Ek-1: Anket Soruları	131
ÖZGEÇMİŞ	133

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo.1.	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	57
Tablo.2.	Yönetici Hemşireden Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kolmogorov-Simirnov Testi Sonuçları.....	89
Tablo.3.	Yönetici Hemşirenin Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kolmogorov-Simirnov Testi Sonuçları.....	89
Tablo.4.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	90
Tablo.5.	Yönetici Hemşirelerden Beklenen Liderlik Davranışlarına İlişkin Frekans Testi Analizi	91
Tablo.6.	Yönetici Hemşirelerin Algılanan Liderlik Davranışlarına İlişkin Frekans Analizi	94
Tablo.7.	Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Wilcoxon Analizi Sonuçları	95
Tablo.8.	Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması	96
Tablo.9.	Cinsiyet ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	97
Tablo.10.	Yaş ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal – Wallis H Testi Sonucu	99
Tablo.11.	Yeni Yaklaşım ve Görüşlere Açık Olma Değişkenine İlişkin Mann- Whitney U Testi Sonuçları	100
Tablo.12.	Meslekte Çalışma Süresi ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal- Wallis H Testi Sonucu	101
Tablo.13.	İş Dışında Da Çalışma Arkadaşlarıyla Görüşmeye Çalışma Değişkenine İlişkin Mann- Whitney U Testi Sonuçları	102
Tablo.14.	Kurumda Çalışma Süresi ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskall- Wallis H Testi Sonucu	103
Tablo.15.	Beklenen Liderlik Davranışının Kurumda Çalışma Süresine Farklılaşmasına Yönelik Çeşitli Değişkenlere İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	104-105
Tablo.16.	Eğitim Durumu ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu	105-106
Tablo.17.	Cinsiyet ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Mann-Whitney U Testi.....	107
Tablo.18.	Yaş ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu	108-109
Tablo.19.	Algılanan Liderlik Davranışının Yaşa Göre Farklılaşmasına Yönelik Çeşitli Değişkenlere İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	110
Tablo.20.	Meslekte Çalışma Süresi ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu	111
Tablo.21.	Kurumda Çalışma Süresi ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu	112

Tablo.22. Eğitim Durumu ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu	113
Tablo.23. Algılanan Liderlik Davranışının Eğitime Göre Farklılaşmasına Yönelik Çeşitli Değişkenlere İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	115
Tablo.24. Değişkene İlişkin Sıralama Tablosu.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil.1. Liderlik Gücünün Kaynakları	12
Şekil.2. Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması	33
Şekil.3. Kamu Hastaneleri Hemşirelik Hizmetleri Organizasyon Yapısı	69

KISALTMALAR

C	: Cilt
Çev	: Çeviren
DÜ	: Dumlupınar Üniversitesi
diğ.	: Diğerleri
Ed	: Editör
İABD	: İşletme Anabilim Dalı
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s	: Sayfa Sayısı
S	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
YOBD	: Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Liderlik kavramı çok uzun yıllardır kullanılmakta olan günümüzde önemi daha da artan bir kavramdır. Çok uzun yıllardan bu yana üzerinde çalışılmakta olan liderlik olgusu, önceleri askeri, politik ve dini alanlarda karşımıza çıkmakta iken, sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da kendini göstermeye başlamıştır. Küreselleşme ile her örgüt yönetimi gibi sağlık kurumlarının yönetiminin de önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Başarılı bir yönetim sürecinin en önemli unsurları arasında değerlendirilen liderlik olgusu, bu bağlamda sağlık kurumları yönetiminde önemli bir yere sahip olmuştur. Bununla birlikte örgütlerde yönetici statüsünde olan kişilerin sahip olduğu liderlik özelliği, örgütlerin ve yönetimin başarısında önemli rol oynamaktadır. Yönetimi diğer hizmet sektörlerine göre daha zor olan sağlık kurumlarında en önemli hizmet sunumunu gerçekleştiren hemşirelik hizmetlerinin yönetiminin de aynı derecede zor olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda hemşirelik hizmetleri yönetiminde liderlik davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır.

-Çalışmanın Amacı: Çalışmada, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde liderlik davranışlarının önemi doğrultusunda yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının belirlenmesi ve hemşirelerin liderlik davranışı beklentileri ile algıladıkları gerçekleşen liderlik davranışı arasındaki farkların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışı ile yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarının algılanmasının hemşirelerin çeşitli demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi olarak iki alt amaç bulunmaktadır.

-Çalışmanın Önemi: Hemşirelik hizmetlerinin yönetilmesinde yönetici hemşirenin sahip olduğu liderlik davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Sağlık kurumları içerisinde hastaneler değerlendirildiğinde, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve bu davranışların çalışan hemşireler

tarafından algılanması önem kazanmaktadır. Alan yazında, liderlik davranışları ve tarzları alanında yapılmış pek çok çalışma bulunmasına rağmen, özellikle sağlık sektöründe lider olarak değerlendirilen yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve çeşitli demografik özelliklere göre liderlik davranışının nasıl algılandığını ortaya koyan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada yönetici hemşirelerin liderlik davranışları incelenirken yönetici hemşirelerin kendilerini değerlendirmesi istenmemiş, çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sayede yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının nasıl algılandığı ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, bu çalışma ile yönetici hemşirelerin beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Bu nedenle, çalışmanın gelecekteki çalışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir.

-Çalışmanın Planı: Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü liderlik olgusu üzerine genel kavramları, liderlik tarzları, liderliğin güç kaynakları ile liderlik yaklaşımlarını kapsamaktadır. Çalışmanın ikinci bölümü yönetim olgusu üzerine kurgulanmıştır. Yönetim ve hastane yönetimi açıklanarak, hemşirelik ve hemşirelik hizmetleri yönetimi anlatılmaktadır. Bununla birlikte hemşirelikte liderlik ve önemi ortaya konmaktadır. Üçüncü bölüm çalışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışı ile algılanan ve gerçekleşen liderlik davranışı içerikli alan araştırmasından ve yapılan araştırma sonucu saptanan bulgulardan oluşmaktadır.

-Çalışmada Kullanılan Yöntem: Çalışmanın yazın kısmında tarihsel yöntem ve alan yazını taraması kullanılmıştır. Araştırma kısmında alan araştırması yöntemlerinden anket tekniği yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 22 soru, ikinci bölümde ise yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının neler olduğunun belirlenmesine yönelik 22 soru yer almaktadır ve son bölüm demografik verileri içermektedir.

-Çalışmanın Sınırlılıkları ve Zorlukları: Çalışmanın yazın bölümünde sınırlılık ve zorluk bulunmamaktadır. Araştırma bölümünde, zaman ve maliyet kısıtı ile karşılaşmıştır. Bu nedenle alan araştırması İzmir ili ile sınırlandırılmıştır. Tam sayım yerine örneklem yapma yolu seçilmiştir. Anket uygulama gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Anket uygulamasına katılmak istemeyenlerin olması, bazı anketlerin ise tam doldurulmaması nedeni ile değerlendirme dışı bırakılması araştırma bölümünde karşılaşılan zorluklar arasındadır.

-Çalışmanın Varsayımları: Çalışmanın varsayımları yönetici hemşirelerden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının karşılaştırılması ve bunların demografik özellikler doğrultusunda karşılaştırılması düşünülerek oluşturulmuştur. Bu süreçte aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H1: Yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışı ile algılanan liderlik davranışı arasında fark vardır.

H1a: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar” ve “yönetici hemşire çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1b:Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir” ve “yönetici hemşire çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1c: Hemşirelerin, “yönetici hemşire iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır” ve “yönetici hemşire iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1d: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortamı yaratır” ve “yönetici hemşire çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortamı yaratmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1e: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek onların çalışmalarını kolaylaştırır” ve “yönetici hemşire çalışanlar için yol gösterici

ilkeler belirleyerek onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1f: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar” ve “yönetici hemşire çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1g: Hemşirelerin, “yönetici hemşire gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak buna göre plan yapar” ve “yönetici hemşire gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak buna göre plan yapmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1h: Hemşirelerin, “yönetici hemşire sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür” ve “yönetici hemşire sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1i: Hemşirelerin, “yönetici hemşire gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde sistematik olarak alır” ve “yönetici hemşire gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde sistematik olarak almalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1j: Hemşirelerin, “yönetici hemşire karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçları göz önünde bulundurur” ve “yönetici hemşire karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçları göz önünde bulundurmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1k: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır” ve “yönetici hemşire çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1l: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumaktadır” ve “yönetici hemşire çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1m: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmaktadır” ve “yönetici hemşire çalışanlar

hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1n: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermektedir” ve “yönetici hemşire çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1o: Hemşirelerin, “yönetici hemşire yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır” ve “yönetici hemşire yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1p: Hemşirelerin, “yönetici hemşire yeni proje ve fikirleri desteklemektedir” ve “yönetici hemşire yeni proje ve fikirleri desteklemelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1r: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır” ve “yönetici hemşire çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1s: Hemşirelerin, “yönetici hemşire işlerle ilgili bir takım standartlar belirler” ve “yönetici hemşire işlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1t: Hemşirelerin, “yönetici hemşire işin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder” ve “yönetici hemşire işin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1u: Hemşirelerin, “yönetici hemşire faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder” ve “yönetici hemşire faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1v: Hemşirelerin, “yönetici hemşire gerektiğinde çalışanlara yetki verir” ve “yönetici hemşire gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H2: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H6: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları meslekte çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları meslekte çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları çalıştığı kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H9: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları çalıştığı kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H10: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

BÖLÜM 1

LİDERLİK –LİDERLİK İŞLEVLERİ -LİDERLİK TARZLARI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI

Teknoloji devrimiyle değişim hızına yetişilemeyen dünyada her örgüt yönetimi gibi sağlık kurumlarının yönetimi de giderek önem kazanmaktadır. Politik, sosyal ve ekonomik alanlarda meydana gelen hızlı değişimler karşısında örgütler arası rekabet ön plana çıkmaktadır. Değişen bu koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden birisi de örgütlerde yönetici statüsünde olan kişilerin sahip olduğu liderlik özelliğidir. Örgütün işleyişinde rol alan, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, çalışanları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerine pozitif yönde ivme kazandırarak etkinliği arttırabilmektedir.

Liderlik kavramı çok uzun yıllardır kullanılmakta olan günümüzde önemi daha da artan bir kavramdır. Alan yazını incelendiğinde lider kelimesinin ortaya çıkışının 1300'lü yıllara dayandığı görülmektedir. Ancak liderlik kavramına ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrol ve politik etkisini konu alan yazılarda 19. yüzyıl başlarında rastlanmaktadır. Çok uzun zamandan beri üzerinde çalışılmakta olan liderlik kavramı, önceleri askeri, politik ve dini alanlarda karşımıza çıkmakta iken, sanayi devriminin gerçekleşmesi ile birlikte örgütsel alanda da kendini göstermektedir. Liderlik kavramının değişim ve gelişiminin örgüt gereksinim ve değişimi ile paralel olarak ilerlediği görülmektedir.¹

Liderliğin karmaşık bir olgu olması nedeni ile alan yazınında çok sayıda lider ve liderlik tanımları yer almaktadır. Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için önce liderin tanımlanmasında yarar vardır. Bu doğrultuda farklı lider tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

¹ A. Akbaba-E. Erenler, "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performans İlişkisi "Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt(C.)19, Sayı(S.)1, Ankara, 2008, s.21

Lider, “grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.”²Lider “izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan kimsedir.”³Lider “örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.”⁴

Liderin kişisel özelliklerinden yola çıkılarak yapılan tanımlamada lider “toplumun büyük çoğunluğunu etkileyen bir tehlike anında; doğal kişisel karar verme yeteneği ile bir yasal dayanağı olmasa bile mevcut toplumsal ve ferdi kaynakları toplum yararına kullanarak toplumun büyük çoğunluğunu arzularına kavuşturan kişiler liderdir”⁵olarak kabul edilmektedir.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak lideri, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve bunu gerçekleştirebilme becerisi bulunan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Her araştırmacı lider kavramını farklı bir şekilde kendi bakış açısı ile tanımlamaktadır. Kavramsal olarak açıklanan liderin bu tanımlamalardan da yararlanarak bir takım özelliklere sahip olması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu özellikler fiziksel özellikler, zihinsel özellikler ve kişilik gibi başlıklar altında toplanabilir⁶. Bu başlıklar altında incelenen liderin özellikleri farklı yazarlar tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- “• Lider, iyi kararlar almaya ve diğerlerini gelecek amaçlar için harekete geçirmeye elverişli karizmaya sahip olmalıdır.”⁷
- “• Lider, güçlü ve diğerlerini harekete geçirebilecek iletişime sahip olmalıdır.”⁸

²E. Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2011, s.501

³S. Doğan, Vizyona Dayalı Liderlik, İstanbul.2007, s.33

⁴U. Avcı - C. Topaloğlu, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Kahramanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.16, Karaman, 2009, s.3

⁵M. Ergezen, Yönetici Liderlik, İstanbul, 2008, s.9

⁶B.M. Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory Research, and Applications, New York,1990, s.5

⁷V. Çelik, Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000, s.1.

⁸Çelik, s.1.

- “• Lider, diğerlerini etkileme kabiliyetine sahip olmalıdır.”⁹
- “• Lider, sürekli olarak yeni bilgilerle donanmalı, cesaretleri ve çalışkanlıkları ile köklü bir değişim ve devrim yaratma misyonu yüklenmelidir.”¹⁰
- “• Lider, kontrollü, mantıklı ve hedefe yönelik davranış sergileyebilmelidir.”¹¹
- “• Lider, özgüven içinde hareket ederek esneklik özelliğini kullanabilmelidir.”¹²
- “• Lider, adil ve profesyonel ahlak sahibi olmalıdır.”¹³
- “• Lider, fiziksel olarak güçlü ve çekiciliğe sahip olmalıdır.”¹⁴

Liderlik sürecinde bu süreci başlatan, yönlendiren, yöneten gereğinde değiştiren kişi liderdir. Başka bir anlatım ile lider liderlik sürecinin uygulayıcısıdır. Liderlik soyut bir kavram, lider ise somut bir kavram olarak düşünülmektedir. Lider kavramının, liderlik olgusunun içerisinde diğer faktörler ile birlikte yer aldığı görülmektedir.

Liderlik uzun süreli bir eylem olarak düşünülmektedir. Süreç açısından ele alındığında “Liderlik, belli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci...”¹⁵ şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Liderlik etkileme ve yönlendirme boyutu ile ele alındığında yazınlarda farklı liderlik tanımlarına rastlanmaktadır. Liderlik, “izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.”¹⁶ Liderlik, “görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.”¹⁷ Liderlik, “lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.”¹⁸

⁹ Çelik, s.1.

¹⁰ WC. Tate, Leadership in Nursing, Edinburgh, 2009, s.109

¹¹ Tate, s.109

¹² M.K. Yılmaz , Liderlik Nedir?, Ankara, 2003, s.111

¹³ G. Budak - G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2010, s.74

¹⁴ C. Çoroğlu, İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 28

¹⁵ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011, s.569

¹⁶ A. Zaleznik, “Managers and Leaders: Are They Different?”, Harvard Business Review, C. 55, January, Boston, 1977, s.267

¹⁷ W.Bennis-B.Nanus, Leaders: The Strategies for Taking Change, New York, 1997, s.56

¹⁸ G.B.Graen, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, 1976, s.116

Liderlik olgusunun, bütünleştirme ve harekete geçirme boyutu ele alındığında yazınlarda farklı liderlik tanımları yer almaktadır. Liderlik “liderin bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.”¹⁹ Liderlik, “bir durum karşısında, hedefe ulaşmak amacı ile kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileyerek, yönlendirme, kontrol etme ve aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamlılığının sağlanmasıdır.”²⁰ Liderlik, “belirli ortamlarda izleyenleri, belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışıdır.”²¹

Liderlik olgusunun, farklı boyutları ele alınarak farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu farklı boyut ve farklı tanımların ışığında liderlik, grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemek, güdülemek, grubu harekete geçirerek yönlendirmek, grubun varlığını ve devamlılığını sağlayarak başarıya ulaştırmak olarak tanımlanabilir.

Alan yazınına bakıldığında liderlik tanımlamalarının birleştiği noktaların olduğu söylenebilir. Bu noktalar; belli bir amacın olması, amaç doğrultusunda bir eylemin varlığı ve grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır.²² Bununla birlikte liderlik kavramının genel olarak üç unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bu unsurlardan birincisi grup olgusu olmasıdır. İkincisi amaçlara ulaşmada ve gerçekleştirmede etki gücünün var olmasıdır. Son olarak ise grup içerisinde bir tür hiyerarşik yapının bulunmasıdır.

Liderlik olgusunun tanımlamalardan çıkarılan ortak noktalar ve belirtilen farklı boyutlardan oluştuğu görülmektedir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde liderlik karmaşık, zor ve uzun bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda liderlik olgusu daha çok bir süreç olarak ele alınmaktadır.

¹⁹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010, s.435

²⁰ S. Tevrüz ve diğerleri(diğ.), Davranışlarınızdan Seçmeler, İstanbul, 1999, s.139

²¹ K. Davis, “İşletmede İnsan Davranışı” Örgütsel Davranış (Çev: K. Tosun), İstanbul, 1988, s.144

²² A. Ormancı, Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT), Sivas, 2005, s.11

2. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI

Güç kavramının liderlik ile birlikte karşımıza çıkan önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Güç en genel anlamda başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. “Başka bir ifade ile bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.”²³ Bu anlamda düşünüldüğünde lider ile güç kavramları yakın ilişkilidir.

Güç kavramının liderlik olgusu ile olan ilişkisi, gücün alanı, konusu ve gücün kaynakları ile ilgilidir. Güç alanı, liderin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade ederken, güç alanı bu kişileri hangi konuda etkileyebildiğini ortaya koymaktadır. Güç kaynakları ise liderlikte hangi yolları, kaynakları kullanarak bu etkilemeyi sağladığını göstermektedir.²⁴

Liderliğin kişileri ve davranışlarını etkileyerek yönlendirmesi özelliği ele alındığında, etkilemenin ancak belli bir güç kullanımı ile mümkün olacağı ortaya çıkmaktadır. Liderlikte belirli kaynaklar kullanılarak bu gücün elde edildiği kabul edilmektedir. Liderlik de kullanılan güç kaynaklarının sınıflandırılması ile ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan en çok kabul görenlerden bir tanesi French ve Raven tarafından yapılan beş güç kaynağı gösterilen sınıflamadır²⁵.

French ve Raven tarafından yapılan bu sınıflama temel alındığında güç kaynakları liderlikte, liderin bulunduğu mevkiden ya da liderin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Mevkiden kaynaklanan güç, yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güçtür. Liderin kişisel özellikleri nedeni ile sahip olduğu güç, karizmatik ve uzmanlık gücüdür.²⁶ Liderlik gücünün kaynakları Şekil 1’de gösterilmektedir.

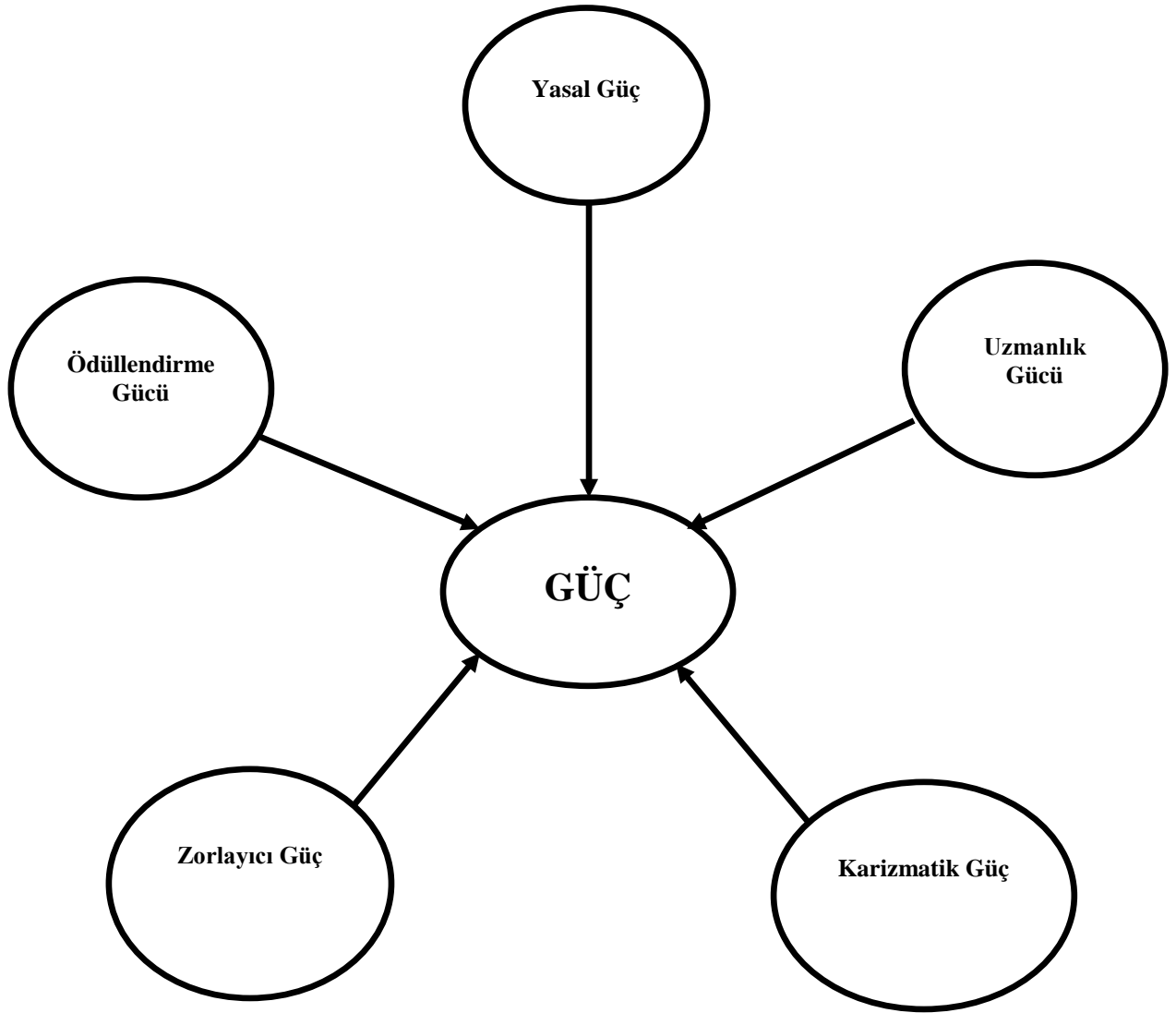
²³ M. Ünal, 21.yy’da Değişim, Yönetim ve Liderlik, İstanbul, 2012, s.71

²⁴ Koçel, s.553

²⁵ Koçel, s.556

²⁶ P. G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, London, 2010, s.8

Şekil 1. Liderlik Gücünün Kaynakları



Kaynak : P. G.Northouse, Leadership and Management in Organisations, Newyork, 2007, s.54. (<http://books.google.com/books?hl=tr&q=>) (18.05.2012)

2.1. Yasal Güç

Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güç olarak kabul edilmektedir. Bu güç liderin izleyicilerinin lider tarafından kendi davranışlarını etkileme hakkının bulunduğu kabul etmeleri ile ilgilidir.²⁷ “Yasal güç bir anlamda liderliğin kurumsallaşmasıdır.”²⁸

²⁷Ünal, s.73

²⁸İ. Özalp ve diğ. Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2003, s.149

Liderlikte izleyenler, liderden gelen istekleri yerine getirmeyi zorunluluk kabul etmektedir. Bir anlamda hiyerarşiden kaynaklanan bu güç liderin statüsü gereği var olan otoritesidir. Statüden kaynaklı bu güce pozisyon gücü de denilmektedir²⁹. Bass'ın da sözünü ettiği yasal gücü belirleyen gelenekler, kurallar, uygulamalar gibi bir takım unsurlar söz konusudur. “Lider bu güce dayanarak diğer gücü olan ödüllendirme ve zorlayıcı gücünü de kullanabilir.”³⁰

2.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü liderin izleyenlerine ödül verme şeklinde uyguladığı güç olarak kabul edilmektedir. “Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder.”³¹ Lider başkalarını ödüllendirebiliyor veya ödüllendirme kaynaklarına sahip ise, bunu bir güç aracı olarak kullanmaktadır.

Ödüllendirme gücü ile lider, izleyenlerin motivasyonları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övgü gibi ödüllerin hepsi bir ödüllendirme gücüdür. Eğer lider, izleyenleri hakkında böyle konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir demektir.

Genel olarak liderlikte ödüllendirme ne kadar çok ve izleyenler tarafından bu ödüller önemli ise, bu gücün etkinliği o kadar fazla olmaktadır. Ödül gücünün yaygın kullanımı, izleyenler ile daha iyi ilişki kurulmasına, grup olgusunun gelişimine ve sadakat bağının kurulmasına neden olmaktadır³².

2.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç ödül gücünün tersi olarak değerlendirilmektedir. Bu güç daha çok korkuya dayanmaktadır. “Liderin direktiflerine karşı izleyenlerin karşı gelmesi

²⁹ Ünal, s.73

³⁰ Bass, s.228

³¹ Ünal, s74

³² Ünal, s.74

durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.”³³Burada cezalandırma liderin otoritesini göstermektedir. İzleyenler, zorunlu kılınan görevleri yerine getirmediğinde cezalandırılacakları düşüncesi ile iş görmektedir. Liderlikte bu ceza güç aracı olarak kullanılmaktadır.

2.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç liderin kişiliği ile ilgilidir. Lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile izleyenlerini etkilemektedir. İzleyenlerin liderde gördüğü bir takım kişilik özellikleri ve liderin sergilediği kişiliğine bağlı davranışlar bu gücün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Karizmatik güç bu özellikler ile liderin izleyenlerini etkilemesi olarak değerlendirilmektedir.

“Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya izleyenlerin liderle kendilerini benzeştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur.”³⁴ Liderlikte, izleyenlerin liderlerinde üstün özellikler görmesi, onlarda liderlerine benzeme isteği yaratarak liderlerinin istediği yönde çaba göstermelerini sağlamaktadır.

Karizmatik güç liderin izleyenler üzerindeki etki ve saygısını yansıtmaktadır. Karizmatik gücün etkinliği daha çok liderlikte lider ile izleyenler arasında etkileşimin başarısına bağlı olarak artmaktadır. Bu gücün kullanımı ile etkileşimin artmasına paralel olarak performansın yükselmesi sağlanmakta ve grupta dinamik bir etki meydana gelmektedir.

2.5. Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Bu gücün kullanımında izleyicilerin algısı önemlidir. Eğer bir lider diğerleri tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider izleyenlerini kolaylıkla etkileyebilecektir.

³³İ. Bakan -T. Büyükbeşe, “Liderlik Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Alan Çalışması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.12,S.19, Kahramanmaraş, 2010,s.76

³⁴Bakan - Büyükbeşe, s.76

Ayrıca bir liderin izleyenlerin sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, izleyenlerini etkileme olanağını arttırmaktadır.³⁵

3. LİDERLİK İŞLEVLERİ

Liderliğin örgüt içinde örgütün yapısı, durumu ve şartları ne olursa olsun bazı işlevleri bulunmaktadır. Liderlik sürecinde lider, yerine getirdiği bu işlevler aracılığı ile iş görmektedir. Liderlik işlevleri örgütlerin farklılıklarına göre oluşmakta, her örgüt için aynı işlevlerin varlığı söz konusu olmamaktadır. Liderlik işlevleri daha önceden planlanarak sistematik bir şekilde uygulanmazlar. Bu işlevlerin süreç içinde lider kişinin özellikleri doğrultusunda kendiliğinden ortaya çıktığı görülmektedir.

Liderlik sürecinde, lider kişi tarafından yerine getirilen bu işlevler liderliğin doğal işlevleri olarak kabul görmektedir. Liderliğin işlevleri Seyfekli'nin çalışmasından yararlanarak genel olarak aşağıda yer aldığı şekilde açıklanabilir.³⁶

- **Uygulayıcı Olarak Liderlik:** Liderliğin grup çalışmalarının koordinasyonunu sağlamasını ifade etmektedir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmalarının yönüdür.
- **Planlayıcı Olarak Liderlik:** Liderliğin izleyenlerin örgütün amaçlarına ulaşması için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisi olmasını ifade etmektedir.
- **Uzman Olarak Liderlik:** Liderlik bir örgüt içerisinde belirli bilgilerin kaynağı olma özelliğindedir. İzleyenlerin belirlenmiş olan amaçlara yönelmesinde ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceri liderlik davranışı sergileyen taş liderdedir.

³⁵Koçel, s.557

³⁶C. Seyfekli, Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) ,YYLT, Tokat, 2007, s.15-17

- **Sözcü Olarak Liderlik:** İzleyen sayısı arttıkça ve grup büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla iletişime geçmeleri zorlaşmaktadır. Bu durumlarda izleyenlerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderliğin üstlendiği görevlerdendir. Böyle bir liderlik davranışı, lidere grup sözcüsü olma rolünü vermektedir. Dışardan izleyenlerine ya da izleyenlerinden dışarıya doğru olan iletişimde, lider bu görevi yerine getirerek asıl kanal olma özelliğindedir.
- **Kontrolör Olarak Liderlik:** Liderlik örgüt içerisinde izleyenlerinin kontrol mekanizması durumundadır. Örgüt içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, grup üyelerinin amaçlara ulaşılmasında uygunluğunun kontrol edilmesini sağlamaktadır.
- **Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Liderlik:** Liderliğin grup üyelerinin grup amaçlarına veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül verilmesi işlevleri arasında yer almaktadır.
- **Hakem ve Aracı Olarak Liderlik:** Liderliğin grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma olması durumunda ilişkiyi düzenlemesini ve düzeltmesini ifade etmektedir. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması konusunda aracılık görevi liderliğin doğal işlevleri arasında yer almaktadır.
- **Örnek Olarak Liderlik:** Liderliğin izleyenlerine örnek davranış sergilemesini, nasıl davranacakları konusunda doğru örnek olmasını ifade etmektedir.

4. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik Tarzları ile ilgili sınıflandırmaların birçok araştırmacı tarafından yapıldığı bilinmektedir. Bu sınıflamalarda bazı benzer tarafları olmakla birlikte farklılıklar da bulunmaktadır. Genel kabul gören altı liderlik tarzına aşağıda yer verilmektedir.

4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, liderlik tarzları içerisinde en sert olan liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Güç ve yetki bu liderlik tarzının temelini oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzında, kuralları kesin belirlenen çerçevede sert bir tutum izlendiği görülmektedir. Otokratik liderlik, ne yapılması gerektiği, işin nasıl yapılması gerektiği ve ne zaman tamamlanması gerektiği ile ilgili açık bir fikre sahip liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında, nadiren çalışanların, izleyenlerin fikri alınmaktadır.

Günümüze kadar yaygın olarak görülen fakat son yıllarda önemi ve etkisi azalan otokratik liderlik tarzında, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyenlerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Güç ve yetki liderlik üzerinde merkezileşmiştir.³⁷ Yüksek verimlilik otokratik liderlik yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzında liderlerin yetki devrine devamlı olarak karşı çıktığı söylenebilir.

Otokratik liderlik tarzının sağladığı önemli yararlar vardır. Bu yararlardan en önemlisi, bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış izleyenlerin beklentilerine uygun olmasıdır. Diğer bir yararı ise bu tarzı benimsemiş lider için önemli olmaktadır. Otokratik lider, tam yetkili olduğunda daha çok işle ilgilenmekte, daha hızlı ve daha etkili olmaktadır.³⁸

Otoriter liderliğin yararı olduğu kadar zarar verici etkileri de bulunmaktadır. İzleyenlerin üzerinde meydana getirdiği en önemli zararlı etkilerden birisi yaratıcılığın ortadan kalkması olarak değerlendirilebilir.³⁹ Bunun yanında izleyenlerin üzerinde korku yaratması diğer bir zararı olarak düşünülmektedir.⁴⁰ Üçüncü sakıncası olarak otokratik liderliği benimsemiş liderin izleyenlerin duygu ve düşüncelerini dikkate almamasından kaynaklı verimin ve motivasyonun düşmesi, tatminsizlik duygusunun artması kabul edilmektedir⁴¹

³⁷ Eren, 2010, s.461

³⁸ Eren, 2010, s.462

³⁹ B. Bumin, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara, 1990, s.16.

⁴⁰ J. W. Newstorm -K. Davis, Organizational Behavior, New York, 1993, s.227

⁴¹ Eren, 2010, s.462

Otoriter liderlik anlayışının açıklanmasından sonra otoriter liderlik tarzını benimsemiş liderin özelliklerini açıklamak gerekmektedir. Bu özellikler Güney'den yararlanarak şu şekilde sıralanabilir.⁴²

- Otoriter lider, grubun amaçlarını ve politikalarını bütünüyle kendisi belirler.
- Otoriter lider, hangi işlerin yapılacağını ve bu işlerin nasıl yerine getirileceğini bizzat kendisi belirler.
- Otoriter lider, kendisini grup faaliyetlerinden ayrı tutar.
- Otoriter lider, izleyenleri hakkında yaptığı olumlu ve olumsuz değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınır.
- Otoriter lider, emir vererek bu emirlerin yerine getirilmesini ister. Yerine getirene ödül, getirmeyenlere ceza verir.
- Otoriter lider, ödül dağıtımında tamamen şahsi davranır, sebepsiz yere grup üyelerini eleştirir. Aktif grup katılımından uzak kalır.
- Otoriter liderin yetkisi, sahip olduğu güce dayanır. Verdiği emirler için hiçbir neden göstermez ve kendisine getirilen önerileri kabul etmez.

4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, liderlik tarzlarının içinde en çok izleyenler tarafından benimsenen bir tarz olma özelliği göstermektedir. Bunun nedeni olarak da demokratik liderlik tarzının herkesin katılımını isteyen bir anlayışa sahip olması görülmektedir. İzleyenlerin kendisini ifade edebilme olanağı bulması bakımından önemlidir.

Demokratik liderlik, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında izleyenlerin fikir ve düşünceleri doğrultusunda hareket eden liderlik tarzıdır⁴³. Demokratik liderlik tarzı, izleyenlerin karar alma gücünü doğrudan lider ile önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu liderlik tarzı, hedef saptama, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, çeşitli

⁴² S. Güney, Davranış Biçimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği, Ankara,1999, s.128-129

⁴³ Eren, 2010, s.461

kurullarda temsil edilme, danışma komitelerinde bulunma gibi konuları kapsamaktadır.⁴⁴

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar en etkili liderlik tarzının demokratik liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. İzleyenlerin kararlara katılması, kendilerine olan güven duygusunu arttırdığı düşünülerek paralelinde üretim için gösterilen çabayı arttırdığı söylenebilir.

Demokratik liderlik tarzının en önemli yararı izleyenlerin amaç, plan, ve karar sürecine dahil olması olarak kabul edilmektedir⁴⁵. Demokratik liderliğin egemen olduğu gruplarda bu şekilde yaratıcılık artmakta, verim ve motivasyon yükselmekte bu durum ise tatmini sağlamaktadır.

Demokratik liderliğin zararlarından en önemlisi ise, zaman kayıplarına neden olması ve önemsiz kararlar dahil sürecin yavaş işlemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda verilen bazı kararların etkinliğini kaybetmesi bazen ise grubun kararsız kalması söz konusudur.⁴⁶

Demokratik liderlik tarzının özellikleri ile birlikte bu tarzı benimseyen liderin özelliklerini belirtmek fayda sağlayacaktır. Demokratik liderin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir.

- “Demokratik lider, grup politikasının oluşumunda grup üyelerini tartışmaya sevk eder.
- Demokratik lider, tartışma öncesinde grup üyelerine konu hakkında genel bilgiler verir. Teknik bilgi için en az iki seçenek sunar ve seçim işini grup üyelerine sunar.
- Demokratik lider, sorumluluğun dağılımı ve iş bölümünün oluşturulmasını gruba bırakmıştır.
- Demokratik lider, yargılama ve eleştirilerinde nesnel olmaya çalışır.
- Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güven verir.

⁴⁴T. Güngör, “Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi”, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II, Ankara, 1995, s.955.

⁴⁵ Eren, 2010, s.463

⁴⁶ Eren, 2010, s.463

- Demokratik lider, grup üyelerini her konuda kendilerini tamamen serbest hissetmesini sağlar.”⁴⁷

4.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Tam serbesti taniyan liderlik tarzı, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyenleri kendi hallerine bırakan ve her izleyenin kendisine verilen kaynaklar çerçevesinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak taniyan anlayış olarak kabul edilmektedir. Başka bir anlatım ile tam serbesti taniyan liderlikte, lider yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla izleyenlerine bırakmaktadır⁴⁸.

Tam serbesti taniyan liderlik tarzını benimseyen liderler, grup üyelerinin çözümleyemeyeceği durumlarda devreye girerek yürütme sırasında gerekli bilgi ve desteği sağlamaktadır. Bu tarz liderler, planlamayı yaparak rotayı belirlemekte ve yürütme ile ilgili bölümü izleyenlerine bırakmaktadır.⁴⁹

Serbest bırakıcı liderlik, daha çok yüksek kültür seviyesine sahip bireylere uygulanabilecek bir liderlik tarzını oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzında lider üyelerin her dediğini yerine getirir. Üyelerin kararlarını kabul eder ve uygulamada problem çıkmaz. Bu liderlik tarzı, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesini sağlamaktadır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir.⁵⁰

Tam serbesti taniyan liderlik tarzının en önemli yararı grup üyelerinin ya da izleyenlerin amaç, plan ve politikaları kendilerinin saptayıp yürütmesi nedeni ile

⁴⁷Güney, s.121-122

⁴⁸Eren, 2010, s.461

⁴⁹A. Usal -Z. Kuşluvan, Davranış Bilimleri, İzmir, 2000, s.313

⁵⁰T. Çetin, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama Dumlupınar Üniversitesi (DÜ) SBE. İşletme Anabilim Dalı (İABD) Yönetim Organizasyon Bilim Dalı (YOBD) YYLT., Kütahya, 2009, s.26

bireysel yaratıcılığın artması olarak kabul edilmektedir⁵¹. Bireysel yaratıcılığın artması sonucu grup üyelerinin motivasyonunun arttığı, karar verme ve sorun çözme yetilerinin geliştiği görülmektedir.

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzının en önemli zararı, grup içinde anarşinin doğması, herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmesi ve hatta üyelerin birbirine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açması olarak kabul edilmektedir. Diğer bir önemli zararı ise, bireysel başarıların dışında grup başarılarının azalması olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte iş görmekten kaçınan, tembel grup üyelerinin anarşiyi arttırarak kaynakları kendi yararlarına kullanmaları, grubu bölmeye yönelik çabalarının çoğalması olarak düşünülmektedir.⁵²

Bu açıklamaların ışığında tam serbesti tanıyan liderin özelliklerini Çetin'in çalışmasından yararlanarak şu şekilde sıralanabilir.⁵³

- Tam serbesti tanıyan lider, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla izleyenlerine bırakmaktadırlar.
- Tam serbesti tanıyan lider, grup amaçlarını kendisi oluşturmaz. Kararlar onu yapmaya istekli olan grup üyeleri tarafından alınır.
- Tam serbesti tanıyan lider, liderlik yeteneğine güvenmez.
- Tam serbesti tanıyan lider, grup üyelerinin işlerine karşı çok az ilgilidir.

4.4. Karizmatik Liderlik

Son yıllarda yapılan çalışmalarda liderlik tarzları bakıldığında, liderlerin belirli özellikleri üzerinde durulmaktadır. Liderin belirli özelliklerinin temel alındığı liderlik tarzlarından birisi de karizmatik liderlik olarak kabul edilmektedir.

⁵¹ Eren, 2010, s.463

⁵² Eren, 2010, s.464

⁵³ Çetin, s.28-29

Karizmatik liderlik tarzını açıklamadan önce karizma kavramının açıklanması gerekmektedir. İlk olarak 1974 yılında alman sosyolog Max Weber tarafından kullanılan karizma kavramının liderlik çalışmalarında son yıllarda yerinin öneminin arttığı görülmektedir.⁵⁴ “Karizma kavramsal olarak çekiciliği ifade etmektedir.”⁵⁵ Karizma, sıradan insanlardan çok, olağanüstü güç ve özelliklere sahip kişiler için geçerli bir kavram olarak kabul edilmektedir.

Karizmatik liderlik tarzı saygı, güven ve sadakat temeline dayalı bir anlayıştır. Özellikle güven liderlikte çok önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Soloman ve Frores güven olgusunu şu şekilde açıklamaktadır. “Güven bir seçenek, bir tercihtir. Güven daha baştan itibaren var olan veya garanti gözüyle bakılabilecek bir şey değil, yaşamımızın aktif bir parçasıdır. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, güven talihin veya karşılıklı anlayışın bir ürünü değil, beceri ve taahhüt gerektiren bir şeydir. Güven; takdir edilmeyi, özenli olmayı, dikkatli ve bilinçli bir eylemi gerektirir.”⁵⁶

Karizmatik liderler, yüksek derecede itibar gören, güven veren, hakimiyet kuran, bir amaca bağlı olan ve bu amaçları doğrultusunda izleyenlerini psikolojik olarak hazırlama yeteneğine sahip olan kişiler olarak kabul edilmektedir⁵⁷. Aynı zamanda karizmatik liderler izleyenlerini duygusal olarak etkileyebilmekte ve elinde bulundurduğu bu gücün izleyenlerini etkilediğini bilmektedirler⁵⁸. Karizmatik liderler, kendi kararlarına, düşüncelerine ve yeteneklerine güven duyan, güçlü, dinamik bir görüntü sergilemektedirler.

Karizmatik liderin genel kabul gören özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- “Karizmatik lider, kişisel ve toplumsal değerlere önem verir.”⁵⁹

⁵⁴ Bass, s.184

⁵⁵ Koçel, s.557

⁵⁶ R.C. Solomon - F. Frores, Güven Yaratmak, İstanbul, 2001, s.18-19

⁵⁷ Bass, s.184

⁵⁸ J.S. Luke, “Catalytic Leadership”, Stategies For An Interconnected World, California, 1998, s.28

⁵⁹E. Akdoğan, Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi (MÜ) Eğitim Bilimleri Fakültesi YYLT., İstanbul, 2002, s.14

- “• Karizmatik lider, üyelerin ihtiyaçlarına, çevresel faktörlere duyarlılık gösterir.”⁶⁰
- “• Karizmatik lider, yeniliklere ve değişime açıktır.”⁶¹
- “• Karizmatik lider, kendisini riske atar, özveride bulunur ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öder.”⁶²
- “• Karizmatik lider, ortaya koyduğu bilgi gücüyle çalışanları da arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşır.”⁶³
- “• Karizmatik lider, içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek, çalışanların kabul edebilecekleri gerçekçi değişimleri uygulama cesaretine sahiptir.”⁶⁴

4.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, alan yazını incelendiğinde liderin özellikleri temel alınarak şekillenmiş, liderlik tarzlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzında bir döngünün olduğu ve lider ile izleyenlerin karşılıklı bir etkileşim içerisinde bulunduğu düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, Dawnston tarafından 1973 yılında ileri sürülmüş ve 1978 yılında McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir. Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılan Dönüşümcü Liderlik, “lider ve onu izleyenlerin birbirlerinin moral ve motivasyonlarını üst düzeyde artırma süreci olarak tanımlanmaktadır.”⁶⁵

Dönüşümcü liderlik, daha yüksek liderlik performansı sergilemek olarak da tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderin, çalışanların ilgilerini arttırdığı, geliştirdiği,

⁶⁰ Akdoğan, s.14

⁶¹ Akdoğan, s.14

⁶² U. Zel, Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara, 1996, s.53

⁶³ Zel, 1996, s.53

⁶⁴ Zel, 1996, s.53

⁶⁵Ş. Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.58

hedeflerin çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağladığı ve bu akışı sürekli kıldığı kabul edilmektedir.⁶⁶

Dönüşümcü liderlik, hedef ve amaçların tekrar belirlenerek, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan liderlik tarzıdır.⁶⁷ “Dönüşümcü Liderlik tarzının dört bileşeni olduğu kabul edilmektedir. Bu bileşenler ideal etki ve karizma, ilham verme, bireysel ilgi ve zihinsel teşviktir.”⁶⁸ Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir.
- Dönüştürücü lider, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi izleyenler yaratmayı hedefler.
- Dönüşümcü lider, hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler.
- Dönüştürücü lider, insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir.
- Dönüştürücü lider, bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır.”⁶⁹

⁶⁶B. Bildik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE. İABD. YYLT., Gebze, 2009,s.26

⁶⁷L. Eraslan, “Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik” Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, Erzincan, 2004, s.3

⁶⁸B. Kahveci, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Hemşirelik Bölümü. YYLT, İstanbul, 2011, s.21

⁶⁹Bildik, s.25-26

4.6. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, liderin özellikleri temel alınarak şekillenen, lider ve izleyenlerinin arasında değişim, karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte, izleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmenin çok önemli olduğu görülmektedir. Bunun yanında liderler de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.⁷⁰

Etkileşimci liderlikte, çalışanlarının sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirme karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konmaktadır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren liderlik tarzıdır.⁷¹

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanmaktadırlar. Çalışanların yaratıcı özellikleri ile pek ilgilenmedikleri görülmektedir. Bununla birlikte yenilikçi yönleri ile de çok az ilgilenmektedirler.⁷²

Etkileşimci liderlikte, liderlik davranışları dört alt boyutta gerçekleştirilmektedir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir.⁷³ Bu bilgiler ışığında etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

⁷⁰ Eraslan, s.4

⁷¹ Kahveci, s.28

⁷² Eren, s.404

⁷³ Kahveci, s.28-29

- “• Etkileşimci lider, biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur.”⁷⁴
- “• Etkileşimci lider, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.”⁷⁵
- “• Etkileşimci liderin, var olan sisteme bağlılıkları yüksektir.”⁷⁶

5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik olgusuna ilişkin alan yazını incelendiğinde farklı bakış açıları ile liderlik kavramının açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak da birçok liderlik yaklaşım ve modelinin varlığı söz konusu olmaktadır. Bu çalışmalarda farklı liderlik yaklaşım ve modellerinin ortaya çıkmasının nedeni, liderliğin farklı özelliklerinin temel alınması olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik olgusunu farklı özellikler üzerinden açıklamaya çalışan yaklaşımların, benzer özellikleri temel alınarak gruplandırıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı olarak üç ana başlık altında toplamaktadır.⁷⁷

5.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderlik olgusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın liderliği liderin kişni özelliklerini temel alarak açıklamaya çalıştığı görülmektedir.

⁷⁴ Bildik, s.29-30

⁷⁵ Eren, s.404

⁷⁶ Bildik, s.30

⁷⁷ M.M. Helms, Encyclopedia of management USA, 2006, s.446

Özellikler yaklaşımı aynı zamanda Thomas Carlyle'nin "Büyük Adam Kuramı" olarak bilinmektedir⁷⁸. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Liderlik sürecin lider ve onun bireysel özellikleri üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır.⁷⁹

Bu yaklaşıma göre bazı insanlar belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmasını sağlar. Yani lider olarak doğulur, sonradan lider olunmaz. Liderin, entelektüel, duygusal, fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri izleyicilerden farklıdır.⁸⁰

Bu yaklaşımda, bir kişinin lider olarak kabul görmesi için çeşitli özellikler itibari ile grup üyelerinden farklı özellikler taşıyan kişi olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu gereklilikten hareket ile grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılmakta ve lider bu şekilde bulunmaktadır. Bu yaklaşımın ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerinedir.⁸¹

Liderliğin özellikler yaklaşımı kapsamında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda lider; düşünsel, fiziksel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından belirlenmeye çalışılmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz kaynağında bu özellikleri ve kapsamlarını şu şekilde belirtmektedir.⁸²

- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, insiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme yeteneğidir.
- **Fiziksel Özellikler:** Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma özellikleridir.

⁷⁸A. Kelez, Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları, MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Hemşirelik Bölümü. YYLT, İstanbul, 2008, s.77

⁷⁹ A. Elkins, Management: Structures, Function and Processes, Boston, 1980, s.358

⁸⁰ Kelez, s.78

⁸¹ Koçel, s.576

⁸² Z. Sabuncuoğlu -M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.220-221.

- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs özellikleridir.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme özellikleridir.

Daha sonra yapılan araştırmalarda grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlerin olduğu, bu yaklaşımın yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Lider özelliklerinin yanı sıra durum ve koşullar, görev yapısı ve izleyicilerin algılamaları gibi değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.⁸³

5.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması sonucunda araştırmaların liderliğe konu olan grup, grup yapısı ve işleyişi üzerine yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda artık liderin davranışları ön plana çıkmaktadır.

Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığı üzerine odaklanmıştır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşımın ana fikri liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve liderlik yaptığı grup üyeleri ile olan ilişkilerinin özellikleridir.⁸⁴ Bu konuda yapılan araştırmalarda, liderin grup üyeler ile iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak ele alınmaktadır.⁸⁵

Davranışsal yaklaşımda lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır.

⁸³Kelez, s.78-79

⁸⁴Koçel, s.577

⁸⁵Sabuncuoğlu -Tüz, s.221

Davranışsal yaklaşım üzerine araştırma yapan araştırmacılar, aynı zamanda lider davranışını analiz ederken organizasyonun yapı ve işlevini de irdelemişlerdir. Bu yaklaşıma göre, lider bireysel ya da organizasyonun hedeflere ulaşmasını sağlamada iki yol izlemektedir. Bu yollar şu şekildedir.

1.“Görev odaklı liderlik davranışı sergileyerek çalışanları daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.”⁸⁶

2.“Organizasyon üyelerine destek sağlayarak çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.”⁸⁷

Davranışsal teorinin geliştirilmesine çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkısı bulunmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda yapılan çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi çalışması olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmalar yöneticiler üzerinde yapılarak, liderin tanımlanmasına yönelik olmuştur. “Çalışmada elde edilen tanımlar sonra analiz edilmekte liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmaktadır.”⁸⁸Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlayan iki bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör bireyi önemseme ve işe ağırlık verme olarak tespit edilmiştir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.⁸⁹

Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin izleyenleri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönünde davranışları ifade

⁸⁶ Çelik, s.11

⁸⁷ Çelik, s.11

⁸⁸L. Aysel, Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi SBE.İABD.YOBD.YYLT., Kocaeli, 2006, s.13

⁸⁹ Koçel, s.578

etmektedir. Kısaca liderin, davranışlarında izleyenlerine ağırlık vermesi olarak değerlendirilmektedir.

İşe ağırlık verme faktörü; 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 davranışı ifade etmektedir. Ohio Üniversitesi araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazıları Zel' den yararlanarak aşağıda belirtilmektedir.⁹⁰

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- İzleyenlerin üstlerle iletişimi az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

5.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması lider davranışlarını insana ve bireye önem verme şeklinde liderin davranışlarını yöneticiler üzerinde iki faktörle genel olarak incelemektedir. Çalışmada sonuç olarak da hem işe hem de bireye yönelik davranış sergileyen liderlerin kazanımlarına yer vermektedir. Michigan

⁹⁰U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2011, s.127

Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının ise bu iki faktörü daha da genişleterek bireylerin tatmin ve performansını arttırıcı aynı zamanda işlerin daha kolay yapılmasını sağlayıcı liderlik davranışlarını temel alarak çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aynı dönemde 1947 yılında Rensis Likert'in öncülüğünde yüksek ve düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır⁹¹. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır. Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Bu faktörler şu şekilde açıklanmaktadır.

- “• **Destek:** Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
- **Amacın Vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- **İşi Kolaylaştırma:** Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynaklar sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.”⁹²

Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmış ve iki değişik liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bu liderlik davranışı işe yönelik liderlik ve insana yönelik liderliktir.⁹³

Michigan üniversitesi liderlik çalışmasına göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatmini arttıracak çalışma koşullarının

⁹¹Zel, 2011, s.128

⁹²Zel, 2011, s.128

⁹³Aysel, s.15

geliştirilmesine çalışan ve izleyenlerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.⁹⁴

Michigan üniversitesi çalışmaları sonucunda insana yönelik davranışlarda bulunan liderlerin daha başarılı oldukları görülmektedir. İnsana yönelik davranışlarda bulunan liderlik anlayışı ile aynı zamanda izleyenlerin tatmin düzeyinin, performansının ve iş veriminin arttığı gözlenmektedir.

5.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Modeli

Liderlik Izgarası Modeli, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından, Ohio ve Michigan çalışmaları sonuçlarına dayanılarak geliştirilmiş davranış modellerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model liderlerin davranışlarını iki boyutta toplamaktadır. Bu boyutlar liderin davranış tarzı ve tutumunu ifade etmektedir. Bunlar üretime yönelik olma ve insana ilgidir.⁹⁵ Üretime ilgi, liderin politika oluşturma, yeni ürün geliştirme, süreçleri iyileştirme, iş yüklemeye ve satışları arttırma gibi üretimsel konulara karşı liderin tutumunu ifade etmektedir. İnsana ilgi, hedeflere ulaşırken organizasyonun tümüne güvenme, iyi çalışma koşulları sağlama, adaletli bir ücret yapısı oluşturma ve çalışanlarla iyi sosyal ilişki kurma gibi insani konulara karşı liderin tutumunu ifade etmektedir.⁹⁶

Bu modelde, üretime ilgi ve insana ilgi boyutları, her biri ayrı ayrı ilgi dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılarak matriks elde edilmiştir. Bu modelin en önemli yararı liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında kullanılmıştır. Fakat uygulama araştırmalarının bu modeli desteklememesi nedeni ile model tartışmalı pozisyona gelmiştir.⁹⁷

⁹⁴Koçel, s.579

⁹⁵İ. Aksel, "Liderlik Teorileri", Liderlik ve Motivasyon (Ed. C. Serinkan), Ankara, 2008, s.41

⁹⁶P.G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, London, 2000, s.38

⁹⁷ Koçel, s.580-581

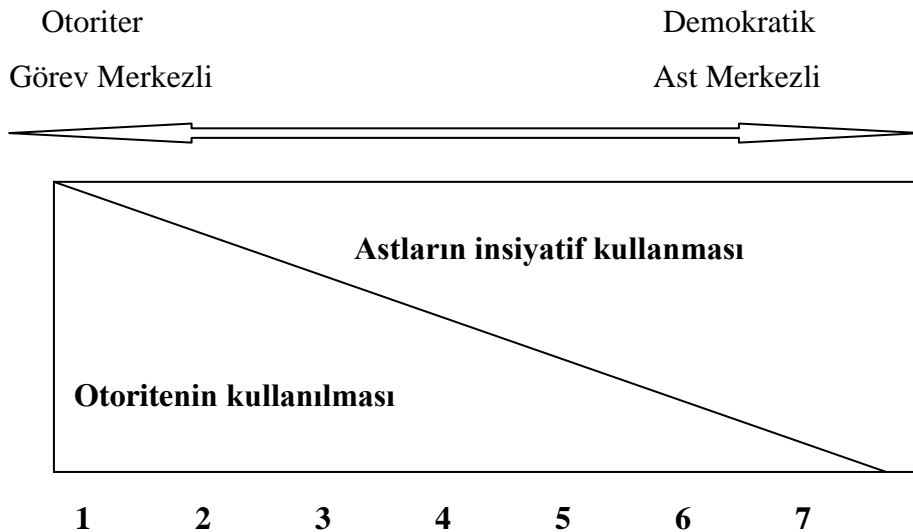
5.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt tarafından 1957 yılında ortaya atılan bu yaklaşım, davranışsal yaklaşımlar konusundaki en önemli yaklaşımlardan birisi olarak kabul edilmektedir.

Bu yaklaşımda liderliğin iki uç noktası olarak 'otokratik liderlik' ve 'demokratik liderlik' olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile izleyene devredilen yetkinin derecesinin kombinasyonunu meydana getirmektedir.⁹⁸

Tannenbaum ve Warren H.Schmidt tarafından ortaya atılan liderlik doğrusu yaklaşımı şekil 2'de belirtilmektedir. Bu doğru sonucu farklı yedi durumun ortaya çıktığı görülmektedir.⁹⁹

Şekil 2. Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması



Kaynak: U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2011, s.135

⁹⁸ Zel, 2011, s.135

⁹⁹M. Özcan, "Dinamik Çok Boyutlu Liderlik", 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.583

Ortaya çıkan bu durumları Zel eserinde aşağıda yer alan şekli ile belirtmektedir.

- “1.Durum: Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.
- 2.Durum: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
- 3.Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
- 4.Durum: Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.
- 5.Durum: Yönetici sorunu ortaya koyar, önerileri alır ve karar verir.
- 6.Durum: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
- 7.Durum: Yönetici izleyenlerin, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.”¹⁰⁰

5.2.5. McGregor’un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından formüle edilen X ve Y teorisi yönetim olgusunu açıklamak üzere geliştirilmiştir. Aynı zamanda bu teori liderlerin davranışlarını açıklamak üzere liderlik sürecinde kullanılmaktadır.

McGregor, kişiliği ve davranışları üzerinde bazı varsayımlara dayanarak çok tartışılan iki liderlik tipi geliştirmiştir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşler içeren iki grupta toplanmaktadır¹⁰¹

McGregor’un X teorisi, çalışanların pasif, çalışmayı sevmeyen, işten mümkün olduğunca kaçan, sorumluluk almak istemeyen kişiler olduğunu bu nedenle de kişileri yakından kontrol etmek, gerekirse zorlamak ve ceza vermek gerekir görüşünü benimsemektedir. Y teorisinde ise X teorisinin tersi bir görüş savunularak insanların işi, gerekli koşullar sağladığı takdirde eğlence kadar doğal gördükleri, tembel olmadıkları, kendi kendilerini kontrol edebilecekleri, potansiyellerini geliştirmeyi ve sorumluluk almayı öğrenebilecekleri görüşü savunulmaktadır.¹⁰² McGregor’a göre X teorisinin varsayımları şu şekilde belirtilmektedir.

¹⁰⁰ Zel, 2011, s.135

¹⁰¹ Koçel, s.580-581

¹⁰² Ormancı, s.21

- Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- İnsanlar bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.”¹⁰³

Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini simgeleyen Y teorisi McGregor’un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içerir. Özellikle toplum ve davranış bilimlerinde izlenen gelişmeler X teorisinin getirdiği ilkeleri giderek geçersiz kılarken, Y teorisinin hızla oluşmasına yardımcı olmaktadır.¹⁰⁴ McGregor’a göre Y teorisinin varsayımları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

- “İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez, iş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak, örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir.

¹⁰³ Eren, 2010, s.26

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu - Tüz, s.24

- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık, ustalık ve düşünme yeteneği insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.”¹⁰⁵

Bu yaklaşımın özellikle Y teorisinin varsayımları, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi anlayışından dolayı genel kabul görmektedir. Liderlik olgusunun dayandığı temel nokta olan amaçlar doğrultusunda bütünleşme ve hareket anlayışı ile bu zamandan sonra ortaya konan görüş ve düşünceleri Y teorisinin varsayımlarının etkilediği görülmektedir.

5.2.6. Likert'in Sistem Dört Modeli

Liderlerin davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak modellerden birisi ise Rensis Likert tarafından geliştirilen sistem 1- sistem 4 modeli kabul edilmektedir.

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye yöneltmişti. Likert örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1' den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu sistemleri kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.¹⁰⁶

- **Sistem 1:** Yönetim astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Astlar daha çok tehdit, korku

¹⁰⁵ Eren, 2010, s.27

¹⁰⁶ Eren, 2010, s.33-35

ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır. Ast üst ilişkileri az, korku ve güvensizlik doludur.

- **Sistem 2:** Yönetimin astlara güveni vardır fakat bu güven bir beyin hizmetkarına duyduğu güven şeklindedir. Astları güdülemede hem güçlü cezalar hem de güçlü ödüller kullanılmaktadır. Kontrol hala üstlerin elindedir.
- **Sistem 3:** Yönetimin astlara önemli ölçüde ancak tam olmayan güveni vardır. Astların alt düzeylerde, özel ve teknik konularda karar vermesine izin verilir. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır. Astlara sorumluluk verilir.
- **Sistem 4:** Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme dengeli bir biçimde bütün örgüte dağıtılmış durumdadır. Astlara kontrol sürecine katılmak üzere yetkiler verilmektedir.

5.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderlik olgusunun olduğu koşullara önem veren liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın temel olarak liderlik olgusunu gelişen ve değişen koşullar altında ele aldığı görülmektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımlarına genel olarak bakıldığında, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarının oluşmasına neden olacağı düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir.¹⁰⁷ Bu yaklaşıma göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur. Liderlik, izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşullarının bir fonksiyonu kabul edilmektedir.¹⁰⁸

Durumsallık yaklaşımında değerlendirilen faktörler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedir. Başka bir ifade ile ortam koşullarında meydana gelen değişimler grubu oluşturan izleyicileri, izleyicilerin davranış ve amaçlarını

¹⁰⁷ Koçel, s.584

¹⁰⁸ Eren, 2010, s.445

etkilemektedir. Bu etkileme farklı liderlik biçimine ve farklı kişisel özelliklere ihtiyacı beraberinde getirmektedir.¹⁰⁹

- **İzleyenlerin liderlik üzerindeki etkileri:** “Genellikle liderlik davranışı, liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. İzleyicilerin farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar. İzleyicilerin kültür seviyesi, yaş, deneyim, hiyerarşik seviye, ekonomik, sosyal ihtiyaçların doyum düzeyi gibi bir takım faktörler, izleyicilerin amaçlarını, davranışlarını ve liderlik beklentilerini etkiler. Lider, örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını bağdaştırmak zorundadır. Bu nedenle izleyicilerinin beklentilerini dikkate almalıdır.”¹¹⁰
- **Gerçekçi amaçlar belirlemenin liderlikteki rolü:** “Bir liderin rol davranışını belirleyen özelliklerden diğeri ise grubu harekete geçirecek, içinde yaşanan koşullara uygun amaçlar belirlemektir. Lider, gruba amaçları açıklamak ve bunların ulaşılabilir olduğunu kanıtlamak zorundadır. Amaçların gerçekçi olması için, izleyicilerin arzu ve ihtiyaçları ile sosyo-ekonomik durumlarının aynı zamanda örgütün içinde bulunduğu durumun iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.”¹¹¹
- **Ortam koşullarının liderlik üzerine etkisi:** “Örgütün iç ilişkilerini ilgilendiren koşullar ile örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile sosyo-ekonomik, kültürel, siyasal, hukuksal teknolojik değişim ve gelişimleri kapsayan tüm çevre dikkate alınmalıdır. Tüm bu koşullar liderlik biçim ve davranışlarını etkilemektedir.”¹¹²

5.3.1. Amaç – Yol Yaklaşımı

Amaç – yol yaklaşımı Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş durumsal bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Bu yaklaşımın geliştirilmesinde

¹⁰⁹ Eren, 2011, s.503

¹¹⁰ Budak - Budak, s.92

¹¹¹ Budak - Budak, s.92

¹¹² Budak - Budak, s.92-93

motivasyon olgusunun beklenti kuramından esinlendikleri görülmektedir. Bu yaklaşıma göre davranışları etkileyen iki faktör bulunmaktadır Bu faktörler;

“-Kişinin, belirli davranışların belirli davranışlara ulaştıracağı inancı

-Bu sonuçlara kişinin verdiği değer" olarak belirtilmektedir.¹¹³

Amaç – yol yaklaşımına göre liderin işi izleyiciler için önemli olan amaçları belirleyip, bu amaca giden yolu bulmaktır.¹¹⁴ Bununla birlikte bu yaklaşım, liderin göstermiş olduğu davranışların izleyenler üzerindeki motivasyon, performans ve tatmin derecesini açıklamaya çalışmaktadır.¹¹⁵ Bu yaklaşıma göre liderin etkileme gücü ile izleyenlerini harekete geçirmesi onlara pozitif dinamizm katması söz konusudur. Lider izleyenlerini kendi davranışları ile daha olumlu ve performansı yüksek davranışlara yönlendirebilmektedir.

Amaç-yol teorisinde lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak izleyenlerinin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilmektedir. Bu liderlik davranışları şu şekilde belirtilmektedir.

“-Yönlendirici Liderlik: “Yönlendirici liderlik, izleyenlere işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

-Destekleyici Liderlik: izleyenlerin ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.

-Katılımcı Liderlik: İşle ilgili konularda izleyenlerine danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki lider tipine yakın davranışlar gösterir.

¹¹³ Koçel, s.588

¹¹⁴ G. Dessler, Management Fundamentals, New York, 1979, s. 288

¹¹⁵ Koçel, s.589

-Başarıya Yönelik Liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve izleyenlerine bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.”¹¹⁶

Amaç-yol teorisinde de, her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır. En uygun liderlik davranışının hangisi olduğu, işin niteliğine göre değişmektedir.

“House’un modelindeki ana değişkenler işten duyulan tatmin ve rol belirsizliğidir. İşten duyulan tatmin, kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan mükafatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Mükafatlar bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilirler. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır;

1.Görevin başarılmaması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği,

2. Davranışın uygun davranış olduğu konusunda rehberlik hizmeti görece kural ve düzenlemelerin varlığıdır.”¹¹⁷

5.3.2. Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler’in durumsallık yaklaşımı, liderliğin etkinliği için liderlik davranışı ile özelliklerinin nasıl birbirini etkilediğini açıklayan ilk yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. “Fiedler’e göre her durum için geçerli bir önderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli önderlik tarzları söz konusudur.”¹¹⁸ Fiedler birlikte çalışmayı istedikleri iş arkadaşı anketi olarak bilinen bir anket geliştirerek bununla kişinin işe veya iş arkadaşları ile ilişkiye önem verip vermediğini araştırmıştır.¹¹⁹

Fiedler’e göre “ liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Durumsallık yaklaşımına göre liderin

¹¹⁶ Zel, 2011, s.141

¹¹⁷ Zel, 2011, s.142

¹¹⁸ H. Can ve diğ., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2011, s.296

¹¹⁹ Can ve diğ., s.296

etkililiği, öncelikle liderin organizasyon içinde bulunduğu mevkiye ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır.”¹²⁰Fiedler’in bu yaklaşımında liderlerin davranışlarını belirleyen üç durumsal değişken;

“-Lider –izleyen ilişkileri

-Görevin yapısı

-Liderin makamının verdiği yetki”¹²¹ olarak belirtilmektedir.

Fiedler tarafından yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlar şu şekilde belirtilmektedir.

- İzleyicileri ile ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını takipçileri kararlara katma yoluyla belirlediğinde ve konumu da güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyicileri ile ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konumunu kullanmada ve izleyicileri ile ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin uygun liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.”¹²²

5.3.3. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin’in üç boyutlu liderlik yaklaşımı, görev ve ilişki davranışı kavramları Blake ve Mouton’un Yönetim Izgarası modelinden esinlenerek oluşmaktadır. Burada dört temel liderlik davranışı söz konusudur. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki,

¹²⁰ İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991, s.340

¹²¹ Can ve diğ. s.296

¹²² İ.E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.77

yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olarak isimlendirilmektedir.¹²³

Bu dört tip, liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir bireyin lider kişiliği veya tipi, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model, ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir bileşimini içermektedir. İki davranış tipi aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.¹²⁴

- **Görev Davranışı:** Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve organize olması; iyi tanımlanmış organizasyon modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak kabul edilir.
- **İlişki Davranışı:** Liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece çalışanlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyal duygusallık desteği sağlamaya yönelik gösterdiği davranışların toplamından oluşmaktadır.

Reddin, lider davranışının duruma uygun olma şeklini etkili, duruma uygun olmayan lider davranışı şeklini de etkisiz liderlik olarak tanımlamıştır. Merkezde yer alan liderlik gözeneginde bulunan liderlik biçimleri şu şekilde gösterilmektedir.

“-**Temel Liderlik:** Kopuk, ilgili, birleştirici, adanmış

-**Etkisiz Liderlik:** Terkeden, görevci, uzlaştırmacı, otoriter

-**Etkili Liderlik:** Bürokrat, geliştirici, yürütmeci, babacan otoriter”¹²⁵

Reddin üç boyutlu bu yaklaşımının hem davranışları hem de durumları analiz ederek oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle bu yaklaşımın tüm yaklaşımların bir sentezi olduğu söylenebilir.

¹²³ Eren, 2010, s.453

¹²⁴ Eren, 2010, s.454

¹²⁵ Can ve diğ., s.298

5.3.4. Vroom, Yetton ve Jago'nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı

1973 yılında Victor H. Vroom, Philip W. Yetton ve Arthur G. Jago tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle 'karar ağacı' modeli olarak da ifade edilmektedir. Bu modelin durumsallık yaklaşımı modeli olarak görülmesinin nedeni, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır.¹²⁶ Bu modele göre beş çeşit karar verme şekli bulunmaktadır. Bu karar verme şekilleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- “• **Otokratik 1:** Lider var olan bilgiler ışığında problemi kendisi çözümler, ya da o anda elinde olan bilgileri kullanarak kendisi karar alır.
- **Otokratik 2:** Lider gerekli olan bilgiyi izleyenlerden alır, daha sonra problem için çözüme karar verir.
- **Danışmacı 1:** Lider problemi ilgili olan izleyenlerle bireysel olarak paylaşır, onları bir grup olarak bir araya getirmeden, fikirlerini ve önerilerini alır daha sonra kararını kendisi verir.
- **Danışmacı 2:** Lider problemi bir grup olarak izleyenler ile paylaşır, ortak fikirler ve öneriler alır. Daha sonra da izleyenlerinin etkisini yansıtacak ya da yansıtmayacak şekilde kararını kendisi verir.
- **Grup:** Lider problemi çalışanlar ile bir grup olarak paylaşır, ortak fikirler ve öneriler alır. Kendi düşüncesini dayatmadan demokratik bir şekilde çözüm üzerinde uzlaşarak grupta karar alınır.”¹²⁷

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için yanıtlanması gereken sekiz soru saptamışlardır. Bu sorular Zel'in eserinde şu şekilde gösterilmektedir:

¹²⁶G. Ateş, Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, DÜ SBE. İABD. YOAD. YYLT., Kütahya, 2005, s.26-27

¹²⁷G. Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002, s.468

- “1. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
2. İzleyenlerin kararı benimsemeleri önemli mi?
3. Doğru karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
4. Problem belirgin mi?
5. Karardan sonra izleyenlerin benimseme olasılığı yüksek mi?
6. İzleyenler örgüt amaçlarını benimsemişler mi?
7. Seçilen kararın izleyenler arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
8. İzleyenlerin doğru karar için yeterli bilgileri var mı?”¹²⁸

Liderin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini gösterdiği ya da göstereceği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok belirli durumlar için lider ile izleyenlerin ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmakta, izleyenler tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileriye sürmektedir. Liderlik araştırmalarının kişiye değil de duruma yöneltilmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır.¹²⁹

Modele göre, lider, verimliliği ve izleyenlerin etkinliğini arttırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm durumlarda en iyi olarak değerlendirilecek bir karar verme şekli bulunmamaktadır. Kararın etkin olabilmesi izleyenler tarafından kararın kabul edilmesi ile paralel olduğu düşünülmektedir. Araştırmacılar kararın etkililiğini kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve zamanında davranmak gibi üç kritik ögeye bağlamaktadır.¹³⁰

Vroom, Yetton ve Jago'nun yaptığı bu çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlamıştır. Buna rağmen araştırmacılar, modele uygun olarak verilen kararın mutlak başarılı olamayacağı olasılığını ifade etmişlerdir.¹³¹

5.3.5. Paul Hersey ve Kenneth Blanchhard'ın Olgunluk Modeli

Durumsal liderlik yaklaşımlarından birisi ise Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından ve Reddin üç boyutlu modelinden esinlenilerek Paul Hersey

¹²⁸ Zel, 2011, s.159-160

¹²⁹ Ataman, s.469

¹³⁰ Zel, 2011, s.161

¹³¹ Zel, 2011, s.162

ve Kenneth Blanchard isimli araştırmacılar tarafından geliřtirilmiřtir¹³². “Araştırmacıların bu modelde dikkat çektikleri nokta izleyenlerin olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir.”¹³³

Model bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Olgunluğu bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu kabiliyet ve istek derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kabiliyet, bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu bilgi, tecrübe ve becerilerin toplamını ifade etmektedir. İstek ise, bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyon bütünüdür.¹³⁴

Modele göre izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şu şekilde belirtilmektedir.

- “1. Uzmanlık
2. Yaşantı
3. Yeterlilik
4. İş bilgisi
5. Makam
6. Kişilik zellikleri
7. Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
8. Lideri algılama biçimleri
9. zelliklerini düzeyi
10. Liderden beklentiler”¹³⁵

Lideri etkili kılan durum izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar arttırmaktadır.¹³⁶ Liderin izleyenleri olgunlaştırarak etkinliğini arttırmak için yapabilecekleri aşağıda yer almaktadır.

¹³² Zel, 2011, s.150

¹³³ Eren, 2010, s.457

¹³⁴ P.Hersey -K. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1988, s.174-175

¹³⁵ Zel, 2011, s.150

¹³⁶ Zel, 2011, s.150

- Amaçlar üzerinde izleyicileri ile birlikte çalışarak onlara erişebilir.
- İzleyenlere kendilerini yetiştirme geliştirme olanağı sağlayıp, amaçları benimsetip gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını sağlayabilir.”¹³⁷

Modele göre, izleyenlerin olgunluk dereceleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

-M 1 Olgunluk Derecesi: Burada düşük derecede destek ve yüksek oranda yol gösterme ve talimat verme söz konusudur.

-M 2 Olgunluk Derecesi: Burada kişi ya da gruplar yeteneksizdir, fakat çaba göstermektedirler. İsteklidirler ve kendilerinden emindirler.

-M 3 Olgunluk Derecesi: Burada grup ya da izleyiciler iş yapmakta yeteneklidirler, ancak işi yeni öğrendiklerinden dolayı güvensizdir. Bunun yanı sıra bazı kişilerde isteksizlik de oluşabilir.

-M 4 Olgunluk Derecesi: Kişi burada hem istekli hem de bilgili ve yeteneklidir. Kendine güveni tamdır. ¹³⁸

Lider kendini izleyenlerin olgunluk derecesine göre liderlik davranışını belirlemektedir. Belirtilen bu dört çeşit olgunluk düzeylerine yönelik lider davranışları da aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- **Emir Verme – Söyleme:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek izleyenlerin yetişmesini yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.
- **Satma –İkna etme:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha iyidir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın irtibat kurmaya önem vermelidir.

¹³⁷ Zel, 2011, s.150

¹³⁸ M. Özcan, “Dinamik Çok Boyutlu Liderlik”, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.589

- **Karara Katma:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi iyidir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.
- **Yetki Verme:** İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.”¹³⁹

Bu modelin geçerliliği üzerinde yapılmış çok sayıda ampirik araştırma bulunmamaktadır. Ancak pratik yaşamda uygulama kolaylığının bulunduğu ifade edilmektedir.¹⁴⁰

¹³⁹ Zel, 2011, s.151

¹⁴⁰ Zel, 2011, s.154

BÖLÜM 2

YÖNETİM - HASTANE YÖNETİMİ ve HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ

1. YÖNETİM

Yönetim insanlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları bir olgudur. İlk çağlarda olduğu gibi günümüzde de insanlar amaçlarına ulaşabilmek için başkaları ile işbirliği yapmakta ve tek başlarına ulaşamadıkları bu amaçlara işbirliği sayesinde ulaşmaktadırlar. Bu işbirliği çerçevesinde yapılan çalışmalar ile istenilen amaçlara ulaşma ancak iyi bir yönetim ile gerçekleşmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçtiğimiz bu yüzyılda ise küreselleşme süreci ile birlikte sosyal nitelikli yönetim olgusunun da etkilendiği ve öneminin arttığı açıkça görülmektedir.

1.1. Yönetim Kavramı

Bir grup faaliyeti olan ve aynı zamanda bir süreç olarak değerlendirilen yönetim olgusuna ilişkin günümüze kadar pek çok çalışma yapılmış, yapılan çalışmalar sonucu kavramsallaştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda yönetim bir süreç, sanat ve bir bilim olarak kabul edilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda evrensel bir süreç olarak yönetim olgusunun çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Yönetim, “bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralardaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır.”¹⁴¹ Yönetim, “bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması sürecidir.”¹⁴² Yönetim, “önceden

¹⁴¹ Eren, 2010, s.1

¹⁴² H. Ülgen -K. Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2004, s.21

belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine ve kontrol edilmesi sürecidir.¹⁴³.

Yönetim, “örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler topluluğudur.”¹⁴⁴

1.2. Yönetimin Özellikleri

Süreç olarak kabul edilen yönetim olgusu, yönetim işlevlerini yerine getirirken içinde barındırdığı özellikleri kullanmaktadır. Bu özellikler yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ve yönetimin evrensel bir süreç olarak değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yönetimin temel özellikleri olarak kabul edilen bu özellikler kısaca şu şekilde belirtilmektedir.¹⁴⁵

- Yönetim ereksel bir süreçtir: Yönetim bir amaca ulaşmak için, bir isteği gerçekleştirmek veya hedefi elde etmek için yapılan işler, yürütülen faaliyetler ve çabalardan oluşur.
- Yönetim bir grup sürecidir: Yönetim süreci ancak birden fazla kişinin varlığı durumunda oluşur.
- Yönetim süreci insansal bir niteliğe sahiptir: Yönetim sürecinde yöneten ve yönetilen insanlardır.
- Yönetim işbirliği sürecidir: Birden fazla bireyin bir araya gelip, çabalarını birleştirmeleri, yani işbirliği yaparak yönetim süreci gerçekleşmektedir.
- Yönetim bir uyumlaştırma sürecidir: İşbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin, çaba ve faaliyetlerin etkin ve verimli ya da rasyonel olabilmeleri için zıt yönlerde olmamaları, uyumlu bir biçimde uygulanmaları ve yürütülmeleri gerekmektedir.

¹⁴³Budak - Budak, s.19

¹⁴⁴B. Şahin, Hastane Yönetim Süreçleri ve Sağlık Yönetim Bilgi Sistemleri, Kadir Has Üniversitesi SBE. İABD. YYLT., İstanbul, 2010, s.15

¹⁴⁵ K. Tosun, “Genel Esaslar”, İşletme Yönetimi, İstanbul,1992, s.182-187

- Yönetim bir yetki ve emir- komuta sürecidir: Bireylerin kendi istekleriyle uyumlu bir şekilde çalışmalarını her zaman mümkün olmadığından yetki kullanarak yönetim süreci gerçekleşmektedir.
- Yönetim bir rasyonellik sürecidir: Belli bir amaca olanak elverdiği ölçüde az emek ve masrafla varma ilkesidir.
- Yönetim bir işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir: İşbirliği yapma zorunluluğu, işlerin bireylerin arasında dağılmasını, gruplanmasını, yetenek, yetki ve isteğe göre aralarında bölünmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır. İşbölümü ve uzmanlaşma sağlandığında, sürecin verimi büyük ölçüde artmış olur.

Süreç olarak yönetimin amaçlar doğrultusunda grup içinde gerçekleşen bir olgu olduğu görülmektedir. Yönetim süreci içerisinde işbirliği, işbölümü, uzmanlaşma, uyum, emir komuta yani hiyerarşi ve rasyonellik barındırdığı ortadadır. Tüm bunlarla birlikte insanla ilgili bir olgu olduğu sonucu çıkmaktadır.

1.3. Yönetim İşlevleri

Örgütlerin başarısında, devamının sağlanmasında yönetim olgusunun önemi yadsınamaz bir gerçektir. Örgütlerde kilit nokta olan yönetim olgusunun işlevlerinin olduğu yapılan tanımlardan da anlaşılmaktadır.

Yönetim işlevleri çağdaş kuramcılar tarafından Yönetim Biliminin öncüsü kabul edilen Fayol'un yaptığı sınıflama temel alınarak beş başlık altında toplanmıştır. Bu işlevler şu şekilde sıralanmaktadır:

- “- Planlama
- Örgütlenme
- Yönelme
- Eşgüdümleme
- Kontrol”¹⁴⁶

¹⁴⁶ D. Tengilimoğlu ve diğ., Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2012, s.41

1.3.1. Planlama

Planlama, yönetim işlevlerinden ilki ve en önemlisidir. Planlama “Örgütte amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir.”¹⁴⁷ Planlama faaliyetleri, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç olarak planlama şu aşamalardan oluşmaktadır.

- “1. Misyon ve vizyonun belirlenmesi
2. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
3. Amaçlara ulaştırılacak alternatif yolların belirlenmesi
4. Alternatifler arası seçim yapma”¹⁴⁸

1.3.2. Örgütlenme

Yönetim işlevlerinin ikincisi olan örgütlenme organizasyon olarak da adlandırılmaktadır. Örgütlenme işlevi, planlama gibi bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yönetim olgusu bir süreç olarak değerlendirilirken işlevlerinin de kendi içerisinde başka bir süreç olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgüt içerisinde işlerin gerçekleştirilmesi, örgüt yapısı ile mümkün olmaktadır.¹⁴⁹ Örgütlenme “Yapılacak işleri tanımlama ve gruplama, yetki ve sorumluluğu tanımlama, devretme ve amaçlara ulaşmak için bireylerin bir arada ve etkin çalışmaları için ilişkileri belirlemek”¹⁵⁰ olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyon amaçlarını ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizma olarak kabul edilmektedir. Bir araç olan organizasyon yapısının önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır.

¹⁴⁷ Tengilimoğlu ve diğ., s.41

¹⁴⁸ Tengilimoğlu ve diğ., s.41

¹⁴⁹ Ş. Şimşek - A. Çelik, Genel İşletme, Konya, 2010, s.145

¹⁵⁰ İ. Özalp, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1995, s.169

1.3.3. Yöneltilme

Yöneltilme işlevi, yapılan planların uygulamaya geçirilme aşaması olarak değerlendirilmektedir. Yöneltilme işlevi de diğer yönetim işlevleri gibi bir süreç olarak kabul görmektedir. Yöneltilme işlevini “maddi ve insan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi”¹⁵¹ olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifade ile “amaca dönük sistemin harekete geçirilmesidir...”¹⁵².

1.3.4. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme işlevi çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılması olarak değerlendirilmektedir. Eşgüdümleme “insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin birbirlerini izlemelerini ve bütünleşmelerini sağlamak”¹⁵³ olarak tanımlanmaktadır. “Eşgüdümleme örgütsel amaçların elde edilmesinde örgüt kaynaklarının ve örgüt faaliyetlerinin uyum içinde birleştirilmesi süreci...”¹⁵⁴ olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda “...eşgüdümlemede ortak hareket etme söz konusudur”¹⁵⁵.

1.3.5. Kontrol

Kontrol işlevi, yönetim sürecinin son aşaması olarak kabul edilmektedir. Bu aşama ile birlikte yönetim süreci tamamlanmaktadır. Kontrol planlara uygunluğu sağlamak için yerine getirilen bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Kontrol “gerçekleşen durumun planla karşılaştırılması ve gerçekleştirilen durumun plandan sapması durumunda gerekli düzeltmelerin yapılması faaliyetleridir”¹⁵⁶ şeklinde tanımlanmaktadır. Kontrol sürecinin yerine getirilmesinde planlamanın yapılmış olması gerekmektedir.

¹⁵¹ Tengilimoğlu ve diğ., s.59

¹⁵² E.D. Eriş, İlke ve İşlevlerle İşletme(Ed. M. Babacan), İzmir, 2012, s.267

¹⁵³ İ. Akat - N. Üner, İşletme Yönetimi, İzmir, 1993, s.195

¹⁵⁴ Eriş, s.276

¹⁵⁵ Eriş, s.276

¹⁵⁶ M. Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009, s. 191

Yönetim bu işlevleri yerine getirerek iş görmektedir. Yönetim olgusu bu işlevler ile birlikte bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda örgütlerin varlığında, devamında ve başarısında evrensel bir olgu olarak değer görmektedir.

1.4. Yönetici Kavramı

Yönetim süreci içerisinde yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi için kişilere ihtiyaç duyulması üzerine yönetici faktörünün ortaya çıktığı görülmektedir. Yönetim ile birlikte yöneticiliğin artan öneminden dolayı araştırmacılar yönetim olgusu araştırmalarında yönetici faktörünü de ele almaktadırlar. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda yöneticiye ilişkin yapılmış olan tanımlamalardan bazılarında aşağıda yer verilmektedir.

Yönetici, "...başkaları aracılığı ile belirlenmiş olan amaçlara etkin bir biçimde ulaşmayı sağlayan kişidir."¹⁵⁷ Yönetici, " başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir."¹⁵⁸

Yönetici, "işletme kaynaklarını etkin ve yeterli biçimde planlamak, örgütlemek, yöneltmek, uyumlaştırmak ve denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir."¹⁵⁹ Yönetici, "yönetici; belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetleri düzenleme sürecini yürüten kişidir."¹⁶⁰

Yapılan bu tanımlamalar sentezlenerek yönetici, yönetim işlevlerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere yerine getiren, iç ve dış faktörleri göz önünde tutarak kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan ve başkaları aracılığı ile hedeflere ulaşan kişi olarak tanımlanabilir.

¹⁵⁷ Eriş, s.235

¹⁵⁸E. Yeşilyurt, "Akademik ve Yönetimsel Liderlik", Doğu Anadolu Bölgesi (DAB) Araştırmaları Dergisi, Elazığ, 2007,s.76

[http://web.firat.edu.tr/daum/docs/53/17%20Akademik%20ve%20y%C3%B6netimsel%20Etem%20YE%20c5%9e%20c4%b0lyurt\(4311\)--%20c3%bdendi--5%20syf--76-80.doc](http://web.firat.edu.tr/daum/docs/53/17%20Akademik%20ve%20y%C3%B6netimsel%20Etem%20YE%20c5%9e%20c4%b0lyurt(4311)--%20c3%bdendi--5%20syf--76-80.doc) (04.02.2012)

¹⁵⁹İ. Özalp ve diğ., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000, s.9

¹⁶⁰R. Karalar ve diğ., Genel İşletme, Eskişehir, 2002, s.98

1.4.1. Yöneticinin Özellikleri

Yönetim sürecinde işlevleri yerine getiren yöneticinin taşıması gereken bazı özellikler vardır. Genel başlık altında bu özellikler şu şekilde belirtilebilir.¹⁶¹

- Yöneticinin entelektüel özellikleri: Genel kültürü, mantıklı, analiz-sentez gücü, sezgi gücü, yargı gücü, hayal gücü, düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme yeteneği, düşüncelerini açık ifade edebilme yeteneği olmalıdır.
- Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler: Aklı ile duyguları arasında denge kurabilme, değişken koşul ve ortamlara uyum, girişken, tedbirli, azimli, ciddi, süratli, düzenli olmalıdır.
- Yöneticinin sosyal özellikleri: Dış görüntüsü ile çevresinde kabul edilmeli, grubun yapısı amaç, duygu ve düşüncelerini anlayarak guruba hitap edebilmeli, iş disiplini olmalı, ölçülü ve dengeli olmalı, bilgi, tecrübe, adalet ve güven duygusu yaratabilmelidir.

Örgütlerin başarısının sağlanmasında, amaçlarına ulaşmasında yöneticinin bu özellikleri taşıması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.4.2. Yöneticinin İşlevleri

Yöneticinin yönetim sürecinde yerine getirmesi gereken bazı işlevler bulunmaktadır. Yönetici örgüt içerisinde bu işleri yerine getirerek görevini yapmaktadır. Yöneticinin işlevleri Özalp'ten yararlanarak kısaca şu şekilde belirtilebilir.¹⁶²

- Yönetim süreci içerisinde başka bireylerle işbirliği içerisinde çalışır. Yönetim faaliyeti bir grup insanla başarıldığı için diğer insanlarla birlikte çalışmayı gerektirir.

¹⁶¹Budak - Budak, s.9-11

¹⁶²İ. Özalp, 1995, s.13

- Yöneticiler plan yaparlar. Program, bütçe proje hazırlamak yöneticinin işidir. Bu planlarda yöneticiler analitik düşünmek durumundadırlar.
- Yönetici karar verme organı gibi çalışmaktadır. Yönetici çeşitli alternatifler arasından seçim yaparak karar vermektedir.
- Yönetici örgüt yapısını, işletmenin gereksinimlerine yanıt verecek hale getirmeye çalışmaktadır.
- Yönetici örgüt içerisinde politikacı olarak uzlaşma faktörü şeklinde görev yapmaktadır..
- Yönetici bir diplomat olarak örgütü dış çevreye karşı temsil etmektedir.
- Yönetici, çalışanların güdülenmesini ve yöneltmesini sağlamaktadır.
- Yöneticiler örgütün başarı ya da başarısızlığından sorumlu kişilerdir.
- Yöneticiler denetim görevini yapmaktadır. Belirlenen amaçlar ile ulaşılan sonuçlar arasında farklılıklar olduğunda düzeltici eylemlerde bulunmaktadırlar.
- Yöneticiler sorun çözme merkezi gibi çalışarak, sorun çıkmasına engel olup, çıkan sorunu ise çözmektedirler

2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın gibi görünen kavramlardır. Genel olarak bakıldığında lider ve yönetici kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Bunlardan birincisi iki kavramın insanların belli hedeflere yöneltmesi ile ilgili olmasıdır. İkinci olarak hem lider hem yönetici bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Üçüncü olarak ise lider ve yönetici ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki olduğu kabul edilmektedir.

Lider ve yönetici kavramlarına işlevsel ve özellikleri açısından bakıldığında birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Yöneticiler daha çok başkaları tarafından atanmış kişiler, liderlerin ise kendiliğinden ortaya çıktığı görülmektedir. Lider ve yönetici üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında bu iki kavramın amaçlar, yetki, ve güç bakımından birbirinden ayrılmış olduğu görülmektedir. Bu üç özelliği ele alarak lider ve yönetici arasındaki farkları belirtmek mümkündür.

- “• Amaç olarak değerlendirildiğinde, lider grup üyelerinin birlikte kabul ettiği amaçları gerçekleştirmek grubu etkiler ve grubun amaçlarını ön planda tutar. Yönetici başkalarının saptadığı amaçları, örgütün genel amaçlarını yerine getirmeye çalışır. Yönetici açısından grup amaçlarından önce saptanmış amaçların yerine getirilmesi önceliklidir.”¹⁶³
- “• Yetki olarak değerlendirildiğinde, lider resmi yetki ve güce sahip değildir. Lider kendi yetenek ve kişilik özelliklerinden elde ettiği güç ile hareket etmektedir. Yönetici ise var olan makamından dolayı yasal yetki ve güce sahiptir. Bu resmi gücünü kullanarak yetki sahibidir.”¹⁶⁴
- “• Güç bakımından değerlendirildiğinde, lider kişilik özelliklerinden kaynaklı gücünü kullanırken, yönetici var olan makamından kaynaklanan yasal gücünü kullanır.”¹⁶⁵ Buradan hareketle yöneticinin yasal güçten kaynaklı otoriteye sahip olduğunu, liderin gurubu etkilemek için kişili özelliklerini kullandığı ortaya çıkmaktadır.

Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar konusunda yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Farklı çalışmalar sonucunda farklı görüşler ileri sürüldüğü görülmektedir. Bu konuda çalışmalar yapan Starratt ise başka bir görüş öne sürmüştür. Starratt lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır¹⁶⁶. Belirlenen bu farklar tablo 1. 'de gösterilmektedir.

¹⁶³ M. Kılınç, Etkin Liderlik, İstanbul, 2009, s.99

¹⁶⁴ Yeşilyurt, s.79

¹⁶⁵ Kılınç, s.99-100

¹⁶⁶ M.K. Yılmaz, Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ege Üniversitesi SBE İABD YYLT, İzmir, 2011, s.3

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
1. Değişmeyle ilgilenir.	1. Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.
2. Yönlendiricidir.	2. Yöneticidir.
3. Konuşma metnini kendisi yazar.	3. Yazılmış konuşma metnini okur.
4. Moral otoriteye dayanır.	4. Bürokratik otoriteye dayanır.
5. İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	5. Mutlu topluluğu korur.
6. Vizyon sahibidir.	6. Plan sahibidir.
7. Paylaşılmış amaca dayalı güç verir.	7. Ödül ve cezaya dayalı güç verir.
8. Güdüler.	8. Denetler.
9. İlham verir.	9. Düzenler.
10. Aydınlatır.	10. Eşgüdüm.

Kaynak: R.J. Starratt, Leaders With Vision the Quest School Renewal, California,1995, s.10

3. HASTANE YÖNETİMİ

Sağlık kurumlarının yönetimi kapsamında sağlık kurumları içerisinde en karmaşık yapıya sahip olması nedeni ile hastanelerin yönetimi önem kazanmaktadır. Hastaneler, sağlık hizmetlerinin sunumunda en önemli unsur olarak kabul edilen tedavi edici hizmetlerin yerine getirildiği kurumlardır. Sağlık ihtiyacının karşılanması için, insanlara hizmet sunulması özelliği ile hastanelerin yönetiminin önemi artmaktadır.

3.1. Hastane Kavramı

İnsan hayatı üzerine faaliyet göstererek hizmet veren sosyal bir kurum niteliği taşıyan hastane kavramına yönelik farklı tanımlamalar yapılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü tanımına göre hastane; “müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlardır.”¹⁶⁷

¹⁶⁷.....,http://www.who.int/en/ (11.06.2012)

Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'ne göre hastane; “ hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta ya da yatarak müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri ve hatta aynı zamanda doğum yapılan kurumlar”¹⁶⁸ olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan bu tanımlamalarda hastanelerin işlevsel özelliğinin temel görülmektedir. Hastaneleri sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirerek tanımlamak mümkündür. Bu yaklaşıma göre hastaneler “dinamik, değişken bir çevre içinde aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir”¹⁶⁹ şeklinde kabul görmektedir.

Hastane, “... en geniş açıklaması ile tedavi hizmetlerini gerçekleştirdikleri için tıbbi bir kuruluş, yönetimlerinde ekonomi kurallarının geçerli olması nedeni ile ekonomik bir işletme, hekimlerin ve diğer sağlık personelinin eğitimindeki rolleri nedeni ile bir araştırma kurumu ve mesleki bir organizasyon, sosyal yararı nedeni ile de sosyal bir kurum olarak tanımlanabilmektedir.”¹⁷⁰

3.2. Hastanelerin İşlevleri

En önemli amacı hasta beklentilerinin karşılanması ve tedavilerinin yapılması olan hastanelerin bu amacına ulaşabilmesi için bazı işlevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu işlevler aynı zamanda hastanelerin var olma nedeni olarak değerlendirilmektedir. Kavuncubaşı'na göre Hastanelerin amaç ve üstlendiği misyonuna göre değişmekle birlikte dört temel işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler şu şekilde sıralanmaktadır.

“- Tedavi hizmetleri

- Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri

- Eğitim hizmetleri

¹⁶⁸<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeli-son-degisi-.html> (21.06.2012)

¹⁶⁹ Tengilimoğlu ve diğ., s.173

¹⁷⁰ Şahin, s.25

- Araştırma hizmetleri”¹⁷¹

Tedavi hizmetleri hastanelerin en eski ve en önemli temel işlevidir. Hastalık riskinin ortaya çıkması durumunda sunulan sağlık hizmetleri tedavi edici sağlık hizmetleri olarak değerlendirilmektedir. Tedavi edici sağlık hizmetleri, bireyin sağlık durumunda ortaya çıkan tehlikenin zararını yok edici ve düzeltici faaliyetleri yerine getirmektedir. Tedavi hizmetleri işlevi kapsamında kişilerin bozulan sağlık durumlarının düzeltilmesi amaçlanmaktadır. Hastanelerin tedavi hizmetleri işlevi, hastaların, yaralıların yatarak ya da ayaktan tanı, tedavi ve bakım hizmetlerinin yerine getirilmesi olarak değerlendirilmektedir.

Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesi hastanelerin diğer bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri işlevi kişinin ve toplumun sağlığının korunup geliştirilmesi için kişiye ve çevreye yönelik olarak alınacak önlemler olarak değerlendirilmektedir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri sağlıklı kişilerin sağlık durumlarının daha üst düzeye yükseltmek için sunulan hizmetler olarak değerlendirilmektedir. Sağlığın geliştirilmesi işlevinde, bedensel ve ruhsal sağlık durumu, aynı zamanda yaşam kalitesi ve yaşam süresinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Hastaneler bu işlevi ile bireyin ve toplum sağlığının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Hastaneler aynı zamanda eğitim kurumu olma özelliğini taşımaktadır. Hastaneler çeşitli meslek gruplarının eğitim ve öğretiminde gerek teorik, gerek pratik alanda eğitim vermektedir.¹⁷² Bununla birlikte hasta ve hasta yakınlarının eğitimi, personele verilen hizmet-içi eğitim ve sağlık konularında kamuoyunun eğitimi hastanelerin eğitim işlevi kapsamında yer almaktadır.¹⁷³

Hastanelerde hastaya yattığı süre içerisinde hastalığı ve tedavisi hakkında bilgi verilerek eğitimi sağlanmaktadır. Aynı zamanda hastanelerde, hastanın taburcu olduktan sonraki dönemde tedavi ve kontrol süreci, beslenme şekli, uygulayacağı diyet ya da yapabileceği egzersizler gibi sağlığı devam ettirici, hastalığı önleyici ve

¹⁷¹ Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2010, s.114

¹⁷² Kavuncubaşı, s.114

¹⁷³ Tengilimoğlu ve diğ., s.181

düzeltilici konularda hasta ve yakınlarına eğitim verilmektedir. Hastanelerde yeni mesleki bilgiler, yeni cihazların kullanımı var olan bilgilerin tazelenmesi, mesleğe yeni başlayanların oryantasyonun sağlanması amacı ile düzenlenen eğitimler hizmet-içi eğitim olarak değerlendirilmektedir. Hizmet-içi eğitim hastanelerin hastane çalışanlarına yönelik eğitim işlevidir. Hastanelerin eğitim işlevi kapsamında, toplum sağlığı ile ilgili konularda kamuoyunun eğitimi değerlendirilmektedir.

Hastanelerin araştırma işlevi, sağlık hizmetleri ile ilgili olarak klinik içinde ve dışında gerçekleştirilen her türlü araştırma faaliyetini kapsamaktadır. Sağlıkla ilgili her türlü araştırma ve incelemeleri yöneterek ve bu alanda çalışanlara destek olarak yerine getirdiği işlevidir. Bu işlev tıbbi ve idari olmak üzere iki yönlü olarak gerçekleşmektedir.

3.3. Hastanelerin Özellikleri ve Sundukları Hizmet Türleri

Sağlık hizmeti sunan sistemlerin en büyük birimi olan hastanelerin, kişisel ve toplumsal yaşantıdaki yerinin oldukça büyük bir paya sahip olduğu görülmektedir. Sağlık hizmeti sunumunda büyük bir paya sahip hastanelerin yerine getirdikleri işlevleri ve yönetsel yapısı değerlendirildiğinde farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir.

Genel olarak bu özellikler değerlendirildiğinde, bir hizmet organizasyonu olması, karmaşık yapıda ve açık-dinamik sistemlerden oluşması, matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlar olması, günde 24 saat hizmet veren organizasyonlar olması şeklinde dört başlık altında toplandığı görülmektedir.¹⁷⁴

-Hastaneler Birer Hizmet Organizasyonlarıdır: Hastaneler öncelikle müşteri olarak değerlendirilen hastalara yarar sağlayan hizmet organizasyonlarıdır. Hastaneler, hastaların tedavilerinin yerine getirilmesi amacı ile varlığını devam ettirmektedir. Bu neden ile hastaneler hizmet organizasyonu olarak kabul edilmektedir.

¹⁷⁴G.T. Mohammad, Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, Servqual Analiz İle Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Uygulama, Gazi Üniversitesi SBE. İABD Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı YYLT,2007, Ankara, s.84-87

-Hastaneler Karmaşık Yapıda, Açık-Dinamik Sistemlerdir: Hastaneler diğer organizasyonlardan daha karmaşık bir yapıya sahip organizasyonlardır. Hastanelerin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Diğer bir neden farklı hasta potansiyeli, hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşmadır. Hastanelerdeki karmaşık yapının diğer bir nedeni de, kullanılan teknolojinin karmaşık olmasıdır.

-Hastaneler Matriks Yapıda Faaliyet Gösteren Organizasyonlardır: Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardandır. Hastanelerde bazı faaliyetlerin fonksiyonel olarak örgütlenmesi matriks yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

-Hastaneler Günde 24 Saat Hizmet Veren Organizasyonlardır: Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve reddedilemez özelliği göstermektedir. Aynı zamanda bazı hastaların sürekli bakım altında tutulması gerekmektedir. Bu nedenle hastaneler tüm gün boyunca hizmet vermektedir.

Hastanelerin verdiği en önemli hizmet tanı, tedavi ve rehabilitasyon olarak değerlendirilen tıbbi hizmetlerdir. Bu hizmetler ancak başka hizmetlerin yerine getirilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu hizmetler tıbbi hizmetleri destekleyen ve yerine getirilmesini sağlayan hizmetlerdir. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'ne göre hastanelerin sunduğu bu hizmetler, tıbbi hizmetler, yönetim hizmetleri, teknik hizmetler, satın alma, ayniyat depo ve ambar hizmetleri olarak değerlendirilmektedir¹⁷⁵.

3.4. Hastane Yönetiminin Organizasyon Yapısı

Sağlık kurumlarının dolayısıyla hastanelerin yönetimi, en zor yönetim alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı meslek gruplarını içerisinde barındırarak, ekip çalışması yoluyla ve en az hata ile insana ve insan hayatına hizmet

¹⁷⁵<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeli-son-degisi-.html> (21.06.2012)

vermek durumunda olan hastanelerin diğ er hizmet sunan kurumların yönetiminden farklı ve zor olması olağ an karşılanmaktadır.

Hastane yönetimi, ileri ve yoğun teknolojiyi kullanarak çok sayıda meslek grubunun barındırıp ve elindeki kı t kaynaklarla farklı istek ve beklentileri olan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve memnun etmek zorundadır.¹⁷⁶ Bu nedenle hastane yönetiminin diğ er hizmet sunan organizasyonlara göre daha karmaş ık bir yapıya sahip oldu ğ u düşünölmektedir.

Hastane yönetimi kademeleri hiyerarş ik yapıya göre değ erlendirildiğ inde üç gruba ayrılmaktadır. Bu yönetim kademeleri tepe yönetimi, orta kademe yönetimi, alt kademe yönetimi olarak kabul edilmektedir¹⁷⁷.

i. Tepe Yönetimi: Üst düzey yönetime, tepe yönetim bu kademe de görev yapan yöneticilere de, tepe yöneticileri adı verilmektedir. Bu yöneticiler en fazla yetki ve güce sahip olup ve tüm iş letmenin yönetim sorumluluğ unu taş ımaktadırlar. Kamu hastanelerinde tepe yönetim görevini baş hekim yerine getirmektedir.

ii. Orta Kademe Yönetimi: Tepe yönetimi tarafından belirlenen genel amaçları gerçekleşt irmeye yönelik uygulama planlayan, gelişt iren ve alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden yönetime orta kademe yönetim adı verilmektedir. Hastane müdürleri, otomasyon sorumluları, hemş irelik hizmetlerinden sorumlu olarak sağ lık bakanlığ ı hastanelerinde baş hemş ire üniversite hastanelerinde, hemş irelik hizmetleri müdürü orta kademe yöneticileri olarak değ erlendirilmektedir.

iii. Alt Kademe Yönetim: Sınırlı bir yetki alanı içinde, daha çok iş görenleri izleme ve denetleme görevini yapan, günlük faaliyetleri gerçekleşt iren yönetim kademesi olarak değ erlendirilmektedir. Personel, maaş , muhasebe büro ş efleri, birim sorumluları alt kademe yöneticileri olarak kabul edilmektedir.

Hastanelerin yönetsel örgütlenmesinde aynı zamanda matriks tarzı örgütlenme söz konusu olmaktadır. Hastanelerin matriks yapıda örgütlenmiş olmaları

¹⁷⁶ Tengilimoğ lu ve diğ ., s.178

¹⁷⁷ A.Y. Kaptanoğ lu, Sağ lık Yönetimi, İstanbul, 2011, s.20

kurumun karmaşık bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Matriks yapı, işletmede faaliyetlerin gruplandırılmasında fonksiyon ve hizmet unsuru birlikte alındığında ortaya çıkan yapı şeklidir. Matriks yapı şeklinde örgütlenen hastanelerde, fonksiyonel yönetici ve proje yöneticisi bulunmaktadır.¹⁷⁸ Fonksiyonel yönetici, işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konuları ile ilgilenmektedir. Proje yöneticisi işin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir. Bu nedenle, uzmanlık bölümlerinde çalışanlar uzmanlıkları nedeni ile ilgili bölümün yöneticisine, bu uzmanlıklarını belirli bir projede uyguladıkları için de bu projenin yöneticisine karşı sorumlu olmaktadır.

Matriks örgütlenme türünde fonksiyonel düzeyde yönetimden sorumlu yöneticiler, kaynakların etkin dağıtımını, hizmetlerin teknik yönü, organizasyonun gelişen teknolojiye uyumu ile uğraşmaktadır. Proje yöneticiler ise organizasyonun asıl varlık sebebi olan projelerin zamanında tamamlanması ile sorumludurlar. Hastanelerde hastalıkların çeşidi, tedavi ve ayırıcı tanı yöntemlerinin çeşidi kadar farklı uzmanlık alanları ve buna bağlı bölümler içeren proje yöneticileri bulunmaktadır.¹⁷⁹

Hastanede faaliyetlerin tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri şeklinde gruplandırılması fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir. Tıbbi hizmetlerden sorumlu başhekim, hemşirelik hizmetlerinde sorumlu başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir. Tıbbi hizmetlerin, kendi içinde dahiliye, hariciye, göz hastalıkları şeklinde gruplandırılması ise hizmet esasına göre gruplandırmayı ifade etmekte ve proje organizasyonuna temel oluşturmaktadır. Burada projenin konusu belirli türde hastalıkların tedavi edilmesi, proje ise herhangi bir hastanın tedavisi olarak kabul edilmektedir. Her hasta doktor için bir proje anlayışı vardır. Projenin sorumlusu ve yöneticisi hastanın doktorudur. Tedavi ekibinde yer alan sağlık personeli ise yürütülmesi açısından doktora, tedarik ve mesleki konularda ise fonksiyonel yöneticilere karşı sorumlu olmaktadır.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Tengilimoğlu ve diğ., s.179

¹⁷⁹ Kaptanoğlu, s.25

¹⁸⁰ Tengilimoğlu ve diğ., s.180

4. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ

Hastanelerin, işlevlerini yerine getirmesinde, kaliteli sağlık hizmeti sunumu gerçekleştirmesinde, başarılı organizasyonlar olarak devamını sağlamasında en önemli faktörlerden birisi hemşirelik hizmetleridir. Hemşirelik hizmetleri hastanelerde tıp hizmetleri çerçevesinde bakım hizmetlerinin yerine getirilmesi olarak değerlendirilmektedir.

4.1. Hemşirelik Kavramı

Hemşirelik mesleği, geçmişten günümüze sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimler karşısında kendini yenilemeyi başarabilen bu değişimi içselleştirebilen, birey ve tüm toplumun sağlık durumu ile ilgilenen uygulamalı bir sağlık disiplini olarak kabul edilmektedir.

THD tanımına göre hemşirelik, “Bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma, geliştirme ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden, bu kişilerin eğitiminden sorumlu bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplindir.”¹⁸¹

Uluslararası Hemşirelik Konseyi'nin tanımına göre hemşirelik, “ Bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını koruma ve geliştirmeye yardım eden ve hastalık halinde iyileştirme ve rehabilite etmeye katılan bir meslek grubudur.”¹⁸²

Hemşirelik mesleğinin kapsamında pek çok hizmet yer almaktadır. Hemşirelik uygulamaları kapsamında bulunan faaliyetleri şu şekilde sıralanmaktadır.

“-Yönetim,

-Eğitim,

-Danışmanlık,

¹⁸¹,<https://www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1207/unite01.pdf> (21.06.2012)

¹⁸²,<https://www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1207/unite01.pdf> (21.06.2012)

- Hemşirelik bakımının planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve hemşirelik sürecinin kaydedilmesi,
- Hemşirelik uygulamalarının delegasyonu, denetimi ve değerlendirilmesi,
- Tedavi ve ilaçların yönetimi,
- Delege edilmiş tıbbi fonksiyonlar ve bağımsız hemşirelik fonksiyonları,
- Bakım kalitesi; hemşirelik uygulamalarının yapı, süreç ve sonuçlarının kontrol edilmesi, maliyet ve teknoloji gibi süreçlerde bakımın kalitesini geliştirmek ve değerlendirmek için oluşturulmuş aktivitelere katılma,
- Performansın gözden geçirilmesi; mesleki uygulama standartları ve oluşturulmuş kurallar çerçevesinde hemşirelerin yaptığı uygulamaların değerlendirilmesi,
- Eğitim; hemşirelik uygulamalarında mevcut olan bilgi ve becerilerin korunması ve artırılması,
- Mesleki ilişki; hemşire meslektaşları ve sağlık bakım ekibinin diğer üyeleriyle ilişkilerin sürdürülmesi,
- Etik; hemşirelik uygulamalarının sunumunda belirlenmiş etik değerlere göre davranma,
- Birliktelik; hasta ve aileleri için, sağlık bakım ekibinin diğer üyeleri ile hasta bakımında ve tedavisinde yer alan, kararlara katılan ve verilen hizmeti destekleyen tüm diğer bölümlerle,
- İletişim; hasta/aileleri ve sağlık bakım ekibinin tüm üyeleri ile etkin bir iletişim kurma, aktif bir dinleyici olma, açık ve anlaşılır bir iletişim sürdürme,
- Araştırma; mevcut araştırmaları takip etme, uygun olanları klinik alana taşıma, uygulama ortamında uygulanan araştırma aktivitelerine katılma,
- Kaynak kullanımı; hasta bakımının planlandığı ve verildiği süre içinde maliyet, verimlilik ve güvenliğe bağlı faktörleri gözden geçirme”¹⁸³

¹⁸³ F. Ç. Kutun, Hastanelerde Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminin Etkinliğinin Belirlenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı YYLT, İstanbul, 2011, s.21

4.2. Hemşirelik Hizmetleri ve Yönetiminin Dayandığı Mevzuatlar

Yasalar, mesleklerin uygulamalarını güven içinde yapılmasını sağlayan, görev yetki karmaşasını engelleyen, mesleki sınırları belirleyen hukuki değerlerdir. Hemşirelik mesleğinin yerine getirilmesi, yürütülmesi ve yönetilmesine ilişkin yasa, yönetmelik ve tüzükler bulunmaktadır. Hemşirelik mesleği uygulamalarında bu yasa yönetmelik ve tüzüklere karşı sorumludur. Hemşirelik hizmetlerine ait yasa ve yönetmelikler aşağıda sıralanmaktadır.

- 1928 yılında yürürlüğe giren “Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı icrasına Dair Kanun”
- 1936 yılında yürürlüğe giren 3017 sayılı “SSYB Teşkilat ve Memurları Kanunu”
- 1961 yılında yürürlüğe giren 224 sayılı “Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesine Dair Kanun
- 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı “Devlet Personel Yasası”
- 1970 yılında yürürlüğe giren 1327 sayılı yasa
- 1983 yılında düzenlenerek yeniden yürürlüğe konulan “SSYB Yatakları Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği”
- 2007 yılında değiştirilen ve yürürlüğe giren 6283 sayılı” Hemşirelik Kanunu” Değ. Kanun No. 5634 RG: 2.5.2007/26510
- 8 Mart 2010 tarihinde 27515 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Hemşirelik Hizmetleri Yönetmeliği”¹⁸⁴

Hemşirelik mesleğine ilişkin 1928 yılından itibaren oluşturulan ve uygulanan bu yasa ve yönetmelikler çerçevesinde mesleğin yerine getirilmesine ve mesleğe ilişkin genel esaslar belirlenmektedir. Bu doğrultuda mesleğe dair görev ve yetkilerin belirlendiği, hemşirelik hizmetlerinin sunumu, yürütülmesi ve yönetilmesine dair sınırların oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir.

¹⁸⁴ Kutun, s.23-24

4.3. Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Hemşirelik hizmetlerinin kapsam ve uygulama bakımından çok geniş bir alana sahip olduğu bilinmektedir. Hemşirelik hizmeti gibi, geniş kapsamlı bir meslekte görev, yetki ve sorumlulukların çeşitli ve karmaşık olması olağan karşılanmaktadır. Bu doğrultuda hemşirelik hizmetlerinin kapsam, yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerde belirtilmiştir.

Hemşirelik hizmetlerinin kapsamı 08.03.2010 tarih ve 27515 numaralı Resmi Gazete de şu şekilde belirtilmiştir:

“Hemşirelik hizmetleri aşağıdaki hususları kapsar:

- a) Birey, aile, grup ve toplumun sağlığının geliştirilmesi, korunması, hastalık durumunda iyileştirilmesi ve yaşam kalitesinin artırılması amacıyla hemşirenin yerine getirdiği bakım verme, hekimce hazırlanan tıbbî tanı ve tedavi planının oluşturulması ve uygulanması, güvenli ve sağlıklı bir çevre oluşturma, eğitim, danışmanlık, araştırma, yönetim, kalite geliştirme, işbirliği yapma ve iletişimi sağlama rolleri,
- b) Mesleki eğitimle kazanılan bilgi, beceri ve karar verme yeteneklerini kullanarak, insanlara yaşadıkları ve çalıştıkları her ortamda doğum öncesinden başlayarak yaşamın tüm evrelerinde meslek standartları ve etik ilkeler çerçevesinde sunduğu hemşirelik bakımı,
- c) Hemşirelik hizmetlerinin ve bu hizmetlerden sorumlu insan gücü kaynaklarının, diğer kaynakların ve bakım ortamının yönetimi ile risk yönetimini.¹⁸⁵

Hemşirelik hizmetleri bu kapsam doğrultusunda yerine getirilmekte ve yönetimi sağlanmaktadır. Hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde üst yönetici olarak başhemşire görev yapmaktadır. Orta kademe yönetici olarak başhemşireye bağlı

¹⁸⁵ 08.03.2010 Tarih ve 27515 Sayılı Resmi Gazete,
http://www.asm.gov.tr/UploadGenelDosyalar/Dosyalar/143/MEVZUAT/18_08_2010_12_55_51.pdf
(20.06.2012)

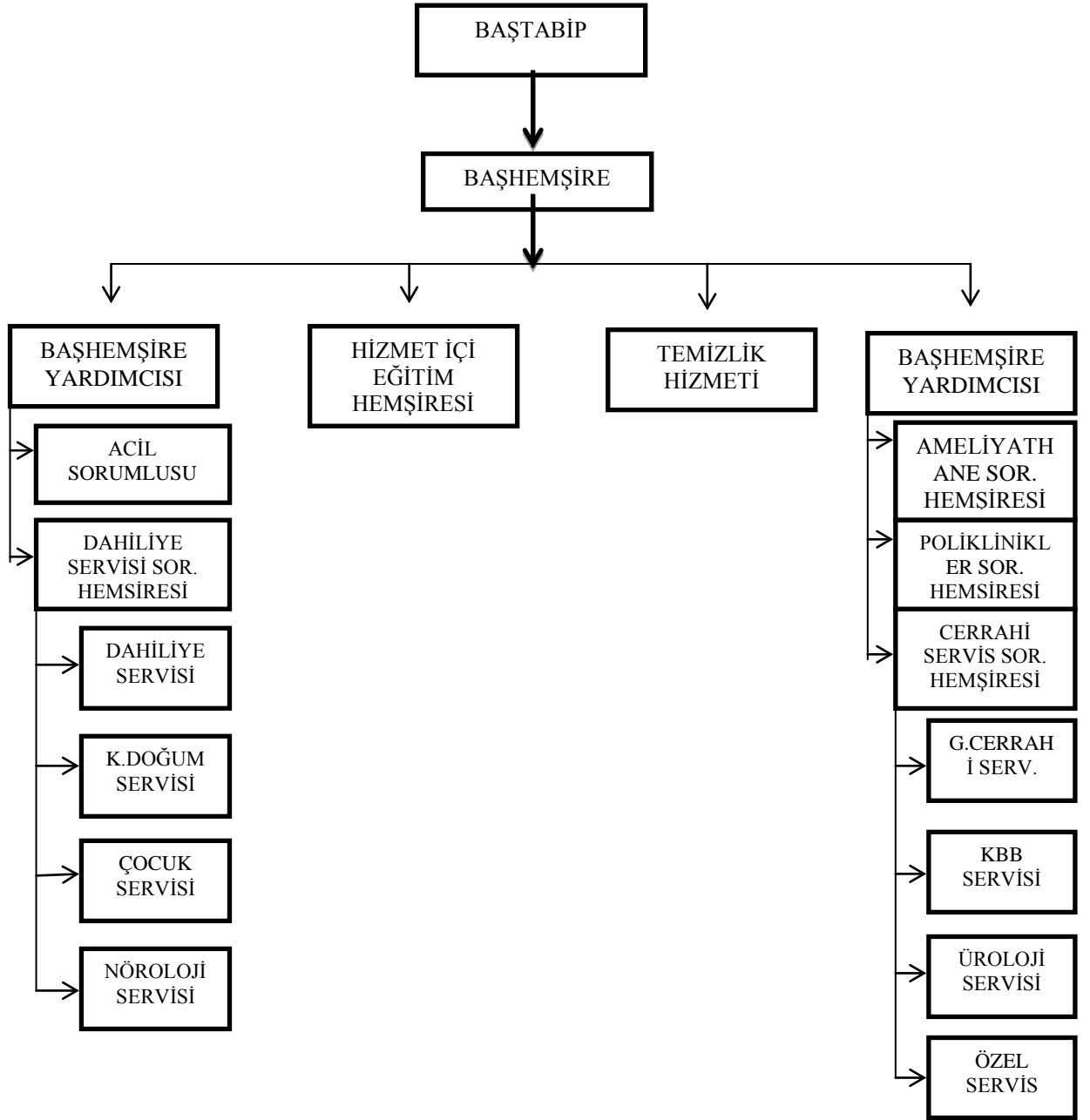
olarak çalışan başhemşire yardımcıları, alt kademe yönetici olarak birim sorumlu hemşireleri kabul edilmektedir.

Üst yönetici olarak başhemşire, hemşirelik hizmetlerinin planlanması, yürütülmesi, geliştirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesinden sorumludur. Hemşirelik standartları ile politikaların belirlenmesi, klinik kalite geliştirme yapılandırılmasının sağlanması, mesleki programların geliştirilmesi, araştırma ve hasta bakımında uygun hemşirelik bakımının yerine getirilmesi, bunları yerine getirecek kadroların oluşturulması gibi temel durumları yönetmekten sorumludur.

Aynı zamanda orta kademe yönetici hemşire olarak değerlendirilen başhemşire yardımcıları, yetki ve sorumlulukların oluşturulması, hemşirelik standartları ile politikaların uygulanması, klinik kalite geliştirme yapılandırılmasının yerine getirilmesi, mesleki programların geliştirilmesi, araştırma ve hasta bakımında uygun hemşirelik bakımının sağlanması, bunları gerçekleştirecek kadroların oluşturulmasında görev almaktadırlar.

Her bir hasta bakım birimi için sorumlu bir hemşire görev yapmaktadır. Sorumlu hemşire hemşirelik hizmetleri yönetiminin alt yöneticisi olarak değerlendirilmektedir. Sorumlu hemşireler, servis içerisinde hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinden ve denetlenmesinden sorumludurlar. Hemşirelik hizmetlerinin kamu hastanelerinde organizasyon yapısı Şekil 3. de gösterilmektedir.

Şekil 3. Kamu Hastaneleri Hemşirelik Hizmetleri Organizasyon Yapısı



Kaynak: Ş. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2010, s.114

4.3.1. Başhemşirenin Görev ve Yetkileri

Hemşirelik hizmetleri yönetiminin tepe yöneticisi olan başhemşire yerine getirdiği faaliyetlerden başhekime karşı sorumludur. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde hemşirelik hizmetlerinin hastane içerisinde organizasyonu, yürütülmesi ve denetimi görevi yasa ve yönetmelikte Başhekime bağlı olan başhemşireye verilmiştir. Başhemşire olabilmenin şartları, görev yetki ve sorumlulukları 08.03.2010 tarih ve 27515 sayılı Resmi Gazete 9. Madde de şu şekilde belirtilmiştir:

“1. Başhemşire olabilmek için hemşirelikte en az lisans eğitime sahip olmak gerekir. Ancak kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitime sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir.

2. Başhemşire bağlı olduğu kurum/kuruluş üst amirine karşı sorumlu olarak:

a) Hemşirelik hizmetlerinin planlanmasını, yürütülmesini, değerlendirilmesini, geliştirilmesini ve kayıt altına alınmasını sağlar.

b) Hemşirelik hizmetleri organizasyonu doğrultusunda görevli hemşirelerin mevzuata ve meslek ilkelerine uygun olarak görev yapmalarından, hemşirelik hizmetlerinin etkin ve verimli sunumundan sorumludur. İstenmeyen olaylar ve hatalı hemşirelik uygulamalarını önleyici tedbirleri alır, meydana gelen menfi olayların kaydının tutulmasını ve bildirilmesini sağlar.

c) Hemşirelik hizmetlerinde istihdam edilen personeli ilgili birimlere görevlendirir ve göreve uyumunu sağlar. Hizmet birimlerinde görevlendirilecek hemşirelerin sayısını ve niteliğini belirler.

ç) Hemşirelik hizmetleri ile ilgili tüm kayıt sistemlerinin ve Ek-1'deki formların geliştirilmesini ve düzenli olarak kullanılmasını sağlar.

d) Hemşirelerin bilgi ve deneyimlerini göz önünde bulundurarak görev dağılımlarının ve çalışma çizelgelerinin yapılmasını, izlenmesini sağlar ve onaylar.

Göreve yeni başlayan hemşireler için uyum eğitimi, görevdeki hemşireler için hizmet içi eğitim programlarının planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini sağlar.

e) Öğrenci hemşirelerin eğitimi için uygun çalışma ortamını oluşturur, öğretim elemanları ile işbirliği yaparak okul-hastane işbirliğini sağlar.

f) Hemşirelerin mesleki gelişimleri için sürekli eğitimlerini destekler.

g) Hemşirelik hizmetlerinin geliştirilmesi için yapılacak bilimsel araştırma faaliyetlerine destek olur. Hemşirelik hizmetleri bütçesinin planlanmasında yer alır.

h) Hemşirelik hizmetlerine ilişkin stratejik çalışma planlarını yapar ve uygulanmasını sağlar.

i) Hastane ve sağlık kurumlarının ilgili yöneticileriyle işbirliği yapar.

i) Olağanüstü durumlarda afet planları doğrultusunda ilgili birimlerle işbirliği içinde, acil durum planlamaları yapar, protokol geliştirir ve/veya geliştirilmesini sağlar ve gerekli durumlarda uygulamaya koymak üzere ekibini hazırlar.

j) Komite, konsey, yönetim kurulu toplantılarına üye olarak katılır.

3. Gözetmen hemşire: Başhemşirenin görevleri normal mesai dışında ve resmi tatil günlerinde gözetmen hemşire tarafından yürütülür. Bu hemşireler meslekte beş yıl deneyimli, lisans mezunu hemşireler arasından başhemşire tarafından seçilir ve görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitime sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir.”¹⁸⁶

Bu yönetmelikte Başhemşire olmak için, “en az lisans mezunu olmak” şeklinde bir ölçüt bulunmaktadır. Başhemşire, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminden en üst düzeyde sorumlu kişidir. Hemşirelikle ilgili insan kaynaklarının ve maddi

¹⁸⁶ 08.03.2010 Tarih ve 27515 Sayılı Resmi Gazete,
http://www.asm.gov.tr/UploadGenelDosyalar/Dosyalar/143/MEVZUAT/18_08_2010_12_55_51.pdf
(20.06.2012)

kaynakların, kurumun amaçlarına uygun ve etkin bir şekilde yönetilmesinden, hemşirelik hizmetlerinin planlanması, yürütülmesi, geliştirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesinden sorumludur. Söz konusu işlevlerin sadece lisans mezunu olmanın yeterli olmadığı, bunun yanında önemli liderlik ve yönetim becerileri gerektirdiği görülmektedir.

4.3.2. Başhemşire Yardımcıları Görev ve Yetkileri

Başhemşire yardımcıları başhemşire ve başhekim'e karşı sorumlu olarak görev yapmaktadırlar. 08.03.2010 tarih ve 27515 sayılı yönetmelik kapsamında başhemşire yardımcılarına yer verilmediği görülmektedir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde Yataklı Tedavi Kurumları Yönetmeliği kapsamında yer alan şekli ile başhemşire yardımcıları hizmet vermektedirler. Yataklı Tedavi Kurumu İşletme Yönetmeliği'ne göre başhemşire yardımcılarının görevleri şu şekilde belirtilmektedir:

“100 Yataklı ve daha büyük kurumlarda baştabip tarafından mesleklerinde en az beş yıl çalışmış ve iyi sicil almış hemşireler arasından standart kadroyu aşmamak üzere yeteri kadar başhemşire yardımcısı görevlendirilir. Başhemşire yardımcısı sürekli olarak kurumda kalabilir. Bu takdirde yiyecek ve yatacak kurumca sağlanır. Başhemşire yardımcısı, başhemşirenin vereceği görevleri yapmakla ve başhemşirenin bulunmadığı hallerde de kendisine vekâlet etmekle yükümlüdür.”¹⁸⁷

Bu yönetmelik çerçevesinde değerlendirildiğinde başhemşire yardımcıları hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde orta kademe yönetici olarak kabul edildiği görülmektedir. Aynı zamanda uygulamada başhemşirenin görev ve sorumluluklarını başhemşire yardımcıları aracılığı ile yerine getirdiği görülmektedir.

4.3.3. Sorumlu Hemşire Görev ve Yetkileri

Sorumlu hemşireler, hemşirelik hizmeti sunulan birimlerde hizmetlerin sürekliliğini sağlamak için başhekimlik ve başhemşirelik tarafından görevlendirilirler. Gerçekleştirdiği faaliyetlerde birim sorumlusu, başhekim ve

¹⁸⁷<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeli-son-degisi-.html> (21.06.2012)

başhemşireye karşı sorumludurlar. Sorumlu hemşireler, hemşirelik hizmetlerinin yönetsel organizasyonunda alt kademe yöneticisi olarak değerlendirilmektedirler.

08.03.2010 Tarih ve 27515 Sayılı Resmi Gazete de sorumlu hemşireye ait düzenleme şu şekildedir:

“1. Sorumlu hemşire yatan hasta üniteleri/klinikleri, yoğun bakım üniteleri, ayaktan tanı ve tedavi birimleri, acil, evde bakım gibi alanlarda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinde başhemşireye karşı sorumlu olup, öncelikle ilgili alanda uzman hemşireler, yoksa üç yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından başhemşire tarafından görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluştta, hemşirelikte lisans eğitimine sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir. Sorumlu hemşire görevlendirildiği alanda öncelikle gündüz mesai saatlerinde görev yapar.

2. Sorumlu hemşire, servis ve ünitedeki hastaların bakım gereksinimlerinin hemşirelik süreci doğrultusunda belirlenmesine ve karşılanmasına yönelik hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

3. Sorumlu hemşire;

a) Servis/üniteye yeni başlayan hemşirelerin uyumunu sağlar. Hemşirelerinin mesleki gelişimlerinde, hasta bakımında rehberlik ve danışmanlık yapar, iş doyumunu ve motivasyonu yükseltici düzenlemeler yapar. Eğitim hemşiresi ile işbirliği yaparak hemşirelerin eğitim gereksinimlerine yönelik önerilerde bulunur. Hizmet içi eğitim programlarına katılır ve ünite/servis hemşirelerinin katılmalarını sağlar.

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

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

- ç) Kurum politikaları doğrultusunda hemşirelerin gelişimi için performans değerlendirmelerini yapar, geri bildirimde bulunur.
- d) Kendisine bağlı hemşirelerin özlük işleri ve hakları ile ilgili konularda servis/ünite içinde gerekli düzenlemeleri sağlar.
- e) Hemşirelerin çalışma çizelgelerini ve izinlerini düzenler, başhemşirenin onayına sunar.
- f) Servis/ünitenin fiziksel yapısı ve donanımı konusunda yönetime önerilerde bulunur.
- g) Hastaları bakım gereksinimlerine göre sınıflayarak uygun oda ve yatak ayırımını yapar.
- h) İlgili birimlerle koordinasyonu sağlar.
- ı) Hasta ile ilgili ziyaret, kurul ve konseylere katılarak bilgi alışverişinde bulunur.
- i) Öğrenci hemşirelerin eğitiminde uygun eğitim ortamını sağlar.”¹⁸⁸

Ayrıca ameliyathane sorumlu hemşiresine özgü düzenleme yataklı tedavi kurumu işletme yönetmeliğinde yer almaktadır. Bu yönetmelikte, “Ameliyathane sorumlu hemşiresi, ameliyathane hemşirelerinin birinci derecede amiri olup buradaki hemşirelik hizmetlerinin düzenli yürütülmesinden ameliyathane sorumlusuna ve başhemşireye karşı sorumludur.”¹⁸⁹ şeklinde belirtilmektedir.

¹⁸⁸ 08.03.2010 Tarih ve 27515 Sayılı Resmi Gazete,
http://www.asm.gov.tr/UploadGenelDosyalar/Dosyalar/143/MEVZUAT/18_08_2010_12_55_51.pdf
(20.06.2012)

¹⁸⁹<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeliği-son-değişi-.html> (21.06.2012)

4.3.4. Hemşire Görev ve Yetkileri

Hemşirelik hizmetlerinin sunumunu sağlayan hemşirelerin görev ve yetkileri 25.2.1954 tarihli ve 6283 sayılı Hemşirelik Kanununa dayanılarak 08.03.2010 tarih ve 27515 sayılı Resmi Gazete de yayınlanan hemşirelik yönetmeliğinde açık bir şekilde ifade edilmektedir. 08.03.2010 Tarih ve 27515 sayılı Resmi Gazete de yayınlanan hemşirelik yönetmeliğine göre hemşirelerin görev ve yetkileri şu şekilde sıralanmaktadır:

“Hemşireler;

- a) Her ortamda bireyin, ailenin ve toplumun hemşirelik girişimleri ile karşılanabilecek sağlıkla ilgili ihtiyaçlarını belirler ve hemşirelik tanılama süreci kapsamında belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde hemşirelik bakımını kanıta dayalı olarak planlar, uygular, değerlendirir ve denetler.
- b) Verilen hemşirelik bakımının kalitesini ve sonuçlarını değerlendirir, hizmet sunumunda bu sonuçlardan yararlanarak gerekli iyileştirmeleri yapar ve sonuçları ilgili birime iletir.
- c) Tıbbî tanı ve tedavi planının uygulanmasında; hekim tarafından, acil durumlar dışında yazılı olarak verilen tedavileri uygular, hastada beklenmeyen veya ani gelişen durumlar ile acil uygulanması gereken tanı ve tedavi planlarında müdavi hekimin şifahi tıbbi istemini kabul eder. Bu süreçte hasta ve çalışan güvenliği açısından gerekli tedbirleri alır.
- ç) Hastaya lüzumu halinde uygulanmak üzere hekim tarafından reçete edilen tıbbî talepleri bilimsel esaslara göre belirlenen sağlık bakım, tanı ve tedavi protokolleri doğrultusunda yerine getirir.
- d) Tıbbi tanı ve tedavi işlemlerinin hizmetten faydalanana zarar vereceğini öngördüğü durumlarda, müdavi hekim ile durumu görüşür, hekim işlemin uygulanmasında ısrar ederse durumu kayıt altına alarak hekimin yazılı talebi üzerine söz konusu işlemi uygular.

e) Tıbbî tanı ve tedavi girişimlerinin hasta üzerindeki etkilerini izler, istenmeyen durumların oluşması halinde gerekli kayıtları tutarak hekime bildirir ve gerekli önlemleri alır.

f) Görevi teslim alacak hemşire gelmeden ve gerekli bilgiyi hasta başında sözlü ve yazılı olarak teslim etmeden ve doğal afet, toplu kazalar gibi olağanüstü durumlarda ise hemşireye olan ihtiyaç ortadan kalkmadan kurumdan ayrılamaz.

g) Hemşirelikle ilgili eğitim, danışmanlık, araştırma faaliyetlerini yürütür. Mesleği ile ilgili bilimsel etkinliklere katılır. Toplumun, öğrenci hemşirelerin, sağlık çalışanlarının ve adaylarının eğitimine destek verir ve katkıda bulunur.

h) Sağlık hizmetlerinin verildiği tüm alanlarda etkin bir şekilde görev alır, oluşturulan sağlık politikalarının yürütülmesinde, mevzuat çerçevesinde karar mekanizmalarına katılır.

ı) Hizmet sunumunda, hizmetten faydalananların bireysel farklılıklarını kabul ederek, insan onurunu, mahremiyetini ve kültürel değerlerini azami ölçüde göz önünde bulundurur.

i) Tüm uygulamalarını kayıt altına alır.”¹⁹⁰

Farklı meslek grupları ile birlikte çalışan, yoğun iş yükü bulunan sağlık hizmetleri kapsamında çok önemli bir yere sahip olan hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesi ve yönetimi çok zordur. Şimdiye kadar var olan yasa ve yönetmeliklerin hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesi ve yönetilmesi açısından yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Hemşirelik ve hemşirelik hizmetlerinin günümüzde, hemşirelik eğitimi, yönetimi ve hizmetleri ile ilgili standartları saptayarak, hizmetle ilgili yasa ve kurallar çerçevesinde mesleki ilkelerini tanımlayarak meslek statüsüne ulaşma amacıyla olduğu görülmektedir.

¹⁹⁰08.03.2010 Tarih ve 27515 Sayılı Resmi Gazete,
http://www.asm.gov.tr/UploadGenelDosyalar/Dosyalar/143/MEVZUAT/18_08_2010_12_55_51.pdf
(20.06.2012)

5. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Sağlık kurumlarının yönetimi en zor yönetim alanlarından biridir. Sağlık kurumlarında en önemli hizmet sunumunu gerçekleştiren hemşirelik hizmetlerinin yönetimi de aynı derecede zor olmaktadır. Hemşirelik hizmetleri yerine getirilmesi zor olan, özveri, profesyonellik, sağduyu, bilgi gerektiren hizmetlerdir.

Sorumluluk ve görevleri gereği, hemşirelerin doğru hedeflere, etkili biçimde yönlendirilmeleri, hemşirelik hizmetlerinin en üst düzeyde yerine getirilmesi, mesleki etik ve kurallar çerçevesinde mesleki uygulamaların gerçekleştirilmesi etkin ve doğru yönetilen hemşirelik hizmetleri ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Hemşirelik hizmetlerinin bu şekilde yönetilmesinde yönetici hemşirenin sahip olduğu liderlik davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Hemşirelikte liderliğin var olması gerekliliğinin en önemli nedeni, kurum için ve hemşirelik mesleği için uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda hemşirelere yön veren, örgütleyerek bir plan çerçevesinde harekete geçiren yönetici hemşire, tüm hemşirelerin ve onlarla çalışan diğer sağlık çalışanlarının fikirlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturmalı, bu ortak karar ve fikirleri açıklamalıdır. Ancak bu şekilde etkili, doğru kaliteli ve verimli hemşirelik hizmetlerinden söz edilebilir.

Hemşirelik hizmetleri verilen hizmetin özelliği ve konusu gereği, iletişim, yaratıcılık, riske alma, kontrol etme gibi durumları içermektedir. Hemşirelik hizmetlerini yöneten yönetici hemşirelerin bu durumları göz önünde tutarak liderlik davranışı sergilemesi beklenmektedir.

Yönetici hemşire çalışanlarına önem vererek onları anlamaya çalışmalı, motive etmeli, iyi iletişim kurabilmelidir. Çalışanları motive edici davranışlar sergileyen, karar ve uygulamalarında çalışanların beklentilerini ön planda tutan liderler, çalışan odaklı liderlik davranışını benimseyen liderler olarak

değerlendirilirler.¹⁹¹ Bu davranışı sergileyen yönetici hemşire, çalışan hemşirelerine güvenerek hareket eder ve onları anlamaya çalışır. Hemşirelik hizmetlerinin yönetilmesinde çalışanlarına duyulan güven önemlidir.

Yönetici hemşirelerin iyi ilişkiler kurması, çalışanları ile duygusal bağ kurması sadakat duygusu ile yönetmesi beklenir. Yönetici hemşirenin, bu tarz liderlik davranışı sergilemesi ilişki odaklı liderlik davranışını benimsediğini göstermektedir.¹⁹² Hemşirelik hizmetlerinin etkin yönetilmesinde sadakat, çalışanlara destek olunması, kişisel ihtiyaçların bilinmesi önemlidir. Yöneticisi tarafından desteklendiğinin, kendisine güven duyulduğunun bilinmesi hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Hemşirelerin mesleki uygulamalarında özgüveni artırıcı, özgür kararlar almasını sağlayıcı etki etmektedir. Bu etki hemşirelik mesleğinin gelişimi açısından çok önemlidir.

Yönetici hemşirenin sergileyeceği liderlik davranışlarından risk alma, mesleki ve örgütün geleceği açısından çok önemlidir. Yeni fikirlere açık olunması, bu fikirlerin geliştirilmesi, yeni stratejiler oluşturulması mesleğin profesyonelleşmesinde, değişen koşullara uyumda önemli rol almaktadır. Bununla birlikte yönetici hemşirenin vizyoner liderlik davranışı sergilemesi beklenmektedir. Hemşirelik hizmetlerinin uzun bir süreç olduğu düşünüldüğünde, uzun dönemli planlar yapılmasının, bu planların çalışanlar tarafından kabul edilip, uygulanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yönetici hemşirenin vizyon sahibi olması, hem kurumun amaçlarının yerine getirilmesinde hem de çalışan hemşireler tarafından daha kaliteli ve verimli hizmet sunumunun sağlanmasında önemlidir. Hemşirelik mesleğinin gelişmesi ve topluma daha faydalı olabilmesi için sürekli kendini yenilemesi, uzun dönemli doğru yapılan planlamalar ile mümkün olacaktır. Bu nedenle günümüzde hemşirelik uygulamalarına yeni yaratıcı çözüm ve öneriler getirilmeli, yönetici hemşireler bunu desteklemeli ve geleceği öngörmelidir.

Yönetici hemşirelerin hemşirelik mesleğinin amaç ve standartlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğini denetleyecek kontrol odaklı liderlik

¹⁹¹ E. Taşkiran, "Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 17 S.2, Ankara, 2006, s.172

¹⁹² Avcı -Topaloğlu, s.10

davranışı sergilemesi beklenmektedir. Kurumun amaçları ve meslek amaçlarını bütünleştirerek bunların gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilmesi hemşirelik hizmetleri ve hemşirelik mesleğinin gereklerindedir.

Kurumun ve çalışan tüm hemşirelerin bütüncül bir anlayışa sahip olması ve bu anlayışın başarıya ulaşması büyük ölçüde etkili bir lider yönetici hemşirenin olmasına bağlıdır. Yönetici hemşirenin yaratıcı olması, vizyon sahibi olması, risk ve sorumluluk alması, öğrenme ve gelişmeyi desteklemesi liderlik özelliklerini taşıması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Liderlik özelliklerini taşıyan yönetici hemşireler ile hem kurum hem hemşirelik mesleği en üst düzeyde başarıya ulaşabilir.

Özel bir alanda hizmet sunumu gerçekleştiren hemşirelik hizmetlerinin yönetiminin, mesleki profesyonellik olarak bakıldığında ayrıca mesleğin gelişiminin sağlanmasında yönetim sürecinin önemli olması nedeni ile belirli ölçütlere sahip olması gerektiği görülmektedir. Bununla birlikte günümüzde değişen sağlık politikaları ve uygulamalarında hemşirelik mesleği ve hemşirelik hizmetlerine ait bir somut açıklamaların olmaması hemşirelik mesleği adına düşündürücü olmaktadır. Hemşirelik hizmetlerinin sunumu ve yönetilmesine ilişkin belirsizliklerin var olması hemşirelik hizmetleri yönetimini daha önemli kılmaktadır.

BÖLÜM 3

İZMİR DR. SUAT SEREN GÖĞÜS HASTALIKLARI VE CERRAHİSİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Tez çalışmasının temel amacını, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının belirlenmesi ve hemşirelerin liderlik davranışı beklentileri ile algıladıkları gerçekleşen liderlik davranışı arasındaki farkların ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulgular alan yazınında ki çalışmalar ile ilişkilendirilerek değerlendirilmektedir.

Bu temel amaca ulaşabilmek için çalışmada iki alt amaç belirlenmiştir. Bu alt amaçlar şunlardır:

- Yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışının çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi,
- Yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarının algılanmasının hemşirelerin çeşitli demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Alan yazında, liderlik davranışları ve tarzları alanında yapılmış pek çok çalışma bulunmasına rağmen, özellikle sağlık sektöründe lider olarak değerlendirilen yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve çeşitli demografik özelliklere göre liderlik davranışının nasıl algılandığını ortaya koyan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Velioğlu ve Vatan tarafından yapılan çalışmada yönetici hemşirelerin liderlik davranışları incelenmiş ve yönetici hemşirelerin medeni durum, çalışma yılı, yöneticilik süresi gibi demografik değişkenlerinin liderlik davranışlarının boyutlarını

etkilemediği ortaya konulmuştur.¹⁹³ Buna karşın, yaş, eğitim durumu, hastanenin büyüklüğü gibi değişkenlerin ise liderlik davranışını etkilediği belirlenmiştir. Çalışma yönetici hemşirelere yönelik olarak yapılmış, yönetici hemşirenin liderlik davranışlarının hemşireler tarafından nasıl görüldüğü göz önüne alınmamıştır.

Öztürk, Bahçeci ve Paslı Gürdoğan'ın çalışmasında ise yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımları incelenirken hastane türü, çalışılan bölüm ve hemşirelerin eğitim durumlarına göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarını algılamaları arasındaki farklar ortaya konmuştur.¹⁹⁴ Ancak yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışı göz önüne alınmamıştır.

Korkmaz ve Abaan ise çalışmalarında sağlık sorumlu hemşirelerinin liderlik güç tipi tercihlerini ve algılamalarını incelemişler ve tercihler ile algılamalar arasındaki farkları ve bu farkları etkileyen çeşitli demografik değişkenleri ortaya koymuşlardır.¹⁹⁵ Çalışmada, liderlikte kullanılan güç tipi incelenmesine karşın, liderlik davranışları analiz edilmemiştir.

Bu çalışmada yönetici hemşirelerin liderlik davranışları incelenirken yönetici hemşirelerin kendilerini değerlendirmesi istenmemiş, hemşirelerin yönetici hemşirelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sayede yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının nasıl algılandığı ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, bu çalışma ile yönetici hemşirelerin beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı da ortaya konulmuş. Bu nedenle, çalışmanın gelecekteki çalışmalara temel oluşturabileceği düşünülmektedir.

¹⁹³ S. Velioğlu - F. Vatan, "Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi", 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı (Ed. E. Göktürk, A. Şahin, Y. Odacıoğlu), Eskişehir, 2002, s. 78-83

¹⁹⁴H. Öztürk ve diğ., "Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi", İstanbul Üniversitesi Hemşirelik Dergisi, C. 20, S.1, İstanbul, 2012,s.17-25

¹⁹⁵G. Korkmaz - S. Abaan, Servis Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Güç Tipi Algılamaları ve Tercihleri, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Ankara, 2005, s.26-42

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Alan Araştırmasında, zaman ve maliyet kısıtı ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu neden ile İzmir ili ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte tam sayım yerine örneklem yapma yolu seçilmiştir. Bu durum araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ-ÖRNEKLEMİ VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

4.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini İzmir İlinde görev yapmakta olan hemşireler oluşturmaktadır. Gerek zaman ve maliyet kısıtı, gerekse evrenin geniş bir bölgeye yayılması nedeniyle tam sayım yapılmayarak evren içinden örneklem yapılmıştır. Uygulama, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden olan küme örnekleme kapsamında gerçekleştirilmiştir. Küme örneklemesinin seçilmesinin nedeni anakütlenin büyük olması ve örneklem yönteminin zaman ve maliyet açısından avantajlar sunmasıdır¹⁹⁶. Ayrıca evreni oluşturan herhangi bir kümede yer alan bireylerin evrenin tamamını temsil edecek demografik özelliklere sahip olduğu düşüncesi de küme örnekleme seçimini desteklemektedir.

4.2. Araştırmanın Örnekleme: İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Araştırmanın örneklem çerçevesini İzmir Doktor Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi oluşturmaktadır. Hastane 1910 yılında bulaşıcı hastalığı olanların tecrit edildiği, 10 yataklı barakalar şeklinde kurulmuştur. 2012 yılı itibari ile 500 yatak kapasitesi olan, 32 yataklı acil kliniği, 7 göğüs hastalıkları kliniği, 1 tüberküloz kliniği, 3 göğüs cerrahisi kliniği, göğüs cerrahisi ameliyathanesi, 1 invaziv, 1 noninvaziv, 1 göğüs cerrahisi yoğun bakım kliniği, 1 bronkoskopi ünitesi, 1 kemoterapi ünitesi olan hastanede aynı zamanda

¹⁹⁶ E. Gegez, Pazarlama Araştırmaları, Ankara, 2010, s.214

yataklı uyku laboratuvarı, diğer branşları kapsayan klinik ve ameliyathane, diğer destek sağlık birimleri bulunmaktadır¹⁹⁷. Hastanede 246 hemşire, 1 başhemşire, 4 başhemşire yardımcısı, 17 servis sorumlu hemşiresi görev yapmaktadır. Örneklem çerçevesinde yer alan hemşirelerden 35 tanesi veri toplama dönemi içerisinde izinli veya görevlendirme nedeniyle hastanede olmadığı için, başhemşire ve başhemşire yardımcıları araştırma amacı nedeni ile örneklem çerçevesi içinden çıkarılmış ve toplam 207 hemşire araştırmanın örnekleme olarak ele alınmıştır. Küme örnekleme çerçevesinde örnekleme yer alan tüm hemşirelere ulaşılarak veriler toplanmıştır.

4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

4.3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada bir alan araştırması özelliği taşımaktadır. Hastanelerde yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve hemşirelerin bu davranışlara yönelik algılarının belirlenmesi için birincil veri toplanmaya çalışılmış ve bu amaçla veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir.

Alan araştırmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 22 soru, ikinci bölümde ise yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının neler olduğunun belirlenmesine yönelik 22 soru yer almaktadır. Her iki bölümde de aynı ölçek kullanılarak yönetici hemşirelerin sergilediği davranış ile onlardan beklenen liderlik davranışlarına yönelik veriler elde edilmiştir. Bu iki bölümdeki sorular 5’li likert ölçeğe uygun şekilde hazırlanan ifadelerden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 1- kesinlikle katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum aralığında ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan ölçek ilk olarak Hart ve Quinn tarafından dört boyutlu olarak kullanılmıştır ardından Tsui ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir¹⁹⁸. Ölçek CEO liderlik davranışları ölçüm anketi olarak tanımlanmıştır¹⁹⁹. Bu çalışmada 21 maddeli bu ölçek kullanılmıştır. İlk iki bölümdeki son soru ise kontrol sorusu olarak ölçeğe eklenmiş ve çalışmaya katılanların verdikleri cevapların güvenilirliğini

¹⁹⁷<http://www.izmirgogus.gov.tr/izmirgogus/index.jsp?page=68>, (01.07.2012)

¹⁹⁸A. Tsui ve diğ.,“Unpacking The Relationship Between Ceo Leadership Behavior And Organizational Culture”, The Leadership Quarterly ,Arizona,2006, s.120

¹⁹⁹Avcı - Topaloğlu, s.9

test etmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve ölçeğin güvenilirliği beklenen liderlik davranışı için $\alpha=0,956$, algılanan liderlik davranışı için $\alpha=0,992$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre araştırma ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada bu ölçeğin kullanılmasının üç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ölçeğin daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılarak geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmiş olmasıdır. Ayrıca ölçekte yer alan sorular çalışmaya katılanlar tarafından rahatlıkla anlaşılacak kadar net ifadelerden oluşmaktadır. Son olarak ölçekte hizmet işletmelerinin başarısında önemli bir rol oynayan ilişki odaklılık ve çalışan odaklılık gibi iki önemli boyut yer almaktadır²⁰⁰.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklere göre yönetici hemşireden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının karşılaştırılması amacıyla anket formuna eklenen beş soru yer almaktadır.

4.3.2. Veri Toplama Süreci

Anket formu hazırlandıktan sonra 32 hemşireye pilot (öntest) uygulama yapılarak ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği ölçülmüştür. Ankete katılanların görüşleri doğrultusunda 2 ifadeye bazı küçük değişiklikler yapılmış ve anket formunun son şekli oluşturulmuştur. Araştırma verileri 17.07.2012-31.07.2012 tarihleri arasında İzmir Doktor Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yüzyüze görüşme şeklinde anket aracılığıyla toplanmıştır. Önceden belirlenen örneklem içinde yer alan 207 hemşireye tam sayım yöntemiyle ulaşılmıştır. Bu hemşirelerden 30 tanesi araştırmaya katılmak istememiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %85 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerden 26 tanesinin anket formu bazı soruları yanıtsız bıraktıkları, 10 tanesi de kontrol sorularına verdikleri çelişkili cevaplar nedeniyle araştırmadan çıkarılmıştır. Sonuçta 141 hemşireden elde edilen sağlıklı veriler doğrultusunda araştırmaya devam edilmiştir.

²⁰⁰Avcı - Topaloğlu, s.9

Anket formlarında kontrol sorusuna verilen yanıtlar ile kontrol sorusunun eşleştirildiği soruya verilen yanıtlar çapraz tablolar ile incelenmiştir. Anket formunda yer alan ve katılımcıların verdikleri cevapların güvenilirliğini tespit etmek amacıyla sorulmuş olan kontrol sorusuna 10 hemşirenin verdikleri yanıtlar çelişkili bulunmuştur. Bu anket formlarında birbirinin tersi şeklinde sorulmuş olan bu sorulara aynı cevabı veren 10 katılımcının anket formları analizlerden çıkarılarak anket formlarının güvenilirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Aynı zamanda daha gerçekçi ve doğru sonuçlar bu şekilde elde edilebilmiştir.

5. VARSAYIMLAR VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Çalışmada, hemşirelerin demografik özelliklerinin belirlenmesine ve araştırma sorularına verilen cevapların dağılımlarının incelenmesi için frekans analizleri yapılmış ve frekans tabloları oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi için çeşitli hipotez testleri kullanılmıştır ve aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışı ile algılanan liderlik davranışı arasında fark vardır.

H1a: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar” ve “yönetici hemşire çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1b: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir” ve “yönetici hemşire çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1c: Hemşirelerin, “yönetici hemşire iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır” ve “yönetici hemşire iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1d: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortamı yaratır” ve “yönetici hemşire çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortamı yaratmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1e: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek onların çalışmalarını kolaylaştırır” ve “yönetici hemşire çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1f: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar” ve “yönetici hemşire çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1g: Hemşirelerin, “yönetici hemşire gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak buna göre plan yapar” ve “yönetici hemşire gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak buna göre plan yapmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1h: Hemşirelerin, “yönetici hemşire sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür” ve “yönetici hemşire sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1i: Hemşirelerin, “yönetici hemşire gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde sistematik olarak alır” ve “yönetici hemşire gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde sistematik olarak almalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1j: Hemşirelerin, “yönetici hemşire karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçları göz önünde bulundurur” ve “yönetici hemşire karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçları göz önünde bulundurmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1k: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır” ve “yönetici hemşire çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H11: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumaktadır” ve “yönetici hemşire çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1m: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmaktadır” ve “yönetici hemşire çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1n: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermektedir” ve “yönetici hemşire çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1o: Hemşirelerin, “yönetici hemşire yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır” ve “yönetici hemşire yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1p: Hemşirelerin, “yönetici hemşire yeni proje ve fikirleri desteklemektedir” ve “yönetici hemşire yeni proje ve fikirleri desteklemelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1r: Hemşirelerin, “yönetici hemşire çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır” ve “yönetici hemşire çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1s: Hemşirelerin, “yönetici hemşire işlerle ilgili bir takım standartlar belirler” ve “yönetici hemşire işlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1t: Hemşirelerin, “yönetici hemşire işin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder” ve “yönetici hemşire işin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1u: Hemşirelerin, “yönetici hemşire faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder” ve “yönetici hemşire faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H1v: Hemşirelerin, “yönetici hemşire gerektiğinde çalışanlara yetki verir” ve “yönetici hemşire gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir” ifadelerine katılım düzeyleri arasında fark vardır.

H2: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H6: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları meslekte çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları meslekte çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları çalıştığı kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H9: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları çalıştığı kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H10: Hemşirelerin yönetici hemşireden beklediği liderlik davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Hemşirelerin yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışlarına yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Yukarıda belirtilen hipotezlerin test edilmesinde parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağına belirlenmesi için öncelikli olarak Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edildiği Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Yönetici Hemşireden Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Değişken	Kolmogorov-Smirnov Z	p	Değişken	Kolmogorov-Smirnov Z	p
B1	4,284	0,000	B12	4,654	0,000
B2	4,798	0,000	B13	3,842	0,000
B3	2,626	0,000	B14	3,503	0,000
B4	4,215	0,000	B15	4,966	0,000
B5	4,966	0,000	B16	4,576	0,000
B6	4,648	0,000	B17	4,458	0,000
B7	4,527	0,000	B18	4,150	0,000
B8	4,843	0,000	B19	4,413	0,000
B9	5,231	0,000	B20	4,273	0,000
B10	4,828	0,000	B21	4,091	0,000
B11	4,245	0,000			
Likert ölçeğdeki yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışına ilişkin değişkenler sırasıyla B1, B2, B3.....B21 şeklinde kodlanmıştır.					

Tablo 3. Yönetici Hemşirenin Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Değişken	Kolmogorov-Smirnov Z	p	Değişken	Kolmogorov-Smirnov Z	p
A1	2,457	0,000	A12	2,540	0,000
A2	2,553	0,000	A13	2,843	0,000
A3	2,483	0,000	A14	2,545	0,000
A4	2,704	0,000	A15	2,767	0,000
A5	2,546	0,000	A16	2,576	0,000
A6	2,221	0,000	A17	2,768	0,000
A7	2,444	0,000	A18	2,072	0,000
A8	2,253	0,000	A19	2,581	0,000
A9	2,250	0,000	A20	2,275	0,000
A10	2,246	0,000	A21	2,647	0,000
A11	2,220	0,000			
Likert ölçeğdeki yönetici hemşirenin algılanan liderlik davranışına ilişkin değişkenler sırasıyla A1, A2, A3.....A21 şeklinde kodlanmıştır.					

Tablo 2 ve Tablo 3’de görüldüğü gibi, tüm değişkenler için $p < 0.05$ olduğundan, araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışmada, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Yönetici hemşirelerin sergilediği ve onlardan beklenen liderlik davranışları arasındaki farkların incelenmesi için parametrik olmayan hipotez testlerinden Wilcoxon İlişkili İki Örneklem Testi yapılmıştır. Yönetici hemşirelerden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının test edilmesi için Mann –Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H Testleri uygulanmıştır.

5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyet, yaş, meslekte çalışma süreleri, kurumdaki hizmet süreleri ve eğitim durumlarına ilişkin bilgiler frekans analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin demografik bilgilerine ilişkin bulgular Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik		N	%	Özellik		N	%	
Cinsiyet	Kadın	113	80,1	Yaş	20 yaş ve altı	10	7,1	
	Erkek	28	19,9		21-30	36	25,6	
Meslekte Çalışma Yılı	1-5	27	19,1		31-40	77	54,6	
	6-10	36	25,6		41-50	16	11,3	
	11-15	31	22,0		51 ve üstü	2	1,4	
	16-20	24	17,0		Kurumdaki Hizmet Yılı	1-5	43	30,5
	21 ve üstü	23	16,3			6-10	49	34,7
Eğitim Durumu	Lise	25	17,7			11-15	23	16,3
	Ön lisans	42	29,8	16-20		18	12,8	
	Lisans	66	46,8	21 ve üstü	8	5,7		
	Lisansüstü	8	5,7					

Tablo 4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu (%80,1) kadındır. Benzer şekilde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu

(%87,3) 40 yaş ve altındaki hemşireler oluşturmaktadır. Bu hemşirelerin %80'inden fazlası meslekte en az 6 yıl %60'ına yakını da en az 11 yıl deneyimlidir ve yaklaşık %70'i de en az 6 yıldır İzmir Doktor Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan hemşirelerin yalnızca %30,5'i 5 yıldan az süreli olarak İzmir Doktor Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmaktadır. Bu durum hastanedeki insan kaynağı devir hızının düşük olduğunu gösteren bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde yine %80'inden fazlasının üniversite düzeyinde eğitim aldığı belirlenmiştir. Hemşirelerin yarısından fazlasının ise en az lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

5.2. Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Hemşirelerin yönetici hemşireden beledikleri liderlik davranışlarının neler olduğunun belirlenmesine yönelik olarak sorulan 21 ifadeye katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizlerinin sonuçları Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Yönetici Hemşirelerden Beklenen Liderlik Davranışlarına İlişkin Frekans Analizi Tablosu

Değişken	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	\bar{x}
B1 - Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	0,7	1,4	5,7	31,2	61,0	4,50
B2 - Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	1,4	0,7	5,0	23,4	69,5	4,59
B3 - İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1,4	12,8	20,6	33,3	31,9	3,82
B4 - Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	1,4	0,7	4,3	32,6	61,0	4,51
B5 - Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	0,7	0,7	0,7	27,0	70,9	4,67
B6 - Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	0,7	0,7	2,1	30,5	66,0	4,60
B7 - Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır	0,7	2,1	2,1	29,9	65,2	4,57
B8 - Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	0,7	1,4	3,5	24,9	69,5	4,61
B9 - Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır.	0,7	0,7	2,8	20,6	75,2	4,69

Tablo 5. (devam)

Değişken	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	\bar{x}
B10 - Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	0,7	0,7	2,1	27,7	68,8	4,63
B11 - Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	0,7	1,4	7,8	29,9	60,2	4,48
B12 - Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	0,7	1,4	2,8	28,4	66,7	4,59
B13 - Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	1,4	4,3	8,6	29,9	56,0	4,35
B14 - Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	3,5	4,3	12,8	27,7	51,7	4,20
B15 - Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	0,7	0,7	4,3	23,4	70,9	4,63
B16 - Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	0,7	1,4	6,5	26,2	65,2	4,54
B17 - Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	0,7	0,7	4,3	31,2	63,1	4,55
B18 - İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir.	0,7	2,1	2,8	34,8	59,6	4,50
B19 - İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	0,7	0,7	3,5	32,6	62,5	4,55
B20 - Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir.	0,7	2,1	7,8	28,4	61,0	4,47
B21 - Gerekliğinde çalışanlara yetki vermelidir.	0,7	1,4	5,0	34,8	58,1	4,48
1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – katılıyorum, 5 – tamamen katılıyorum						

Frekans analizi sonuçlarına göre, hemşirelerin yönetici hemşireden beklentilerinin en yüksek olduğu liderlik davranışı “gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde sistematik olarak almalıdır” olarak belirlenmiştir ($\bar{x} = 4,69$). Bu durum yönetici hemşirelerden vizyoner liderlik davranışı beklentisinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Alan yazında “vizyoner liderlik davranışı”²⁰¹ olarak değerlendirilen diğer ifadeler de (B7-B8-B10) hemşirelerin katılım düzeyleri yüksek çıkmıştır ($\bar{x} = 4,57$; 4,61; 4,63). Hemşirelerin yönetici hemşireden beklentilerinin en düşük olduğu liderlik davranışı ise, “iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır” olarak belirlenmiştir ($\bar{x} = 3,82$). Alan yazında, çalışan odaklı liderlik davranışı içinde değerlendirilen bu değişken dışındaki değişkenlerde (B1-B2-B4-B5-B6) ortaya çıkan yüksek değerlere rağmen ($\bar{x} = 4,50$

²⁰¹Avcı ve Topaloğlu, s.10

– 4,67) yönetici hemşireden iş ortamı dışında çalışma arkadaşlarıyla görüşmesinin daha düşük düzeyde beklenmesi, iş-arkadaşlık ilişkisinde sınırların daha keskin olarak belirlenmesinin arzu edildiğini göstermektedir. Bu durumda yönetici hemşireden çalışan odaklı liderlik davranışı beklentisinin yüksek olmasına rağmen, bu beklentinin daha çok iş ortamındaki liderlik davranışına yönelik olduğu söylenebilir. En düşük ikinci ortalamaya sahip olan “çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir” ifadesi de bu durumu desteklemektedir.

Tablo 5’te görüldüğü gibi, hemşirelerin yönetici hemşireden liderlik davranışları beklentileri oldukça yüksektir. Bu durum yönetici hemşirelerin sadece yönetici olarak değil aynı zamanda birer lider olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda yönetici hemşirelerin sergilediği ya da hemşireler tarafından algılanan liderlik davranışlarına ilişkin bulgular ise Tablo 6’da sunulmaktadır.

Frekans analizi sonuçlarına göre, hemşirelerin yönetici hemşirenin liderlik davranışları içinden en yüksek düzeyde algıladıkları liderlik davranışının “çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır” olduğu ortaya çıkmıştır. Bu davranışı, “Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır” izlemektedir. Bu durum hemşirelerin en yüksek düzeyde alan yazında risk alma davranışı olarak tanımlanan liderlik davranışını algıladıklarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yönetici hemşirenin yenilikçi yönü algılanan liderlik davranışı içinde ön plana çıkmaktadır. Buna karşın en düşük düzeyde algılanan liderlik davranışı ise “iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır” davranışdır. Yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışı içinde de en düşük düzeye sahip olan bu davranışın algılanan liderlik davranışı içinde de en düşük düzeyde kalması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Her iki analiz birlikte değerlendirildiğinde yönetici hemşirelerden düşük düzeyde beklenen bu davranışın aynı zamanda düşük düzeyde sergilendiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Algılanan Liderlik Davranışlarına İlişkin Frekans Analizi Tablosu

Değişken	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	\bar{x}
A1 - Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	8,5	13,5	18,5	25,5	34,0	3,63
A2 - Yeni proje ve fikirleri destekler.	8,5	14,9	17,0	27,0	32,6	3,60
A3 - Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	7,1	13,5	19,8	27,7	31,9	3,64
A4 - Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	9,2	14,9	14,9	28,4	32,6	3,60
A5 - Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	10,6	14,9	17,7	27,7	29,1	3,50
A6 - Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır.	7,8	14,9	22,7	22,7	31,9	3,56
A7 - Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	9,2	14,2	19,8	27,0	29,8	3,54
A8 - Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	10,6	12,8	22,7	24,8	29,1	3,49
A9 - Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir	11,3	12,8	22,7	24,8	28,4	3,46
A10 - İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	10,6	18,5	22,0	26,2	22,7	3,32
A11 - Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	10,6	11,3	24,2	24,8	29,1	3,50
A12 - Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır.	9,9	12,1	19,8	28,4	29,8	3,56
A13 - Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	9,2	15,6	15,6	32,6	27,0	3,52
A14 - İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	9,2	12,1	21,2	29,8	27,7	3,55
A15 - İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	8,5	13,5	19,2	33,3	25,5	3,54
A16 - Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder	7,8	13,5	19,2	29,1	30,4	3,61
A17 - Gerekliğinde çalışanlara yetki verir.	9,9	9,2	19,2	31,9	29,8	3,62
A18 - Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	10,6	12,8	24,8	22,7	29,1	3,47
A19 - Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	12,1	12,8	17,6	27,7	29,8	3,50
A20 - Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	10,6	14,9	22,0	25,5	27,0	3,43
A21 - Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	12,1	14,2	15,6	27,7	30,4	3,50
1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – katılıyorum, 5 – tamamen katılıyorum						

5.3. Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışları ile algılanan liderlik davranışları arasındaki farkların bilimsel açıdan anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Wilcoxon Testi yapılmıştır. Wilcoxon testi sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Wilcoxon Analizi Sonuçları

Değişken	Z	p
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır/yapar	-6,819	0,000
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir/verir	-7,621	0,000
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır/çalışır	-3,912	0,000
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır/çalışır	-7,070	0,000
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır/kolaylaştırır	-7,665	0,000
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır/harcar	-7,353	0,000
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır/yapar	-6,673	0,000
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir/düşünür	-7,125	0,000
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır/alır	-7,428	0,000
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır/bulundurur	-7,171	0,000
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır/paylaşır	-7,054	0,000
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır/korur	-7,224	0,000
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır/paylaşır	-6,573	0,000
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir/gösterir	-5,022	0,000
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır/açıktır	-6,806	0,000
Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir/destekler	-6,412	0,000
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır/alır	-6,458	0,000
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir/belirler	-6,695	0,000
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir/eder	-7,146	0,000
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir/eder	-6,154	0,000
Gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir/verir	-6,109	0,000

Wilcoxon analizi sonuçlarına göre, yönetici hemşireden beklenen ile algılanan tüm liderlik davranışları arasında bilimsel açıdan farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (tüm değişkenler için $p=0.000<0.05$). Bu durumda H1 hipotezlerinin tamamı (H1, H1a, H1b,...H1v) kabul edilmiştir. Buna göre, Tablo 8’de de görüldüğü gibi, tüm değişkenlerde beklenen liderlik davranışının algılanan liderlik davranışından yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Değişken	B>A	A>B
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır/yapar	49,95	22,44
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir/verir	48,33	20,00
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır/çalışır	47,97	37,07
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır/çalışır	47,14	26,05
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır/kolaylaştırır	46,57	20,50
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır/harcar	44,56	18,00
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır/yapar	43,77	15,50
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir/düşünür	48,36	23,42
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır/alır	42,61	14,50
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır/bulundurur	38,66	17,25
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır/paylaşır	49,65	22,96
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır/korur	44,46	17,50
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır/paylaşır	43,36	25,95
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir/gösterir	43,93	28,40
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır/açıktır	45,41	21,83
Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir/destekler	45,77	26,14
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır/alır	43,71	21,15
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir/belirler	42,81	19,36
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir/eder	42,59	17,00
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir/eder	48,20	25,75
Gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir/verir	45,08	28,03

B>A= Beklenen Davranış > Algılanan Davranış; A>B= Algılanan Davranış>Beklenen Davranış

5.4. Demografik Özelliklere Göre Yönetici Hemşireden Beklenen Liderlik Davranışlarına Yönelik Bulgular

Yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının hemşirelerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Cinsiyet ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>S.O.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	<i>Kadın</i>	70,92	1572,5	-,057	,955
	<i>Erkek</i>	71,34			
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	<i>Kadın</i>	72,23	1443,5	-,887	,375
	<i>Erkek</i>	66,05			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	<i>Kadın</i>	68,62	1313,5	-1,447	,148
	<i>Erkek</i>	80,59			
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	<i>Kadın</i>	72,51	1411,0	-1,028	,304
	<i>Erkek</i>	64,89			
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	<i>Kadın</i>	73,61	1287,0	-1,930	,054
	<i>Erkek</i>	60,46			
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	<i>Kadın</i>	72,11	1457,0	-,781	,435
	<i>Erkek</i>	66,54			
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır.	<i>Kadın</i>	73,28	1324,5	-1,595	,111
	<i>Erkek</i>	61,80			
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	<i>Kadın</i>	73,31	1321,0	-1,674	,094
	<i>Erkek</i>	61,68			
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır.	<i>Kadın</i>	72,36	1428,0	-1,057	,290
	<i>Erkek</i>	65,50			
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	<i>Kadın</i>	71,30	1541,0	-,262	,793
	<i>Erkek</i>	69,54			
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	<i>Kadın</i>	70,69	1547,0	-,208	,835
	<i>Erkek</i>	72,25			
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	<i>Kadın</i>	71,73	1499,5	-,517	,605
	<i>Erkek</i>	68,05			
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	<i>Kadın</i>	72,07	1461,5	-,698	,485
	<i>Erkek</i>	66,70			
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	<i>Kadın</i>	73,66	1281,0	-1,699	,089
	<i>Erkek</i>	60,25			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	<i>Kadın</i>	72,36	1428,0	-1,002	,316
	<i>Erkek</i>	65,50			
Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	<i>Kadın</i>	74,82	1150,0	-2,661	,008*
	<i>Erkek</i>	55,57			
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	<i>Kadın</i>	74,09	1233,0	-2,128	,033*
	<i>Erkek</i>	58,54			
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir.	<i>Kadın</i>	73,23	1330,5	-1,504	,133
	<i>Erkek</i>	62,02			
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	<i>Kadın</i>	73,31	1321,5	-1,584	,113
	<i>Erkek</i>	61,70			
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir.	<i>Kadın</i>	72,99	1357,0	-1,343	,179
	<i>Erkek</i>	62,96			
Gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir.	<i>Kadın</i>	72,60	1401,0	-1,072	,284
	<i>Erkek</i>	64,54			

* %95 önem derecesinde cinsiyete göre farklılaşan beklenen liderlik davranışına ilişkin ifadeler. S.O: Sıralama ortalaması

Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre yalnızca iki değişkende yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışı düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bunlardan ilki yönetici hemşirenin yeni proje ve fikirleri desteklemesi gerektiği düşüncesidir. Bu düşünceye katılım düzeyleri açısından kadın ve erkek hemşireler arasında fark vardır ($U=1150,0$, $p=0.008<0.05$, $z=-2,661$, $r=-0,22$). Analiz sonuçlarına göre, bu görüşe katılım düzeyi kadınlarda erkeklere göre daha yüksektir. Yani, kadın hemşireler yönetici hemşireden yeni proje ve fikirleri desteklemesini daha yüksek düzeyde beklemektedirler. Erkeklerin bu yöndeki beklentisi ise yüksek olmakla beraber kadınlara oranda bilimsel açıdan anlamlı olacak derecede düşüktür. Kadın ve erkek hemşirelerin yönetici hemşireden beklentilerinin farklılaştığı ikinci değişken çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır düşüncesidir ($U=1233,0$, $p=0.033<0.05$, $z=-2,128$, $r=-0,18$). Bu düşünceye de katılım düzeyi kadın hemşirelerde erkeklere göre daha yüksektir. Her iki grup hemşirenin de bu yöndeki beklentileri yüksek olmasına rağmen, kadın hemşirelerin beklentisinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Her iki sonuç bir arada değerlendirildiğinde cinsiyete göre farklılaşan iki beklentinin de alan yazında risk alma davranışı olarak tanımlanan ya da yenilikçilik olarak adlandırılabilen boyutta olduğu görülmektedir. Bu nedenle risk alma ya da yenilikçilik açısından kadın hemşirelerin erkek hemşirelere göre yönetici hemşireden beklentilerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışının hemşirelerin yaşları, meslekteki çalışma süreleri, kurumdaki çalışma süreleri ve eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için Kruskal-Wallis H testleri yapılmıştır.

Beklenen liderlik davranışının yaşa göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucuna göre, Tablo 10'da görüldüğü gibi, yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarından yalnızca bir tanesinde hemşirelerin yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($H=10,422$, $SD=2$, $p=0,034$).

Tablo 10. Yaş ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi

Sonucu

Değişken	Yaş	
	H	p
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	,383	,984
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	1,051	,902
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1,100	,894
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	2,782	,595
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	2,678	,613
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	2,107	,716
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır.	7,787	,100
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	5,254	,262
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır.	2,388	,665
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	5,228	,265
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	8,239	,083
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	4,383	,357
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	5,878	,208
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	4,945	,293
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	10,422	,034*
Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	6,394	,172
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	7,150	,128
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir.	7,833	,098
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	5,018	,285
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir.	4,227	,376
Gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir.	3,952	,413
*Yaşa göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışı arasında %95 önem derecesinde anlamlı fark bulunan ifadeler		

Buna göre yönetici hemşirenin yeni yaklaşımlara ve fikirlere açık olması yönündeki beklenti hemşirelerin yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Bu farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi

0,01 olarak kabul edilmiştir. Yapılan Mann-Whitney U Testi analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Yeni Yaklaşım ve Görüşlere Açık Olma Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Yaş</i>	<i>S.O.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	≤20	23,40	179,0	-,034	,973
	21-30	23,53			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	≤20	45,70	368,0	-,276	,782
	31-40	43,78			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	≤20	11,60	61,0	-1,601	,109
	41-50	14,69			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	≤20	7,35	1,5	-2,082	,037
	≥51	2,25			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	21-30	58,75	1323,0	-,479	,632
	31-40	56,18			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	21-30	24,75	225,0	-1,758	,079
	41-50	30,44			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	21-30	20,29	7,5	-2,282	,023
	≥51	5,25			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	31-40	44,87	452,0	-2,130	,033
	41-50	57,25			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	31-40	40,77	18,0	-2,207	,027
	≥51	10,50			
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	41-50	10,47	,5	-3,356	,001*
	≥51	1,75			
*Yönetici hemşireden beklenen yeni yaklaşım ve görüşlere açık olma davranışı açısından yaş grupları arasında 0,01 anlamlılık derecesinde anlamlı fark bulunan ifadeler					

Tablo 11’de görüldüğü gibi yaş grupları arasındaki farklar incelendiğinde yalnızca 41-50 yaş aralığında olanlar ile 51 ve üstü yaşa sahip olanların beklentisi arasında fark olduğu tespit edilmiştir (U=0,5, p=0,001<0,01, r=-,79). 41-50 yaş aralığında olan hemşirelerin alan yazında risk alma davranışı olarak tanımlanan ya da yenilikçilik olarak adlandırılabilir boyutta yönetici hemşireden beklentileri 51 yaş ve üzerinelere göre bilimsel açıdan anlamlı olacak düzeyde yüksektir. Elde edilen bu sonuca göre H4 hipotezi kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra Tablo 10 incelendiğinde 41-50 yaş aralığında olan hemşirelerin diğer tüm yaş gruplarındaki hemşirelere oranla bu liderlik davranışındaki beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre hemşirelerin liderlik davranışı beklentileri birlikte incelendiğinde her iki değişken açısından da yenilikçilik olarak

adlandırılabilir olan liderlik davranışında demografik özelliklere göre farklar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Meslekte Çalışma Süresi ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Meslekte Çalışma Süresi	
	H	P
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	5,929	,205
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	2,628	,622
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	9,700	,046*
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	3,539	,472
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	2,997	,558
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	2,022	,732
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır.	8,842	,065
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	4,751	,314
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır.	4,115	,391
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	4,061	,398
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	4,183	,382
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	2,322	,677
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	2,021	,732
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	2,020	,732
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	2,672	,614
Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	6,991	,136
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	9,053	,060
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir.	3,380	,496
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	3,427	,489
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir.	3,349	,501
Gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir.	5,369	,251
*Meslekteki çalışma süresine göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışı arasında %95 önem derecesinde anlamlı fark bulunan ifadeler		

Meslekte çalışma süresine göre beklenen liderlik davranışının değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarından yalnızca bir tanesinde hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (H=109,700, SD=4, p=0,046). Buna göre yönetici hemşirenin iş dışında da çalışma arkadaşlarıyla görüşmeye çalışması yönündeki beklenti hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. Bu farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,01 olarak kabul edilmiştir. Yapılan Mann-Whitney U Testi analizi sonuçları Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13. İş Dışında Da Çalışma Arkadaşlarıyla Görüşmeye Çalışma Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Meslekte Çalışma Süresi</i>	<i>S.O.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1-5	28,72	397,5	-1,287	,198
	6-10	24,46			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1-5	24,22	276,0	-2,331	,020
	11-15	34,10			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1-5	26,02	323,5	-,010	,992
	16-20	25,98			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1-5	25,24	303,5	-,142	,887
	≥21	25,80			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	6-10	32,47	503,0	-,737	,461
	11-15	35,77			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	6-10	33,03	341,0	-1,429	,153
	16-20	26,71			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	6-10	32,63	319,5	-1,533	,125
	≥21	25,89			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	11-15	32,31	238,5	-2,395	,017
	16-20	22,44			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	11-15	31,98	217,5	-2,637	,008*
	≥21	21,46			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	16-20	23,81	271,5	-,103	,918
	≥21	24,20			

*Yönetici hemşireden beklenen iş dışında da çalışma arkadaşlarıyla görüşme davranışı açısından meslekte çalışma sürelerine göre gruplar arasında 0,01 anlamlılık derecesinde anlamlı fark bulunan ifadeler

Tablo 13’de görüldüğü gibi meslekte çalışma süresine göre beklenen davranış farkı incelendiğinde yalnızca 11-15 yıldır çalışan hemşireler ile 21 ve üstü yıldır çalışan hemşirelerin beklentisi arasında fark olduğu tespit edilmiştir (U=217,5, p=0,008<0,01, r= -,36). Analiz sonucuna göre 11-15 yıl arasında mesleki deneyime sahip olan hemşirelerin diğer tüm gruplara göre bu liderlik davranıştaki beklentilerinin daha yüksek olduğu, bu farkın en az 21 yıl mesleki deneyime sahip hemşirelerden anlamlı düzeyde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14. Kurumda Çalışma Süresi ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	
	H	p
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	11,730	,019*
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	8,257	,083
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	13,442	,009*
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	8,584	,072
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	11,383	,023*
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	10,020	,040*
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır.	15,012	,005*
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	8,834	,065
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır.	7,008	,135
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	9,894	,042*
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	4,669	,323
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	3,847	,427
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	3,552	,470
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	1,511	,825
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	3,367	,498

Tablo 14. (devam)

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	
	H	p
Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	5,346	,254
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	1,889	,756
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir.	1,916	,751
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	6,312	,177
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir.	6,800	,147
Gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir.	7,699	,103
*Kurumdaki çalışma süresine göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışı arasında %95 önem derecesinde anlamlı fark bulunan ifadeler		

Kurumda çalışma süresine göre beklenen liderlik davranışının değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarından altı tanesinde hemşirelerin kurumda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo 14'te gösterilen bu değişkenlerde farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltilmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,01 olarak kabul edilmiştir. Yapılan Mann-Whitney U Testi analizi sonuçlarına göre aralarında anlamlı farklar olan gruplara ilişkin değerler Tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 15. Beklenen Liderlik Davranışının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına Yönelik Çeşitli Değişkenlere İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	S.O.	U	Z	p
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	6-10	32,64	374,5	-2,604	,009*
	11-15	44,72			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1-5	28,27	269,5	-3,171	,002*
	11-15	43,28			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	11-15	25,52	103,0	-2,956	,003*
	16-20	15,22			
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	6-10	32,06	346,0	-3,282	,001*
	11-15	45,96			

Tablo 15. (devam)

<i>Değişken</i>	<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>	<i>S.O.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	6-10	32,08	347,0	-3,159	,002*
	11-15	45,91			
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır.	1-5	28,34	272,5	-3,613	,000*
	11-15	43,15			
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır.	6-10	32,29	357,0	-3,151	,002*
	11-15	45,48			
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	1-5	29,64	328,5	-2,790	,005*
	11-15	40,72			
*Yönetici hemşireden beklenen davranışlar açısından 0,01 anlamlılık derecesinde kurumdaki çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı fark bulunan ifadeler					

Tablo 15’de görüldüğü gibi kurumda çalışma süresine göre beklenen davranışlarda ortaya çıkan farklar incelendiğinde 11-15 yıldır kurumda çalışan hemşirelerin tüm değişkenlerde diğer gruplardan farklılaştığı tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresine göre aralarında anlamlı farklar olan yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının tümünde 11-15 yıldır kurumda çalışan hemşirelerin beklentilerinin diğer hemşirelerden anlamlı derecede farklılaşacak ölçüde yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Eğitim Durumu ve Beklenen Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Eğitim Durumu	
	H	p
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapmalıdır.	1,248	,741
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem vermelidir.	,818	,845
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır.	1,487	,685
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışmalıdır.	1,586	,663
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdır.	6,823	,078
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcamalıdır.	,152	,985

Tablo 16. (devam)

Değişken	Eğitim Durumu	
	H	p
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak, buna göre planlama yapmalıdır.	2,403	,493
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünmelidir.	7,425	,060
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak almalıdır.	3,925	,270
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır.	1,308	,727
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşmalıdır.	2,361	,501
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korumalıdır.	2,491	,477
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşmalıdır.	1,873	,599
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir.	1,235	,745
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açık olmalıdır.	,438	,932
Yeni proje ve fikirleri desteklemelidir.	2,217	,529
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır.	2,772	,428
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirlemelidir.	1,926	,588
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip etmelidir.	4,431	,219
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol etmelidir.	3,723	,293
Gerektiğinde çalışanlara yetki vermelidir.	4,829	,185

Tablo 16’da da görüldüğü gibi hemşirelerin eğitim durumlarına göre hiçbir beklenen liderlik davranışında anlamlı düzeyde fark yoktur. Bu durumda H10 hipotezi reddedilmektedir. Yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının hemşirelerin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

5.5. Demografik Özelliklere Göre Yönetici Hemşirenin Algılanan Liderlik Davranışlarına Yönelik Bulgular

Yönetici hemşirenin algılanan liderlik davranışlarının hemşirelerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Cinsiyet ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Mann-Whitney U Testi

Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>S.O.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	<i>Kadın</i>	69,81	1447,5	-,719	,472
	<i>Erkek</i>	75,80			
Yeni proje ve fikirleri destekler.	<i>Kadın</i>	68,83	1337,0	-1,308	,191
	<i>Erkek</i>	79,75			
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	<i>Kadın</i>	69,55	1418,5	-,874	,382
	<i>Erkek</i>	76,84			
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	<i>Kadın</i>	70,19	1490,0	-,492	,623
	<i>Erkek</i>	74,29			
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	<i>Kadın</i>	69,38	1399,0	-,973	,330
	<i>Erkek</i>	77,54			
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır.	<i>Kadın</i>	69,81	1447,5	-,717	,473
	<i>Erkek</i>	75,80			
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	<i>Kadın</i>	70,03	1472,5	-,583	,560
	<i>Erkek</i>	74,91			
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	<i>Kadın</i>	70,18	1489,0	-,494	,621
	<i>Erkek</i>	74,32			
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir	<i>Kadın</i>	70,80	1559,0	-,122	,903
	<i>Erkek</i>	71,82			
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	<i>Kadın</i>	71,53	1522,0	-,318	,751
	<i>Erkek</i>	68,86			
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	<i>Kadın</i>	70,79	1558,0	-,125	,900
	<i>Erkek</i>	71,89			
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır.	<i>Kadın</i>	71,01	1581,0	-,005	,996
	<i>Erkek</i>	70,96			
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	<i>Kadın</i>	71,13	1567,0	-,080	,936
	<i>Erkek</i>	70,46			
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	<i>Kadın</i>	71,13	1567,0	-,080	,936
	<i>Erkek</i>	70,46			
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	<i>Kadın</i>	70,76	1555,0	-,144	,885
	<i>Erkek</i>	71,96			
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder	<i>Kadın</i>	70,51	1527,0	-,294	,769
	<i>Erkek</i>	72,96			
Gerektiğinde çalışanlara yetki verir.	<i>Kadın</i>	71,05	1576,5	-,029	,977
	<i>Erkek</i>	70,80			
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	<i>Kadın</i>	71,01	1581,0	-,005	,996
	<i>Erkek</i>	70,96			
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	<i>Kadın</i>	71,61	1513,0	-,367	,713
	<i>Erkek</i>	68,54			
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	<i>Kadın</i>	70,77	1556,0	-,138	,890
	<i>Erkek</i>	71,93			
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	<i>Kadın</i>	71,64	1475,5	-,567	,571
	<i>Erkek</i>	67,20			
S.O: Sıralama ortalaması					

Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, hiçbir değişkende hemşirelerin algıladığı liderlik davranışının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre H3 hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen bu sonuç beklenen liderlik davranışı ile bir arada değerlendirildiğinde, hemşirelerin beklediği liderlik davranışlarından bazılarının cinsiyete göre farklılaştığı ancak algılanan liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum cinsiyetin beklenen liderlik davranışı üzerinde etkili olduğunu ancak algılanan liderlik davranışı üzerinde etkili olmadığını ortaya koymaktadır. Beklenen liderlik davranışının cinsiyete göre farklılaştığı iki değişkenin alan yazını risk alma davranışı ya da yenilikçilik olarak tanımlandığı ve kadın hemşirelerin bu davranışlarda beklentilerinin daha yüksek olduğu değerlendirildiğinde, kadın hemşirelerin yenilikçilik davranışı açısından beklentileri daha yüksek olduğu ve algıladıkları erkeklerde farklı olmadığı için daha az tatmin oldukları da söylenebilir.

Algılanan liderlik davranışının hemşirelerin yaşları, meslekteki çalışma süreleri, kurumdaki çalışma süreleri ve eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi için Kruskal-Wallis H testleri yapılmıştır.

Algılanan liderlik davranışının yaşa göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucuna göre, Tablo 18'de görüldüğü gibi, yönetici hemşireden algılanan liderlik davranışlarından üç tanesinde hemşirelerin yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 18. Yaş ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Yaş	
	H	p
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	7,898	,095
Yeni proje ve fikirleri destekler.	6,078	,139
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	4,196	,380
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	8,428	,077
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	6,517	,164
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır.	5,981	,201
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	6,100	,192

Tablo 18. (devam)

Değişken	Yaş	
	H	p
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	7,271	,122
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir	5,799	,216
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	8,871	,064
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	5,896	,207
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır	8,746	,068
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	5,656	,226
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	10,319	,035*
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	7,048	,133
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder.	6,694	,153
Gerektiğinde çalışanlara yetki verir.	5,285	,259
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	4,859	,302
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	10,247	,036*
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	4,489	,344
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	9,908	,042*
*Yaşa göre algılanan liderlik davranışı arasında %95 önem derecesinde anlamlı fark bulunan ifadeler		

Analiz sonuçlarına göre yönetici hemşirenin işlerle ilgili bir takım standartlar belirlediğine (H=10,319, SD=4, p=0,035), çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını koruduğuna (H=10,247, SD=4, p=0,036) ve çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterdiğine (H=9,908, SD=4, p=0,042) ilişkin algılanan liderlik davranışı hemşirelerin yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Bu farkların hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,01 olarak kabul edilmiştir. Yapılan Mann-Whitney U Testi analizi sonuçlarına göre aralarında anlamlı farklar olan gruplara ilişkin değerler Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Algılanan Liderlik Davranışının Yaşa Göre Farklılaşmasına Yönelik Çeşitli Değişkenlere İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Yaş</i>	<i>S.O.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	≤ 20	34,30	72,0	-2,974	,003
	21-30	20,50			
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	≤ 20	64,20	183,0	-2,786	,005
	31-40	41,38			
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	≤ 20	62,15	203,5	-2,504	,009
	31-40	41,64			
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	≤ 20	62,45	200,5	-2,534	,006
	31-40	41,60			
*Algılanan liderlik davranışları açısından 0,01 anlamlılık derecesinde yaşa göre gruplar arasında anlamlı fark bulunan ifadeler					

Tablo 19'daki sonuçlar incelendiğinde, yaşa göre farklılaşan üç algılanan liderlik davranışında da 20 yaş ve altındaki hemşirelerin diğer hemşirelerden farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, daha genç yaştaki hemşirelerin belirtilen liderlik davranışlarına yönelik algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum genç yaştaki hemşirelerin kariyerlerinde daha az sayıda yönetici hemşireyle bir arada çalıştıkları için liderlik davranışını karşılaştırmalı olarak değerlendirememelerinden kaynaklanmış olabilir. Yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşan üç liderlik davranışından ikisi alan yazınında çalışan odaklı, diğeri ise kontrol odaklı olarak değerlendirilen liderlik davranışları olarak saptanmıştır.

Algılanan liderlik davranışının meslekteki çalışma süresine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 20'de görülmektedir.

Tablo 20. Meslekte Çalışma Süresi ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Meslekte Çalışma Süresi	
	H	p
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	1,004	,909
Yeni proje ve fikirleri destekler.	1,005	,909
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	,977	,913
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	,278	,991
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	,553	,968
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır.	,792	,940
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	2,646	,619
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	1,295	,862
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir	,666	,955
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	,879	,928
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	,362	,985
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır	,720	,949
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	,107	,999
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	,598	,963
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	,229	,994
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder.	1,707	,789
Gerektiğinde çalışanlara yetki verir.	,374	,985
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	,241	,993
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	,373	,985
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	,297	,990
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	,652	,957

Tablo 20’de görüldüğü gibi hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine göre algılanan liderlik davranışlarının hiçbirinde anlamlı düzeyde fark yoktur. Bu durumda H7 hipotezi reddedilmektedir. Elde edilen bu sonuç yaşa göre farklılaşan değişkenlerle bir arada değerlendirildiğinde, bazı algılanan liderlik davranışlarının yaşa göre farklılaşması ancak meslekteki çalışma süresine göre farklılaşmaması, bu durumun iş deneyimi ile açıklanamayacağını ortaya koymaktadır.

Hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre algılanan liderlik davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Kurumda Çalışma Süresi ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	
	H	p
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	2,609	,625
Yeni proje ve fikirleri destekler.	2,646	,619
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	1,571	,814
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	,907	,923
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	,945	,918
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır.	2,392	,664
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	4,259	,372
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	1,813	,770
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir	,380	,984
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	,836	,934
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	1,014	,908
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır	1,888	,756
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	,555	,968
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	1,223	,874
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	1,320	,858
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder.	,918	,922
Gerektiğinde çalışanlara yetki verir.	,171	,997
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	1,481	,830
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	1,023	,906
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	1,247	,870
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	1,300	,861

Tablo 21’de görüldüğü gibi hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre algılanan liderlik davranışlarının hiçbirinde anlamlı düzeyde fark yoktur. Bu durumda H9 hipotezi reddedilmektedir. Hemşireler kurumda 1-5 yıl arasında

çalışıyor olsa da, 21 yıldan fazla süredir çalışıyor olsa da algıladıkları liderlik davranışları arasında fark yoktur.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre algılanan liderlik davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22. Eğitim Durumu ve Algılanan Liderlik Davranışına İlişkin Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Eğitim Durumu	
	H	p
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	9,259	,026*
Yeni proje ve fikirleri destekler.	7,832	,050**a
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır.	7,109	,068
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar.	6,322	,097
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür.	7,050	,070
Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır.	8,096	,044*
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	11,547	,009*
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	10,812	,013*
Çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyetlere önem verir	7,576	,056
İş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır.	6,366	,095
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	8,452	,038*
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır	9,231	,026*
Çalışanların isteklerini ve beklentilerini anlamak için çaba harcar.	7,802	,050 ^b
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	15,711	,001*
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	8,658	,034*
Faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder.	7,306	,063
Gerektiğinde çalışanlara yetki verir.	3,221	,359
Çalışanlarla ilgili görüş ve düşüncelerini onlarla paylaşır.	4,112	,250
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	9,882	,020*
Çalışanlar hakkındaki olumlu-olumsuz düşüncelerini kendileri ile paylaşır.	5,859	,119
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	12,067	,007*
*Eğitim durumuna göre algılanan liderlik davranışı arasında %95 önem derecesinde anlamlı fark bulunan ifadeler a Değişkene ait elde edilen p değeri 0.049614 olarak tespit edildiği için p<0,05’tir. b Değişkene ait elde edilen p değeri 0.050287 olarak tespit edildiği için p>0,05’tir.		

Tablo 22’de görüldüğü gibi, algılanan liderlik davranışlarından onbir tanesinde algılama düzeyinin hemşirelerin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu algılanan liderlik davranışları şunlardır:

- Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır (H=9,259, SD=3, p=0,026),
- Yeni proje ve fikirleri destekler (H=7,832, SD=3, p=0,050),
- Gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır (H=8,096, SD=3, p=0,044),
-
- Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur (H=11,547, SD=3, p=0,009),
- Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar (H=10,812, SD=3, p=0,013),
- Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır (H=8,452, SD=3, p=0,038),
- Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır (H=9,231, SD=3, p=0,026),
- İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler (H=15,711, SD=3, p=0,001),
- İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder (H=8,658, SD=3, p=0,034),
- Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur (H=9,882, SD=3, p=0,020),
- Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir (H=12,067, SD=3, p=0,007).

Analiz sonuçlarına göre yukarıdaki liderlik davranışlarında yönetici hemşirenin algılanan liderlik düzeyi hemşirelerin eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu durumda H11 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farkların hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,0125 olarak kabul edilmiştir. Yapılan Mann-Whitney U Testi analizi sonuçlarına göre aralarında anlamlı farklar olan gruplara ilişkin değerler Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23. Algılanan Liderlik Davranışının Eğitime Göre Farklılaşmasına Yönelik Çeşitli Değişkenlere İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>S.O.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Yeni yaklaşımlara ve görüşlere açıktır.	<i>Lise</i>	19,72	32,0	-3,001	,003
	<i>Lisansüstü</i>	8,50			
Yeni proje ve fikirleri destekler.	<i>Lise</i>	19,48	38,0	-2,721	,007
	<i>Lisansüstü</i>	9,25			
Karar ve uygulamalarının gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	<i>Lise</i>	19,90	27,5	-3,190	,001
	<i>Lisansüstü</i>	7,94			
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	<i>Lise</i>	42,46	313,5	-2,835	,005
	<i>Önlisans</i>	28,96			
Çalışanların işe istekle sarılmaları için elinden geleni yapar.	<i>Lise</i>	19,38	40,5	-2,617	,009
	<i>Lisansüstü</i>	9,56			
Çalışanların işini severek yapmalarını sağlayacak ortam yaratmaya çalışır.	<i>Lise</i>	19,30	42,5	-2,545	,011
	<i>Lisansüstü</i>	9,81			
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır	<i>Lise</i>	42,10	322,5	-2,731	,006
	<i>Önlisans</i>	29,18			
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	<i>Lise</i>	44,04	274,0	-3,396	,001
	<i>Önlisans</i>	28,02			
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	<i>Lise</i>	59,94	476,5	-3,213	,001
	<i>Lisans</i>	40,72			
İşlerle ilgili bir takım standartlar belirler	<i>Lise</i>	19,98	25,5	-3,378	,001
	<i>Lisansüstü</i>	7,69			
İşin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip eder.	<i>Lise</i>	19,42	39,5	-2,688	,007
	<i>Lisansüstü</i>	9,44			
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	<i>Lise</i>	41,68	333,0	-2,592	,010
	<i>Önlisans</i>	29,43			
Çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını korur.	<i>Lise</i>	19,58	35,5	-2,854	,004
	<i>Lisansüstü</i>	8,94			
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	<i>Lise</i>	43,36	291,0	-3,133	,002
	<i>Önlisans</i>	28,43			
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterir.	<i>Lise</i>	19,24	44,0	-2,500	,012
	<i>Lisansüstü</i>	10,00			

Tablo 23’de yer alan sonuçlar incelendiğinde eğitim durumuna göre farklılaşan tüm algılanan liderlik davranışlarında farklılığı yaratan grubun lise mezunları olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının eğitim durumuna göre algılanan liderlik davranışının farklılaştığı tüm değişkenlerde diğer eğitim durumlarına sahip hemşirelerden daha yüksek düzeyde liderlik davranışı algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle lise mezunları ve lisansüstü mezunları arasında algılanan liderlik davranışı düzeyleri arasında büyük farklar olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça algılanan liderlik davranışı düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Yalnızca tek bir değişkende (Yönetici hemşire gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır) Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre iki grup arasında farklılık çıkmamıştır. Bu değişkene yönelik sonuçlar incelendiğinde eğitim düzeylerine ait sıra ortalamalarının aşağıdaki Tablo 24'deki gibi olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Değişkene İlişkin Sıra Ortalaması Tablosu

Değişken	Eğitim Durumu	N	S.O.
Yönetici hemşire gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde, sistematik olarak alır	Lise	25	89,56
	Önlisans	42	68,14
	Lisans	66	68,23
	Lisansüstü	8	50,88

S.O: Sıralama ortalaması

Tablodan da görüldüğü gibi bu değişkende de farklılık lise mezunlarından kaynaklanmaktadır. Diğer tüm eğitim düzeylerine oranla lise mezunlarının bu değişkende de en yüksek algılanan liderlik davranışı düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Özel bir alan olan sağlık alanında hizmet sunumu gerçekleştiren hemşirelik hizmetleri ve yönetiminin değişen sağlık politika ve standartları çerçevesinde önemini arttığı bilinmektedir. Sorumluluk ve görevleri gereği, hemşirelerin doğru hedeflere, etkili biçimde yönlendirilmeleri, hemşirelik hizmetlerinin en üst düzeyde yerine getirilmesi etkin ve doğru yönetilen hemşirelik hizmetleri ile mümkün olacağı düşünülmektedir. İzleyenlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemek, güdülemek ve harekete geçirip yönlendirmek, grubun varlığını ve devamlılığını sağlayarak başarıya ulaştırmak olarak tanımlanabilen liderlik, hemşirelik hizmetleri ve yönetimi alanında önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda hemşirelik hizmetlerinin yönetilmesinde yönetici hemşirenin sahip olduğu liderlik davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada hemşirelerin tarafından yönetici hemşireler için beklenen liderlik davranışları ve algılanan liderlik davranışları demografik değişkenler boyutu ile değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre, çalışan hemşireler tarafından beklenen liderlik davranışının algılanan liderlik davranışından yüksek olduğu belirlenmiştir. Beklenen ve algılanan liderlik davranışları arasındaki farkın tüm değişkenlerde anlamlı düzeyde olmasının ayrıca tüm değişkenlerde beklenenin algılanandan yüksek olmasının nedeni, hemşirelik mesleğini yerine getirenlerin eğitim düzeyinin yükselmesi, değişen sağlık politika ve uygulamaları karşısında mesleki profesyonelleşme isteğinin artması olarak gösterilebilir. Bunun sonucu olarak da hemşireler bunu gerçekleştirecek lider yönetici hemşire ile birlikte çalışma isteği duymaktadırlar şeklinde yorumlanabilir.

Hemşirelerin yönetici hemşireden beklentilerinin en yüksek olduğu liderlik davranışı “gelecekle ilgili kararları belli bir plan-program dahilinde sistematik olarak almalıdır” olarak belirlenmiştir. Bu durum yönetici hemşirelerden vizyoner liderlik davranışı beklentisinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Hemşirelik

hizmetlerinin uzun bir süreç olması, uzun dönemli planlar yapılmasının, bu planların çalışanlar tarafından kabul edilip, uygulanmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yönetici hemşirenin vizyon sahibi olmasının, hem kurumun amaçlarının yerine getirilmesinde hem de çalışan hemşireler tarafından daha kaliteli ve verimli hizmet sunumunun sağlanmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Hemşirelerin yönetici hemşireden beklentilerinin en düşük olduğu liderlik davranışı ise, “iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışmalıdır” olarak belirlenmiştir. Çalışmada, çalışan odaklı liderlik davranışı içinde değerlendirilen bu değişken dışındaki değişkenlerin değerlerinin yüksek çıktığı görülmektedir. Yönetici hemşireden iş ortamı dışında çalışma arkadaşlarıyla görüşmesinin daha düşük düzeyde beklenmesi, iş-arkadaşlık ilişkisinde sınırların daha keskin olarak belirlenmesinin arzu edildiğini düşündürmektedir. Bu durumda çalışan hemşirelerin yönetici hemşireden beklentisinin çalışan odaklı liderlik davranışı olduğu görülmektedir. Ancak bu beklentinin daha çok iş ortamındaki liderlik davranışına yönelik olduğu ortadadır. Bununla birlikte en düşük ikinci ortalamaya sahip olan “çalışanların özel sorunlarına duyarlılık göstermelidir” ifadesi de bu durumu desteklemektedir. Bu ifadelerden çalışan hemşirelerin özel ilişkiden çok profesyonel çalışan odaklı liderlik davranışı beklentisi içerisinde olduğu sonucu çıkmaktadır.

Hemşirelerin yönetici hemşirenin liderlik davranışları içinden en yüksek düzeyde algıladıkları liderlik davranışının “risk alma davranışı” olarak tanımlanan liderlik davranışı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yönetici hemşirenin yenilikçi yönü algılanan liderlik davranışı içinde ön plana çıkmaktadır. Buna karşın en düşük düzeyde algılanan liderlik davranışı ise “iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır” davranışıdır.

Yönetici hemşirelerden beklenen liderlik davranışı ve algılanan liderlik davranışı olarak “iş dışında da çalışma arkadaşları ile görüşmeye çalışır” davranışı en düşük düzeye sahiptir. İki sonuç birlikte değerlendirildiğinde yönetici hemşirelerden düşük düzeyde beklenen bu davranışın aynı zamanda düşük düzeyde sergilendiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışı düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Bu fark iki değişken için tespit edilmiştir. Bunlardan ilki yönetici

hemşirenin yeni proje ve fikirleri desteklemesi gerektiği düşüncesidir. Bu düşünceye katılım düzeyleri açısından kadın ve erkek hemşireler arasında fark vardır. Bu sonuçta katılım düzeyi kadınlarda erkeklere göre daha yüksektir. Yani, kadın hemşireler yönetici hemşireden yeni proje ve fikirleri desteklemesini daha yüksek düzeyde beklemektedirler. Kadın ve erkek hemşirelerin yönetici hemşireden beklentilerinin farklılaştığı ikinci değişken “çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate almalıdır” ifadesidir. Bu ifadeye katılım düzeyi kadın hemşirelerde erkeklere göre daha yüksektir.

Her iki sonuç bir arada değerlendirildiğinde cinsiyete göre farklılaşan iki beklentinin de alan yazınında risk alma davranışı olarak tanımlanan ya da yenilikçilik olarak adlandırılabilir boyutta olduğu görülmektedir. Bu nedenle risk alma ya da yenilikçilik açısından kadın hemşirelerin erkek hemşirelere göre yönetici hemşireden beklentilerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak sahada çalışan hemşirelerin çoğunluğunun ve yönetici pozisyonunda çalışan hemşirelerin kadın olmasının ve mesleğin ilk ortaya çıktığı zamandan itibaren kadın mesleği olmasının hala çalışan hemşireler üzerinde etkili olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte hemşirelerin mesleki gelişim açısından yönetici hemşirelerinden destekleyici liderlik davranışı sergilemesini beklemekte olduklarını göstermektedir.

Cinsiyete göre algılanan liderlik davranışı değerlendirildiğinde gruplar arasında fark yoktur sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum yönetici hemşireler tarafından sergilenen davranışlarda cinsiyet ayrımı yapılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Demografik değişkenlerden yaşa göre değerlendirme yapıldığında hemşireler tarafından beklenen liderlik davranışı ve algılanan liderlik davranışı için fark olduğu sonucu çıkmıştır. Beklenen liderlik davranışlarında yönetici hemşirenin yeni yaklaşımlara ve fikirlere açık olması yönündeki beklenti hemşirelerin yaşlarına göre farklılaşmaktadır. Beklenen liderlik davranışlarında özellikle 41-50 yaş grubunun farka neden olduğu ve 51 yaş üstü grup ile değerlendirilmesinde anlamlı düzeyde fark olduğu ortadadır.

Algılanan liderlik davranışına göre değerlendirildiğinde, yönetici hemşirenin işlerle ilgili bir takım standartlar belirlediğine, çalışanlarla arasında tam ve sürekli bilgi akışını koruduğuna ve çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösterdiğine ilişkin algılanan liderlik davranışı hemşirelerin yaşlarına göre farklılaştığı sonucu çıkmıştır. Algılanan liderlik davranışında 20 yaş ve altındaki hemşirelerin diğer hemşirelerden farklılaştığı görülmektedir. Sonuçlara göre, bu yaş grubunda ki hemşirelerin belirtilen liderlik davranışlarına yönelik algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni olarak, genç yaşta ki hemşirelerin mesleki hayatlarında daha az sayıda yönetici hemşire ile bir arada çalışmaları, liderlik davranışını karşılaştırmalı olarak değerlendirme imkanı bulamamaları gösterilebilir. Yaşa göre algılanan liderlik davranışının anlamlı düzeyde farklılaşan üç liderlik davranışından ikisi alan yazınında çalışan odaklı, diğeri ise kontrol odaklı olarak değerlendirilen liderlik davranışları olarak saptanmıştır.

Meslekte çalışma süresine göre değerlendirildiğinde beklenen liderlik davranışında fark olduğu, algılanan liderlik davranışında fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarından iş dışında da çalışma arkadaşlarıyla görüşmeye çalışması yönündeki beklenti hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. Hemşirelerin meslekte çalışma süresine göre beklenen davranış farkı incelendiğinde yalnızca 11-15 yıldır çalışan hemşireler ile 21 ve üstü yıldır çalışan hemşirelerin beklentisi arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre, 11-15 yıl arasında mesleki deneyime sahip olan hemşirelerin diğer tüm gruplara göre bu liderlik davranıştaki beklentilerinin daha yüksek olduğu, bu farkın en az 21 yıl mesleki deneyime sahip hemşirelerden anlamlı düzeyde farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Kurumda çalışma süresine göre değerlendirildiğinde hemşireler tarafından beklenen liderlik davranışında fark olduğu, algılanan liderlik davranışında fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kurumda çalışma yılı ele alındığında, 11-15 yıldır kurumda çalışan hemşirelerin tüm değişkenlerde diğer gruplardan farklılaştığı tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresine göre aralarında anlamlı farklar olan yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarının tümünde 11-15 yıldır kurumda çalışan hemşirelerin beklentilerinin diğer hemşirelerden anlamlı derecede farklılaşacak ölçüde yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak kurumu tanınması,

kurumun yönetim ve işleyişine dair bilgi sahibi olunması, kurum kültürü düşüncesinin benimsenmesi çalışan hemşirelerde beklentinin özellikle profesyonel anlamda çalışan odaklı liderlik davranışı beklentisinin artmasına yol açtığı söylenebilir.

Çalışma sonuçlarına göre, çalışan hemşirelerin beklenen liderlik davranışı düzeylerine eğitim değişkeni açısından bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Fakat analiz sonuçlarına göre, algılanan liderlik davranışı düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Eğitim durumuna göre farklılaşan tüm algılanan liderlik davranışlarında farklılığı yaratan grubun lise mezunları olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının, algılanan liderlik davranışının farklılaştığı tüm değişkenlerde diğer eğitim durumlarına sahip hemşirelerden daha yüksek düzeyde liderlik davranışı algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle lise mezunları ve lisansüstü mezunları arasında algılanan liderlik davranışı düzeyleri arasında büyük farklar olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça algılanan liderlik davranışı düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan hemşirelerin, eğitimleri nedeni ile liderlik ve liderlik davranışları ile ilgili bilgi sahibi olması ve farklı liderlik davranışları ile karşılaşmaları algıladıkları liderlik davranışı düzeylerinin düşmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmada hemşireler tarafından beklenen liderlik davranışı yüksek çıkmıştır. Algılanan liderlik davranışının beklenen liderlik davranışından düşük olmasına rağmen, algılanan liderlik davranışı düzeyi düşük değildir. Bu saptama hemşirelerin yönetici hemşirelerin tutum ve davranışlarından memnun olduğunu gösteren bulgu olarak değerlendirilebilir. Yapılan diğer çalışmalarda yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımları incelenmiş ve çalışan hemşirelerin çoğunluğunun yöneticilerinden ve yöneticilerinin tutum ve davranışlarından memnun olduğu saptanmıştır. Karşılıklı olarak bu çalışmalar bu boyutu ile birbirini desteklemektedir.

Çalışmada hemşirelerin yönetici hemşirelerde, alan yazında risk alma davranışı olarak tanımlanan liderlik davranışını en yüksek düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Aynı zamanda yenilikçi ve vizyoner odaklı liderlik davranışı olarak tanımlanan liderlik davranışlarında algılanan liderlik davranışı düzeyi yüksek çıkmıştır. Alan yazında yönetici hemşirelerin liderlik davranışları üzerine yapılan

çalışmada yönetici hemşirelerin görev odaklı davranış sergiledikleri ortaya konulmaktadır.

Bundan sonraki çalışmalar için yönetici hemşirelerin kendilerinden toplanacak liderlik davranışına ilişkin veriler ile hemşirelerin beklenti ve algılarının karşılaştırmaları olarak incelenmesi önerilebilir. Böyle yapılmış bir çalışmanın liderlik olgusunun hemşirelik yönetiminde uygulanması ve önemine ait daha iyi sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Kurumlarda yönetici ve çalışan hemşirelere yönelik liderlik ve liderlik davranışlarına ilişkin eğitimlerin düzenlenmesinin hemşirelik mesleği ve hemşirelik yönetimine meslekleşme, profesyonelleşme ve iyi yönetim adına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda değişen sağlık politika ve uygulamalarında hemşirelik mesleğinin yerini koruyabilmesi ve üst düzeye taşıyabilmesi için liderlik olgusunu hemşirelik meslek ve yönetimde içselleştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akat, İ.- Üner N., İşletme Yönetimi, İzmir, 1993

Akbaba, A.- Erenler E., “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performans İlişkisi ”Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, S.1, C.19, Ankara,2008

Akdoğan, E., Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

Aksel, İ., “Liderlik Teorileri”, Liderlik ve Motivasyon (Ed. C. Serinkan), Ankara, 2008

Ataman, G., “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar”, İstanbul, 2002

Ateş, G., Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005

Avcı, U.- Topaloğlu, C., “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Kahramanoğlu Karaman, 2009

Aysel, L., Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006

Bakan, İ.- Büyükbeşe, T., “ Liderlik Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Alan Çalışması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi ,C.12,S.19, Kahramanmaraş, 2010

Bass, B.M., Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research, and Applications, New York, 1990

Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992

Bennis, W.- Nanus B., Leaders:The Strategies for Taking Change, New York, 1997

Bildik, B., Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2009

Budak, G.- Budak, G., İşletme Yönetimi, İzmir,2010

Bumin, B., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara, 1990

Can, H. –Azizoğlu Ö.A.- Aydın E.M., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2011

Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000

Çetin, T., Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2009

Çoroğlu, C., İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, İstanbul, 2003

Davis, K., “İşletmede İnsan Davranışı” Örgütsel Davranış (Çev: K. Tosun), İstanbul,1988

Dessler, G., Management Fundamentals , New york,1979

Doğan, S., Vizyona Dayalı Liderlik, İstanbul, 2007

Elkins, A., Management: Structures, Function and Processes, Boston, 1980

Eraslan, L.,“ Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik” Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, Erzincan, 2004

Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000

Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, 2011

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010

Ergezen, M., Yönetici Liderlik, Ankara, 2008

Eriş, E.D., İlke ve İşlevlerle İşletme (Ed. M. Babacan), İzmir, 2012

Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009

Gegez, E., Pazarlama Araştırmaları, Ankara, 2010

Graen, G.B., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, 1976

Güney, S., Davranış Biçimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği, Ankara, 1999

Güngör, T., “Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi”, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II, Ankara, 1995

Helms, M.M., Encyclopedia of management , USA, 2006

Hersey, P.- Blanchard K., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1988

Kahveci, B., Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı, HÜ. Sağlık Bilimler Enstitüsü Hemşirelik Bölüm. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011

Kaptanoğlu, A.Y., Sağlık Yönetimi, İstanbul, 2011

Karalar, R.- Özalp, İ.- Maviş, F.- Geylan R.- Tenekecioğlu, B.- Şahin, M.- Çömlekçi, F.- Aydın, N., Genel İşletme, Eskişehir, 2002

Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2010

Kelez, A., Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hemşirelik Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008

Kılınç, M., Etkin Liderlik, İstanbul, 2009

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011

Korkmaz, G.-Abaan S., Servis Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Güç Tipi Algılamaları ve Tercihleri, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Ankara, 2005

Kutun, F.Ç, Hastanelerde Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminin Etkinliğinin Belirlenmesi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011

Luke, J.S., “Catalytic Leadership” Stategies For An Interconnected World, California, 1998

Mohammad, G.T., Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, Servqual Analiz İle Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Uygulama, Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007

Newstorm, J.W., Davis, K., Organizational Behavior, New York, 1993

Northouse P.G., Leadership: Theory and Practice, London, 2000

Northouse, P.G., Leadership and Management in Organisations, New York, 2007, (<http://books.google.com/books?hl=tr&q=>)

Northouse, P.G., Leadership: Theory and Practice, London, 2010

Ormancı, A., Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2005

Özalp, İ., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1995

Özalp, İ.- Kopal C.- Berberoğlu G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2000

Özalp, İ.- Sahin M.- Berberoğlu G.- Geylan R., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2003

Özcan, M., “Dinamik Çok Boyutlu Liderlik”, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, İstanbul ,1997

Öztürk, H.- Bahçecik, N.- Gürdoğan, E.P, “Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi”, İstanbul Üniversitesi Hemşirelik Dergisi, C. 20, S.1, İstanbul, 2012

Sabuncuoğlu, Z.- Tüz M, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001

Seyfekli, C., Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2007

Solomon, R.C.- Frores, F., Güven Yaratmak, İstanbul, 2001

Şahin, B., Hastane Yönetim Süreçleri ve Sağlık Yönetim Bilgi Sistemleri, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010

Şimşek, Ş.- Çelik, A., Genel İşletme, Konya, 2010

Taşkıran, E., “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C.17, S.2, Ankara, 2006,

Tate, W.C., Leadership in Nursing, Edinburgh, 2009

Tengilimoğlu, D.- Işık, O.- Akbolat, M., Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2012

Tevrüz, S.- Artan, İ.- Bozkurt, T., Davranışlarınızdan Seçmeler, İstanbul, 1999

Tosun, K., “Genel Esaslar”, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1992

Tsui, A.S.- Zhang, Z.- Wang, H.- Xin, K.R.- Wu, J.B., “Unpacking The Relationship Between Ceo Leadership Behavior And Organizational Culture”, The Leadership Quarterly, C.17, S.2,Arizona, 2006

Usal, A.- Kuşluvan, Z., Davranış Bilimleri, İzmir, 2000

Ülgen, H.- Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2004

Ünal, M., 21.yy'da Değişim, Yönetim ve Liderlik, İstanbul, 2012

Velioğlu, S.-Vatan, F., “Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi”,5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı(Ed. E. Göktürk, A. Şahin, Y. Odacıoğlu), Eskişehir, 2002

Yeşilyurt, E., “Akademik ve Yönetimsel Liderlik”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Elazığ, 2007, [http://web.firat.edu.tr/daum/docs /53/17%20Akademik%20ve%20y%C3%B6netimsel%20Etem%20YE%C5%9E%C4%B0LYURT\(4311\)--%C3%B6dendi--5%20syf--76-80.doc](http://web.firat.edu.tr/daum/docs /53/17%20Akademik%20ve%20y%C3%B6netimsel%20Etem%20YE%C5%9E%C4%B0LYURT(4311)--%C3%B6dendi--5%20syf--76-80.doc) (04.02.2012)

Yılmaz, M. K. , Liderlik Nedir?, Ankara, 2003

Yılmaz, M. K., Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2011

Zaleznik, A., “Managers and Leaders:Are They Different?”, Harvard Business Review, C. 55, Boston, 1977

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

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2011

.....<https://www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1207/unite01.pdf> (21.06.2012)

.....<http://www.who.int/en/> (11.06.2012)

.....<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeligi-son-degisi-.html> (21.06.2012)

.....http://www.asm.gov.tr/UploadGenelDosyalar/Dosyalar/143/MEVZUAT/18_08_2010_12_55_51.pdf (20.06.2012)

.....<http://www.izmirgogus.gov.tr/izmirgogus/index.jsp?page=68> (01.07.2012)

EK -1

SAYIN KATILIMCI

Anketimiz, liderlik davranışlarının ölçülmesine yönelik akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket, liderlik davranışları ile ilgili 2 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölüm yönetici hemşireden beklenen liderlik davranışlarından, 2. bölüm yönetici hemşirede var olan liderlik davranışlarından, 3. bölüm demografik bilgilerden oluşmaktadır. Çalışma akademik amaçlarla kullanılacağı için cevapların doğruluğu büyük önem taşımaktadır. Çalışma süreci ve sonuçları bu amaç dışında kesinlikle kullanılmayacak ve kişisel bilgiler hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. İlginiz için teşekkür ederim.

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

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

BÖLÜM 3

Demografik Veriler

- Cinsiyetiniz Kadın Erkek
- Yaşınız 20 yaş ve altı 21-30 31-40 41-50 51 ve üstü
- Meslekte çalışma yılınız 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü
- Çalıştığınız kurumdaki hizmet yılınız 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü
- Eğitim durumunuz Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü

ÖZGEÇMİŞ

16 Ağustos 1978 tarihi, İzmir ili Ödemiş ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi aynı ilçede tamamladıktan sonra, 1997 yılında Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Hemşire olarak hizmete başladım ve aynı kurumda göreve devam etmekteyim. Ege Üniversitesi, Atatürk Sağlık Meslek Yüksekokulu Hemşirelik Önlisans Bölümü'nden 1998 yılında mezun oldum. 2011 yılında Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü'nde Lisans eğitimimi tamamladım. 2011 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi programında yüksek lisans eğitimime başladım.

Özel ilgi alanları, Hemşirelik yönetiminde yeni yaklaşımlar, Sağlık kurumlarında çatışma yönetimi

Yabancı dilim İngilizce olup, bekarım.

Aday: **NURDAN ÇAMLİBEL**