



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞININ
YÖNETİCİ HEMŞİRELER TARAFINDAN ALGILANIŞI**

**BERNA KAHVECİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HEMŞİRELİK

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. TÜMER ULUS**

İSTANBUL – 2011

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Berna KAHVECİ tarafından hazırlanan "*Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı*" konulu çalışması jürimizde Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi :24.06.2011

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Tümer ULUS
: İstanbul Üniversitesi / Hem. Fak.
(Danışmanı)



Jüri Üyesi : Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK
: Marmara Üniversitesi /Sağ. Bil. Fak.



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Nurten KAYA
: İstanbul Üniversitesi / Hem. Fak.



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

I. TEŞEKKÜR

Çalışmalarım süresince benden yardım ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam Yard. Doç. Dr. Tümer Ulus'a, bu projenin temelleri atılırken değerli fikirleriyle projeye ışık tutan değerli hocam Yard. Doç. Dr. Leman Şenturan' a, sorularımı her zaman içtenlikle cevaplayan sevgili hocam Öğr. Gör. Fatma Özhan'a, her zaman yanımda olduklarını bana hissettiren canım aileme yürekten teşekkür ederim.

Berna Kahveci

II. İÇİNDEKİLER

I. TEŞEKKÜR	I
II. İÇİNDEKİLER	II
III. KISALTMALAR	IV
IV. TABLO LİSTESİ	V
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	3
3. GİRİŞ VE AMAÇ	5
4. GENEL BİLGİLER	7
4.1. Liderlik Tanımı ve Liderlik Teorileri	7
4.1.2. Davranışçı Liderlik	14
4.1.3. Durumsallık Teorisi	15
4.1.4. Özellikler Teorisi	16
4.1.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi	20
4.1.5.1. İdeal Etki ve Karizma	23
4.1.5.2. İlham Verici Liderlik	25
4.1.5.3. Zihinsel Teşvik	26
4.1.5.4. Bireysel İlgi	27
4.1.6. Etkileşimci Liderlik Teorisi	28
4.1.6.1. Koşullu Ödül	29
4.1.6.2. İstisnalarla Yönetim	30
4.1.6.3. Serbest Bırakıcı Liderlik	31
4.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özellikleri	32
5. GEREÇ VE YÖNTEM	35
5.1. Araştırmanın Amacı ve Şekli	35
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	35
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	35
5.3.1. Örneklem Seçim Kriterleri	35
5.4. Verilerin Toplama Araçları	35
5.4.1. Sosyo - Demografik Bilgi Toplama Formu	36
5.4.2. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği	36
5.5. . Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Güvenirliliği	37

5.6. Verilerin Değerlendirilmesi	37
5.7. Araştırmanın Etik Yönu	38
5.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	38
5.9. Araştırmanın Soruları	38
5.10. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'ne Verilen Yanıtların Dağılımı	39
6. BULGULAR	44
6.1. Yönetici Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özellikleri	45
6.2 Yönetici Hemşirelerin Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Karşılaştırmalar	46
7. TARTIşMA	59
7.1. Yönetici Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tartışılması	59
7.2. Yönetici Hemşirelerin Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Tartışılması	60
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	62
9. KAYNAKLAR	64
10. EKLER	71
10.1. İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Yazılı Araştırma İzni	72
10.2. Sosyo-Demografik Bilgi Toplama Formu	74
10.3. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği	75
11. ÖZGEÇMİş	77

III. KISALTMALAR

MLQ: Multifactor Leadership Questionare
(Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği)

IV. TABLO LİSTESİ

Tablo-1 – Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin Güvenilirliği	37
Tablo 2 – Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğine’ ne Verilen Yanıtların Dağılımı	40
Tablo 3 – Yönetici Hemşirelerin Sosyo- Demografik Özelliklerinin Dağılımı	45
Tablo 4 – Yönetici Hemşirelerin Yaş Ortalamasının Dağılımı	46
Tablo 5 – Yönetici Hemşirelerin Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	46
Tablo 6 – Yönetici Hemşirelerin Yaş Sınıflarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	47
Tablo 7 – Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	48
Tablo 8 – Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	49
Tablo 9 – Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyimlerine Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	50
Tablo 10 – Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Sürelerine Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	51
Tablo 11 – Yönetici Hemşirelerin Liderlik Eğitimlerine Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	52
Tablo 12 – Yönetici Hemşirelerin Liderlik Eğitimini Aldıkları Yerlere Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı	53
Tablo 13 – Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyonu	54

1. ÖZET

Bu araştırma, İstanbul İlinde bir üniversite hastanesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışının belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlandı.

Örneklem seçimine gidilmemiş olup Eylül 15- Kasım 15 2010 tarihleri arasında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesinde çalışan, araştırmaya katılmaya istekli ve veri toplama araçlarına eksiksiz yanıt veren 62 yönetici hemşire araştırma kapsamına alındı. Veriler araştırmacı tarafından hazırlanan sosyo- demografik veri toplama formu ve Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ile toplandı; yüzdeler, One Way Anova, Bağımsız Örneklem t-testi ve Pearson's Korelasyon analizi ile değerlendirildi. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği, 1998 yılında Tracey ve Hinkin tarafından geliştirilmiş, 2002' de Akdoğan tarafından Türkçe' ye uyarlanmış; 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçek karizma, entellektüel uyarım, bireysel ilgi, koşula bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve pasif çekingenlik şeklinde 6 boyuttan oluşmaktadır.

Yönetici hemşirelerin yaşlarının çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin medeni durumunun çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Yüksek lisans mezunu olan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili karizma ve ideal etki alt boyutunun önlisans ve lisans mezunu olan yönetici hemşirelere göre daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$).

Yönetici hemşirelerin mesleki deneyiminin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin yöneticilik sürecinin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Liderlik eğitimini almayan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili bireysel ilgi alt boyutunun liderlik eğitimi alan yönetici hemşirelere göre daha düşük olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$).

Yönetici hemşirelerin liderlik eğitimini nereden aldıklarının çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Çoklu faktör liderlik ölçeğinin alt boyutlarından istisnalarla yönetim(pasif) ile ilham verici liderlik ve istisnalarla yönetim(pasif) ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında korelasyon olmadığı, çoklu faktör liderlik ölçeğinin diğer alt boyutları arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görüldü.

Anahtar kelimeler: Liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, yönetici hemşireler.

2. SUMMARY

The Perception of Transformational and Transactional Leadership Behavior by Manager Nurses.

This research is planned in a descriptive and analytical manner with the aim of determining the perception of the behavior of transactional and transformational leadership by manager nurses in a university hospital in the city of Istanbul.

For the research, no sample was chosen and 62 manager nurses who worked in, Istanbul University Faculty of Medicine in the period between 15th September and 15th October 2010, voluntarily participated in the research and answered the questionnaire completely were included in the scope of the research. Data was collected by the socio-demographic data collection form prepared by the researcher and Multifactor Leadership Questionnaire scale and collected data was examined by using percentage, One Way Anova, Independent Samples t-test and Pearson's Correlation Analysis. The Multifactor Leadership Questionnaire is a fivefold likert type scale which was developed by Tracey and Hinkin in 1998 and adapted to Turkish in 2002 by Akdoğan. The scale consists of six dimensions such as charisma, intellectual stimulation, personal interest, contingent reward, management by exception, passive leadership.

It is observed that the ages of manager nurses don't have a statistically meaningful effect on the Multifactor Leadership Questionnaire ($p>0.05$).

It is observed that the marital status of manager nurses don't have a statistically meaningful effect on the Multifactor Leadership Questionnaire($p>0.05$).

It is observed that transformational leadership related charisma and idealized influence dimensions of associate degree and undergraduate manager nurses are higher than graduate manager nurses and that the difference is statistically meaningful($p<0.05$).

It is observed that the professional experience of manager nurses don't have a statistically meaningful effect on the Multifactor Leadership Questionnaire ($p>0.05$).

It is observed that the duration of management of manager nurses don't have a statistically meaningful effect on the Multifactor Leadership Questionnaire($p>0.05$).

It is observed that transformational leadership related personal interest sub-dimension of the manager nurses that did not take leadership courses are higher than those who took and that the difference is statistically meaningful ($p<0.05$).

It is observed that the place where the manager nurses took leadership course does not have a statistically meaningful effect on the Multifactor Leadership Questionnaire ($p>0.05$).

It is observed that, as the sub-dimensions of Multifactor Leadership Questionnaire is concerned, there is no correlation between management by exception(passive) and inspirational leadership and between management by exception(passive) and management by exception(active), but there is a significant positive correlation between other sub-dimensions.

Key Words: Leadership, transformational and transactional leadership, manager nurses

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Sosyal bir varlık olan insan, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. İnsanların grup oluşturmadan bir birey olarak tek başına yaşayıp bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç-amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşar ve bunun sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedeflere götürecekt kişiyede ihtiyaç duyarlar (Güner, 2002; Eren, 1998).

Lider, grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt öğesidir. Lider, belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çaba göstermeye teşvik eden, tecrübelerini aktaran, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, izleyenlerinin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmasını sağlayan kişi, liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Werner, 1993).

İyi bir lider olmak için ön koşul iyi bir yönetici olmaktır. Ancak her çok iyi yöneticinin de lider olamayacağı bir gerçektir. Burada önemli olan yönetici ile lider arasındaki çizgiyi tanımlamaktır. Yönetici, görevi güce dayanarak, lider ise astlarına isteterek yaptırır. Ast görevine kendini adar ise, en iyi sonuca ulaşmak için tüm gücünü ortaya koyar (Aktulga, 1998).

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamiklerini de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “etkileşimci liderlik” olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştirenleri ile motive edilir veya negatif dönüş (negative feedback), disiplinli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir (Brestrich, 1999).

Dönüşümcü liderler çalışanları, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerin kendi bireysel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve işletmede değişiklikleri başlatan kişi dönüştürücü lider olmaktadır (Aykut, 2000).

Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece çalışma ortamına önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar ve hataların kendileri için bir gelişim fırsatı olduğunun bilincindedirler (Doğan, 2001).

Başarılı lider yöneticilerin; tutarlılık, kararlılık, işe adanmışlık, kavramsal düşünceye sahip olma, kurumsal haberdarlık ve heyecan oluşturma yeterliliğine sahip olması gerekmektedir (Baltaş 2001).

Modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının, yönetici hemşireler tarafından algılanışının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın hemşirelik mesleğinde izlenen tutum ve davranışlara ışık tutacağı düşünülmektedir.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Liderlik Tanımı ve Liderlik Teorileri

Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır. Liderlik herkesin içinde olan potansiyel, öğrenilebilen, geliştirilen becerilerdir (Grossman ve Valiga, 2005).

Liderliğin tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanlar, sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğilimindedir. Bu eğilim, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimin olduğu yapıların oluşmasını sağlamıştır. Etkileşimin olduğu birliktelik durumlarında bazı bireyler diğer bireylerden daha baskın ve ön planda yer almakta ve diğer kişilerin kabulü ile lider olmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireyler ile olan ilişki/etkileşiminin bir sonucu ve kişinin belirli bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür. Başka bir ifadeyle, grup içerisindeki bireyin sergilemiş olduğu bir davranıştır (İbicioğlu ve ark., 2009).

Lider, başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir. Bir grup insanın, kişisel çıkarları ve grubun amaçları doğrultusunda takip ettikleri, emir ve talimat doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2003).

Liderlik belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını eşgüdümleme ve güdüleme sanatıdır (Aldemir 1985, Alexander 1995, Türkmen 1994).

İnsan, ihtiyaçlarını çoğunlukla örgütsel bir yapı içinde karşılamaktadır. Örgütsel bir yapı bir gruptan veya gruplardan oluşmaktadır. Bir kalabalığın grup olabilmesi için ortak amaçlarının, ortak normlarının olması ve kendilerini grup olarak hissetmeleri gibi koşullar öne sürülmektedir. Gruplar şüphesiz bu özellikleri göstermekle beraber, bir topluluğun grup olabilmesi için gereken asgari koşul ise etkileşimdir. Bu bağlamda grup; etkileşim halindeki birden fazla insanın oluşturduğu yapılardır. Grupların olduğu

sosyal ortamlarda yönetim ve yöneticiden söz etmek tarihten beri var olmuş bir gerçekliktir (Kağıtçıbaşı, 1979).

Sokrates'in öğrencisi Platon'a göre ise, lider olabilmek için asgari 30-50 yıl arası çok güçlü ve felsefe ağırlıklı eğitimden geçilmesi gerekmektedir. "Ya filozoflar kral olmalı ya da krallar filozof" görüşüne sahip olan yaşlı bilge, filozofların kral olmasını öngörmektedir (Dural, 2002).

Bazı araştırmacılar tarafından Rönesans döneminin psikologu olarak da adlandırılan William Shakspeare de oyunlarında karakterlerinin gizli düşüncelerini ve kimi zaman da anlaşılmaz hareketlerini gözler önüne sererek, gerçek kişiliklerini ön plana çıkarmanın yollarını aramıştır. Machiavelli de 1513 yılında yazdığı "Prens" adlı kitabında liderlikte realistik (gerçekçilik) ölçütünü ortaya atarak, "İnsanların doğuştan kötü olduğu" ve bu nedenle devleti iyi yönetmek için iktidarı mutlaka ele geçirmek gerektiğini vurgulamıştır. Bu yolda gerekirse şiddet dahil her türlü yola başvurulmalıdır. Zira ikna ile başarı sağlanamaz. Machiavelli'ye göre iktidarı ele geçirmek için bir liderin sahip olması gereken iki nitelik ise; yetenek ve şanstır (Machiavelli, 1999)

Liderlik, hedef belirleme ve başarma yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir (Can ve ark., 1998). Hitt, Middelemist ve Methis liderliği, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir (Karayel,1999).

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalıştırıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır diye tanımlanabilmektedir (Eren, 2004).

Yönetim bilim ve sanatlar bütünüdür. Yönetimin başarılı olabilmesi için yüksek düzeyde beceri ile kişileri yönlentmeyi gerektirir. Başarılı bir yöneticilik için başkalarıyla çalışabilme özelliğinin geliştirilmesi gerekir. İnsan ilişkilerinde yeterli olmak her

düzyeyde yönetici olmak için önemli bir koşuldur. Liderlik ise bir süreçtir. Bir örgüt yöneticisi olan kişinin, liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özellikleri geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak bir liderde olması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, yaratıcılık, değişimi destekleme, katılımcı olma, dürüstlük, öğrenme yeteneği, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgütün kültürünü etkileyebilmektedir (Serikan ve İpekçi, 2005).

Yönetim düşüncesi başlangıçta “geleneksel yönetim düşüncesi” ve “çağdaş yönetim düşüncesi” olarak incelenmeye başlanmıştır. Geleneksel yönetim düşüncesi, özellikle ilk ve orta çağlarda yaşamış düşünürlerin, iş yöneticilerine ve devlet idarecilerine tavsiyelerinden oluşmuştur. Geleneksel yönetim daha ziyade; düşünürlerin zihinsel ve mantıksal tahlillerini veya metafizik açıklamalarını barındırmaktadır. Bu yüzden geleneksel yönetim daha çok bir bilim değil “felsefe” olarak gelişmiştir. Çağdaş yönetim düşüncesi ise; felsefe değildir ve her şeyden önce bilimsel temele dayanmaktadır (Baransel,1979).

Yönetim düşüncesinde meydana gelen gelişme, yönetici, lider, liderlik gibi kavramların gelişmesini sağlamıştır. Liderler ve liderlikle ilgili çalışmalar tarihin çok eski dönemlerinde var olmuş, gelecekte de var olacaktır. Geleneksel yönetim, tarihin her döneminde liderlerin var olduğunu, ancak bilimsel olarak incelenmediğini ileri sürmektedir. Bu yüzden geleneksel yönetim düşüncesini, bazı kaynaklar bilimsel yönetim öncesi diye ele almaktadır. Tarihsel süreç incelendiğinde; yönetim olgusunun daha çok devlet ve askeri kurumlarda gelişme gösterdiği, liderlerin ise; devlet başkanı veya ordu komutanı olarak değerlendirildiği görülmüştür (Aykan, 2004).

Geleneksel yönetim düşüncesini yansıtan örneklerden biri de Farabi'nin “Arayı ehl-i Medine-tul Fazıla” adlı eseridir. Farabi eserinde bir (yöneticinin) liderin sahip olması gereken özellikleri açıklamıştır. Farabi toplumu yönetecek kişilerde iki temel özelliğin bulunması gerektiğini ileri sürmektedir. “Erdemli şehrin yöneticisi herhangi bir insan olamaz. Çünkü yöneticilik iki şeyle olur. O, insan yaradılışı ve tabiatı bakımından yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır. O, yöneticilikle ilgili iradi tutumları

kazanmış olmalıdır” ve bir liderin sahip olması gereken özellikleri şu başlıklarda toplamaktadır (Arslan, 2004):

- Organları bakımından tam ve eksiksiz olmalı,
- Kendisine söylenen her şeyi iyi anlama ve idrak etme yeteneğine tabiatı gereği sahip olmalı, konuşanı ve konuşulanı doğru anlamalı,
- Hafızası güçlü olmalı,
- Uyanık ve çok zeki olmalı,
- Güzel konuşma kabiliyetine sahip olmalı,
- Bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi sevmeli,
- Yiyeceğe, içeceğe ve eğlenceye tutkun olmamalı,
- Doğruluğu sevmeli ve yalancılıktan tiksirmeli,
- Nefsini yüksek tutmalı, çirkin ve aşağılık şeylerden kaçınmalı, kendisinden kuşku duyulacak şeylerden uzak durmalı,
- Manevi değerlerine bağlı olmalı,
- Adaletli ve sabırlı olmalıdır,
- Sonra yapılmasını gerekli gördüğü şeylere yönelik olarak, azimli, kararlı ve istekli olmalı, korku ve zaaf göstermemelidir.

Bilimsel yönetim anlayışından bin yüz yıl önce tespit edilmiş liderlik vasıflarının bu gün de geçerli olduğu görülmektedir. Hatta Farabi'nin bu görüşlerinin liderlik teorilerinden özellikler teorisi ile benzerlik taşımasını dikkate almak gerekmektedir. Eski çağlardan beri incelemelere konu olan yönetim kavramı Yeni Çağ'da da önemini korumuştur. 1900'lü yıllarda Frederick Winslow Taylor'ın “Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri” adlı eseriyle var olan yönetim olgusu bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. Daha sonra yönetim literatüründe, liderlik kavramına yer verilmeye başlanmıştır. Liderlik kavramı o zamandan bu zamana kadar çok farklı anlamlar kazanarak gelişmiştir. Bu durum liderlik teorilerinin farklılaşmasında ve teorilerin farklı şekillerde sınıflandırılmasında etkili olmuştur. Liderlik teorileri sırasıyla; özellik ve nitelik teorileri, davranış teorileri, durumsallık teorileri, modern liderlik teorileri biçiminde sınıflandırılmaktadır (Zel, 2001).

Toplumlar, devlet ve din unsurlarını liderlerin ortaya çıktığı kurumlar olarak değerlendirmelerine rağmen, son zamanlarda iş dünyasından liderlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Örneğin, Jack Welch ve Bill Gates, Dalai Lama ve Nelson Mandela gibi küresel, kültürler arası liderler olmuşlardır. Toplumda büyük etkisi olan fırsatçı liderlik anlayışının, farklı toplumlarda ve özellikle kargaşa ortamlarında çok etkili olmadığı görülmektedir. Küresel ekonominin sorunları ile mücadele edebilecek, yeterince etkili liderler bulmak oldukça güçleşmektedir. İş dünyasındaki yöneticiler, aynı zamanda kendisinde liderlik yeteneğinin olup olmadığı konusunda endişe taşımaktadır (Hatch ve ark. 2006).

Liderlik kavramının kökeni İngilizcedir. Kavramın aslı fiil olarak “lead” seklindedir, anlamı; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamları taşımaktadır. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi önerilmişse de ulusal literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Eraslan, 2004).

Liderlik insan gruplarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda, her zaman söz konusu olan bir süreç ve gerçekliktir. Lider grup üyelerinin gereksinimlerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir. Lider ile izleyicileri arasında bir etkileşim gerektirir. Liderlik belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen, motive edebilen ve yönlendirebilen bir güce sahip olan bir kişiyi ifade etmektedir. Liderlik statüye bağlı olmayan, kişisel bir süreçtir (Şahin ve Erigüç, 2001).

Liderlik kavramını daha çok bir süreç olarak ele alan araştırmacılar, lideri; izleyenleri ile etkileşimi sağlayan birey olarak tanımlamışlardır. Bu etkileşim sürecinde lider izleyenlerine almış olduğu kararları benimseten kişi değil, izleyenleri tarafından alternatif kararların sunulmasına imkan sağlayan kişiye demektir (Vroom ve Jago, 1988).

Liderlik kavramının tanımlamaları, ait olduğu yaklaşımın izlerini taşımaktadır. Kilbourne, liderliği “hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlama özellikler yaklaşımını anımsatmaktadır (Eraslan, 2004-b).

Tarih boyunca liderler izleyenleri tarafından farklı şekillerde algılanmışlardır. Liderlerin farklı algılanışının sebebinin, onların öne çıkan bir takım kişisel özelliklerinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Yunan ve Roma mitolojilerinde bahsedilen tanrılar, toplumun yöneticisi ve lideri pozisyonundaki krallardır. Kralların liderlik özellikleri, izleyenler tarafından öyle algılanmıştır ki, onları tanrı olarak konumlandırmışlardır. Fisher ve Muller liderlerin bu kişisel özelliklerinin izleyicileri tarafından algılanış biçimlerini şu başlıklar altında ele almışlardır (Fisher ve Muller, 2005):

- Tanrısal liderler (Roma İmparatorları, Eski Japon İmparatorları vb.),
- Savaşçı liderler (Büyük İskender, Atilla, Cengiz Han, Napolyon, Eisenhower, MacArthur, Patton, Rommel vb.),
- Kahramanlar,
- Varlıklı sınıf (Vanderbilt, Rockefeller, Kennedy, DoPont, Ford, Bill Gates vb.),
- Değişim liderleri (Abraham Lincoln, Roosevelt, Nelson Mandela, Rosa Parks vb.),
- Sembolik liderler (İngiltere Kraliçesi vb.),
- Entelektüeller (Socrates, Plato, Albert Einstein vb.),
- Uzlaşmacılar (Colin Powell, Henry Kissinger vb.),
- Etkili iletişim kurabilen liderler,
- Örnek alınan liderler,
- Öğretici liderler (Konfüçyüs, Hz. İsa, Hz. Muhammed vb.),
- Mucitler ve kaşifler (Benjamin Franklin, Thomas Edison, George Eastman, Marco Polo vb.),
- Politikacılar ve devlet adamları (Churchill, Atatürk, Gandhi vb.),

- Uzmanlar (Bill Gates, Steven Spielberg vb.),
- Eleştirmenler (Martin Luther, Nelson Mandela vb.),
- GÜdüleyici liderler (Dale Carnegie, Phil Jackson vb.),
- Hayal eden ve gerçekleştiren liderler (Walt Disney, Conrad Hilton vb.),
- Ödüllendiriciler/Cezalandırıcılar (William Randolph Hearst, VIII. Henry vb.),
- Hizmetkar liderler (Gandhi, Rahibe Terasa vb.).

İmrek'in aktardığına göre, James, iki temel kişilik tipi tarif etmektedir, “bir kere doğanlar” ve “iki kere doğanlar”. Bir kere doğanlar hayata uyumlu, düz bir çizgi izlemiş hayatları doğumlarından beri az ya da çok barışçıl bir hava içinde geçmiştir. İki kere doğanlar ise rahat yüzü görmemekte, hayatları boyunca sürekli bir düzen duygusu yakalama mücadelesi vermektedirler. Liderler iki kere doğan kişilikler olma eğilimindedir. Liderler örgütler içinde çalışırlar, yaşarlar ama asla örgütleriyle kendini sınırlamazlar. Kendi kimliklerine, çalışma hayatındaki rollerine ve sosyal kimlik işaretlerine bağlı kalmamaktadır. Liderler sürekli değişimin peşindedirler (İmrek, 2004).

Lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı olduğu genel kabul görmüş ancak farklı anlaşılmasının nedenleri açık bir şekilde ortaya konulamamıştır. Günümüzün belirsiz çevre şartlarında organizasyonların başarısı için birbirinden ayrı fonksiyonları olan bu iki kavramın yerinde kullanılması gerekmektedir. Yönetim ve liderlik kavramları birbirlerinin yerine kullanılacak kavramlar olarak değil, ikisi de birbirini sistem içerisinde tamamlayan süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır (Soylu ve ark., 2007).

Liderlik teorileri sürekli bir gelişim göstermekte ve buna bağlı olarak bazı temaların önemi azalmaktadır. Daha az ihtiyaç duyulan temaların; planlama, sorumlulukları dağıtma, kontrol etme ve sorun çözme, kurallar ve dengeler oluşturma, güç hatırlatılması, itaat eden ve boyun eğen işgören, yükümlülükler üzerine anlaşma, akılcılık ve liderliğin tarafsızlığı, edilgen çevresel yaklaşımlar olarak açıklanmaktadır. Daha fazla ihtiyaç duyulan temalar ise; geniş görüşlülük-görev, vizyonu aşılama, güdüleme ve harekete geçirme, değişim ve yenilikler oluşturma, isteklilik oluşturma,

ekstra çabaları cesaretlendirme, sezgisel ve diğerleriyle ilgilenme, etkin çevresel yaklaşım olarak sıralanmaktadır. Önemi artan bu temalar liderlik teorilerinden dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorilerinin önemsedığı temalardır (Keçecioglu, 2003).

4.1.2. Davranışçı Liderlik Teorisi

1950-1970 yılları arasında yer alan “Davranışçı Liderlik Teorileri”nin ana fikri ise; liderleri başarılı ve etkili yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu dönemde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılamamıştır (Clark, 1994).

Davranışçı liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’te başlayan Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı oluşturması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir. İnisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, işle ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Ohio Üniversitesi çalışmalarının esas iki bulgusundan ilki liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığı; ikincisi liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının arttığıdır (Koçel, 2003).

Davranış teorileri, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışçı teoriler, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar; görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışdır (Çelik, 2000).

Davranışsal teori liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Eren, 2001). Bogardus'un "liderlik kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel irtibatı ve bu zihinsel irtibat içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir" şeklinde yapmış olduğu tanım literatürde yer almıştır (Eraslan, 2004-b).

4.1.3. Durumsallık Teorisi

Durumsallık yaklaşımı; farklı koşulların, farklı liderlik tarzları gerektirdiğini ileri sürmektedir. Lider ortamın özelliklerine ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001).

Durumsallık teorileri, liderlik koşullarının olduğu ortama ağırlık veren teorilerdir. Bu teorinin genel değişik koşulların, değişik liderlik tarzı gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle liderliği açıklamaya çalışırken, mutlaka koşulları dikkate alma zorunluluğu doğmaktadır (Koçel, 2003).

Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri ortaya çıkarmaktadır. Durumsallık teorisine göre liderin etkinliği öncelikle liderin örgüt içerisinde bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı şartlara bağlı olmaktadır. Bunun sonucu olarak bazı liderler ortaya çıkan şartlara göre bir organizasyonda başarılı iken başka organizasyonlarda başarısız olabilmektedir (Erdoğan, 1997).

Fiedler, lider-izleyen ilişkileri, örgütte görev yapısının durumu, liderin mevkiden aldığı yetki değişkenlerinden oluşan karmaşık birleşiminde hangi tutumu kullanması gerektiğini incelemiştir (Eren, 2001).

Fiedler, çalışmalarında liderlik biçimini durumsallık yaklaşımı ile ilişkilendirmiştir. Fiedler, liderin performansını iki faktöre bağlamıştır. Birinci faktör koşulların lidere denetim ve etki imkânı verme derecesi, ikinci faktör liderin temel motivasyonundan oluşmaktadır (Özalp, 1998).

Durumsallık teorileri; özellikler ve davranışçı liderlik yaklaşımlarını kullanan araştırmacılar etkin liderliğin, örgütte yerleşen kültür, örgütteki görevlerin doğası, liderin değer yargıları ve tecrübeleri gibi değişkenlere bağlamışlardır. Durumsallık yaklaşımına göre; bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen bir liderlik de bulunmamaktadır. Araştırmacılar, belli bir liderlik tarzının etkileyciliğini etkileyen faktörleri her durum için ayrı belirlemeye çalışmışlardır. Bu faktörler; liderin kişiliği, deneyimi ve beklentileri, üst yöneticilerin beklentileri ve davranışları, görev gerekleri, örgüt kültürü ve politikaları, akranların beklentileri ve davranışlarından oluşmaktadır (Şimsek ve ark., 2003).

İlişkiyi ya da insanı önemseyen liderlik biçimi, üretimi önemseyen liderlik tarzından daha başarılı olduğu ispatlanmışsa da değişik iş koşullarının farklı liderlik biçimlerini gerektirdiği de yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu farklı liderlik koşulları durumsallık genel başlığı altında incelenmekle birlikte, durumsal liderlik ve koşulsal liderlik olarak iki alt başlığa da ayrılmaktadır. Teorik olarak bu iki kavram birbirinden ayrılmasına rağmen, uygulamada örtüştüğü görülmektedir. İlk defa Fiedler lider etkinliğinde koşulsallık modelini geliştirmiştir. Bu modele göre liderlik tarzı ile durumun uygunluğu arasında bir ilişki vardır. Durumsal uygunluk, lider izleyici ilişkileri, görevin niteliği ve liderin biçimsel yetkisini kapsayan üç boyuttan oluşmaktadır (Üçok, 2006).

4.1.4. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi ile ilgili olarak eleştiriler ise, iki noktada ele alınmaktadır. Birincisi liderlik sürecindeki değişkenlerden sadece lider değişkenini ele alması, başka değişkenlere yer vermemesi, ikincisi; liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde

tanımlamanın güçlüğüdür. Bu sebeplerden dolayı liderin özellikleri yerine izleyenlerin özelliklerine, örgütün yapısına ve işleyişine yönelik çalışmalara ön plana çıkmaya başlamış ve böylece davranışsal liderlik teorisi gelişmeye başlamıştır (Koçel, 2003).

Özellikler teorisine göre bir kişinin lider olarak kabul edilmesi, çeşitli özellikleri bakımından izleyicilerinden farklı olmasına bağlıdır. Bu durumda grup üyelerinin, çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırma yapılırsa liderleri bulmak mümkündür. Teorinin ağırlık noktasını başarılı liderleri, başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmaktır. Bu teoriye göre lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açıdan ayırt edici özelliklere sahiptir. Liderler, özellikleri bakımından izleyicilerinden farklıdır. Farklılıkların oluştuğu fiziksel veya kişilik özellikleri; güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık veya güzellik, etkileme, aktivite, güzel konuşma. Düşünsel özellikler; zekâ, dikkat, insiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme. Duygusal özellikler ise: algılama, kendini kontrol etme, başkalarına güven verme, sevme ve sevindirme, başarıma duygusu, hırs gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sosyal özellikler; iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişiliğe sahip olma ve kendini kabul ettirme sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001).

Özellikler teorisi; liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu özelliklerden sonra, ikinci planda izleyicileri ve ortamı dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu teori ile liderlerin; entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri açıklanmaya çalışılmaktadır (Eren,2001).

Tarihsel süreç açısından incelendiği zaman özellikler yaklaşımına ilk katkıyı Carlyle tarafından yapıldığı ve Carlyle çalışmasında bazı kişilerin sahip oldukları özelliklerinden dolayı lider olarak doğduğunu ve bu kişilerin insanlık tarihinde önemli bir rol oynadıklarını ileri sürmüştür. Hatta Thomas Carlyle'in çalışmasını oluşturan varsayım olan "The Great Man in History" (Tarihteki Büyük Adamlar) kavramını tartışmaya açmıştır. Bu daha sonraları büyük adam teorileri olarak nitelendirilse de özellikler teorisinin temelini oluşturmuştur (Erçetin, 2000).

Erçetin'in aktardığına göre, Stogdill, 1948 ve 1974 yıllarında yaptığı araştırmaların ilkinde, önceden belirlenen 300 özelliği, gözden geçirmiş ve bu özelliklerin liderlerde olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, liderler bu özelliklerden bazılarına sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tümünü taşımasının, liderlik yapabileceği anlamına gelmediğini de ileri sürmüştür. 1974'te yaptığı ikinci araştırmanın sonucunda başarılı liderlerde en çok bulunan nitelikleri, özellikler ve beceriler olarak sınıflandırmıştır. Stogdill'in belirlediği özellikleri liderler üzerinde araştıran Mann, sadece zekâyla liderlik arasında ilişki olduğunu belirleyebilmiştir. Ancak, daha sonra yapılan araştırmalarda liderin kişilik özellikleri ile onların lider olarak algılanmaları arasında, yüksek düzeyde ve tutarlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erçetin, 2000).

Bir başka açıdan liderlik davranışını ve liderin özelliklerini inceleyen psikolog yazarlardan Daniel Goleman etkin liderlerde kilit özelliği taşıyan bir benzerliği ortaya koymaktadır. Liderlerin hepsi duygusal zekâyla sahiptir. Goleman, iki yüz kadar uluslararası işletmede yürüttüğü araştırmalarda duygusal zekânın, özellikle bir işletmenin en üst kademelerinde liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zekânın bileşenleri; öz-bilinç, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri olarak belirlenmektedir. Burada duygusal zekânın ayırt edici özellikleri incelendiği zaman, kendini ayarlama ve sosyal beceri boyutunda değişime açıklık ve değişime öncülük etmede etkinlik olarak belirtilmektedir (Goleman ve Mckee, 2002).

Fisher ve Muller ise; liderlerin olumlu ve olumsuz davranış özelliklerini şu şekilde sınıflandırmışlardır; olumlu liderlik özellikleri; dostça yaklaşan, saygın, etik kurallarına uyan, işbirlikçi, objektif, etkili, etkin, sağduyulu, dinleyen, cömert, empatiden oluşmaktadır. Liderlerde bulunmaması gereken özellikler; bencil, küçümseyen, kavgacı, partizan, tembel, sabotajcı, dedikoducu, ikiyüzlü, kendini beğenmiş, hayalperest, huysuz olmak olarak belirtmişlerdir. Fisher ve Muller empati kavramını, bir kimsenin karşısındakini anlamak maksadı ile kendini onun yerine koyarak, kabul etmediği bir fikir dahi olsa karşısındakini anlamaya çalışmak şeklinde açıklamışlardır (Fisher ve Muller, 2005).

Kişilerin doğuştan sahip oldukları ayırt edici fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri onları diğerlerinden farklı kılmakta ve lider olarak ön plana çıkmalarına sebebe olmaktadır (Koçel, 2003).

Bu yaklaşımın dayandığı temel felsefe; başarılı liderler, başarılı olamayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahiptirler. Bu yaklaşımı kullanan ilk araştırmalardan birisi, yüz işletme yöneticisini kapsamıştır. Bu yöneticilerin kişilik özellikleri tespit edilmiş ve başarılı yöneticilerin tümüyle ilgili olarak ortak bir kişilik şeması oluşturulmuştur. Ortaya çıkan duruma göre, başarılı liderlerin geçmişte sürekli terfi ettikleri görülmüş ve üstleri hala onların terfi etmeleri gerektiği yönünde görüş beyan etmişlerdir. Bu kişilerin yönetim kademelerinde yer aldıkları ve önemli sorumluluk gerektiren mevkileri işgal ettikleri ve yüksek düzeylerde ücret aldıkları gözlenmiştir. Bu çalışma sonrasında başarılı liderlerin kişilik özellikleri ve nitelikleri şu şekilde belirlenmiştir (Dereli, 1981):

- Yüksek düzeyde çalışma ve başarıma arzusu,
- Hareketlilik güdüsü,
- Üstleri kontrole yönelmiş ve yardım edici olarak değerlendirme,
- Belirsiz durumları organize etme becerisi,
- Kararlılık,
- Kendine güven,
- Aktif saldırgan ve mücadeleci bir kişilik özelliği,
- İleri bir kavrama gücü ve başarısızlıktan korkma,
- Gerçekçilik, uygulamaya dönük konulara ilgi,
- Astlardan çok, üstlerle özdeşleşme,
- Faaliyetleri organizasyon boyutunda ele alma.

Erçetin'in aktardığına göre, Stogdill, 1948 ve 1974 yıllarında yaptığı araştırmaların ilkinde, önceden belirlenen 300 özelliği, gözden geçirmiş ve bu özelliklerin liderlerde olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, liderler bu özelliklerden bazılarında sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tümünü taşımasının,

liderlik yapabileceği anlamına gelmediğini de ileri sürmüştür. 1974'te yaptığı ikinci araştırmanın sonucunda başarılı liderlerde en çok bulunan nitelikleri, özellikler ve beceriler olarak sınıflandırmıştır. Stogdill'in belirlediği özellikleri liderler üzerinde araştıran Mann, sadece zekâyla liderlik arasında ilişki olduğunu belirleyebilmiştir. Ancak, daha sonra yapılan araştırmalarda liderin kişilik özellikleri ile onların lider olarak algılanmaları arasında, yüksek düzeyde ve tutarlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erçetin, 2000).

4.1.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüştürücü liderlik genel olarak “örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturma sürecidir.” Bu süreç izleyicilerin motivasyonunu, güçlendirilmelerini, yetki göçerişini ve demokratik yönetim işlevlerini de içerir. Burada liderliğin sadece liderin hareket yeteneğini artıran bir süreç olmadığı, liderle birlikte izleyicilerinin de güçlendirilmeleri, insiyatif kullanma olanaklarının artırılması anlamına gelmektedir. Bir misyon oluşturup, söz konusu misyon doğrultusunda çalışanların akıl güçleriyle, gönül güçleriyle ve zihinsel güçleriyle misyonun gereğini yerine getirme arzu ve isteği oluşturabilme, liderliğin işlevsel yönünü ortaya koyar. Dönüştürücü liderlik, “Bir vizyon yaratma, söz konusu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Söz konusu tanım, örgütü harekete geçirici eğilimlerin sürekliliğini de gerektirmektedir. Bu yönüyle liderlik anlık bir olgu değil, kurumsal özelliği olan bir süreçtir. Tanımlardan dönüştürücü liderliğin liderin kendi isteklerini izleyicilerinin de isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkileme ve onlarda esin kaynağı olma özelliği olduğu anlaşılmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik ve yönetici liderlik davranışlarının bazı noktalarda ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu özellikler; dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden benzerlikler göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin içeriğinde, paylaşılan vizyonu oluşturma ve oluşturulan bu vizyonu izleyenlere iletme belirtilmiştir (Pielstick, 1998).

Liderlik geleneksel olarak ele alınırken, daha sonra demokratik liderlik, otoriter liderlik, liberal liderlik şeklinde ayrımlara gidildi. Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarıyla açıklanan liderlik olgusunun bir diğer ayrımı da etkileşimci ve dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından kullanıldı. Burns 1978 yılında yazdığı "liderlik" isimli kitabında, politik liderliği etkileşimci veya işe yönelik (transactional) ve dönüştürücü (transformasyonel) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Nicholls,1994).

Burns tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik daha sonra Bass ve House tarafından yönetim ve örgüt konularına uyarlandı (Keller,1992). Burns, birçok liderin kendisini etkileşimci (işlemsel) lider olarak adlandırdığı şeyi uygulamakta olduğunu fark etmiş ve bu davranış biçiminin temelini bazen ekonomik veya bazen de oy gibi sosyal unsurların değiş tokuşuna dayandığını ileri sürmüştür. İşletmelerde, ekonomik değiş tokuşun konusunu bazen iş sözleşmeleri bazen de emeklilik gibi sosyal haklar oluşturmaktadır. Burns'e göre; işletme bu anlaşmaları bozduğu takdirde, izleyenler örgüte hiçbir bağlılık ve yükümlülük duymayacaklar ve böylece etkileşimci liderlik zayıflayacaktır. Birçok kişi değiş tokuşa bağlı bir ilişki olması nedeniyle işlemsel liderliği çoğu kez, yöneticilik olarak ele almaktadır. Oysa gerekli olan "sürdürülebilir liderlik" işgörenlerin emek karşılığı parayla motive etmekten çok daha fazlasını gerektirmektedir (Owen ve ark., 2007).

Bass, örgütlerde gereken görevi yapmanın yanı sıra, astların kendilerine güvenlerini arttıran, ortak hedeflere ulaşmak için izleyenlerin işini sahiplenmesini, bunun sonucunda işletmenin sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimliliği sağlayan lideri dönüştürücü lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985).

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ayrımı, Lewin'in klasik olan otokratik, demokratik, liberal ayrımına karşı olarak geliştirilmiştir (Eren, 2001). Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik aslında birbirinden farklı iki yaklaşım olmaktan ziyade, birbirini tamlayan iki yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için liderlik davranışı basamaklar

halinde düşünülürse dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin son basamağını oluşturmaktadır (Fairholm,1991).

Araştırmacılar CEO'ların rollerine odaklanılarak çizilen liderlik davranışının dört temel rolün yönetici-liderler tarafından yerine getirilerek gerçekleştiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar; vizyon kurucu, motive edici, analizci, iş bitirici ya da iş uzmanı rollerinden oluşmaktadır. Vizyon kurucu rolünü yerine getiren lider, varolan ekonomik, sosyal ve teknolojik eğilimleri dikkate alarak örgütün temel amaçlarını ve gelecekteki yönünü tanımlamakta ve ortaya koymaktadır. Yönetici lider, örgütün vizyonunu ve ekonomik stratejisini “uğruna mücadele edilen değer” olarak ortaya koymakta ve böylece motive edici rolünü gerçekleştirmiş olmaktadır. Analizci rolüyle yönetici lider, içerde işleyen sistemin verimli yönetimine, işletmenin kararlarını şekillendirmeye ve yönetim süreçlerini kontrol etmeye odaklanmaktadır. Yönetici lider işin uzmanı rolüyle, izleyenlerin kararlarını etkileyerek ve kaynakları en öncelikli faaliyetlere paylaştırarak, örgütün performans ve sorumluluklarına odaklanmaktadır. Etkili bir lider bu dört rolü aynı anda sergileyebilmek için oldukça yüksek düzeyde bir davranışsal karmaşanın içinden sıyrılması gerekmektedir (Tsui ve ark., 2006).

Dönüşüm ile ilgili Collins'in açıklamaları kavrama daha farklı bir boyut kazandırmaktadır. Collins, dönüşümü başaran işletmelerde ortak bazı özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Bu ortak özelliklerden birincisi liderliktir. İşletmelere, başka işletmelerden transfer edilen liderlerle dönüşüm arasında ilişki negatiftir. Bu örgütlerin liderlerinin ücret ve gelirleri ile işletmelerin dönüşümü arasında da herhangi bir bağlantı bulunamamıştır. Aynı şekilde dönüşüm sürecinde teknolojinin ateşleyici bir etken olmadığı ortaya çıkmıştır. Collins'e göre, dönüşümü gerçekleştiren en önemli etken ise, 5. düzey liderliktir (Collins, 2004).

Dönüşümü sağlayan liderlerin, genelde kabul görmüş büyük kişiliklerin aksine, geri planda kalmayı tercih eden, sakin, hatta utangaç kişiliğe sahip oldukları görülmüştür. Kişisel planda alçak gönüllülük ile mesleki planda irade ve yaptırım gücünün paradoksal bir karışımıdır. Bu liderler işletmeleri iyiden mükemmele

dönüştürmektedir. Onlar için en değerli varlık insanlar değil, doğru insanlardır (Collins, 2004).

Bir başka kaynakta dönüşümcü liderlik kavramının tarihi geçmişinin daha eskilere dayandığı görülmektedir. Dawston “İsyan Liderliği” adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik kavramına yer vermektedir. Sosyolojik bir temele dayandırılan kavram Burns tarafından sistematik hale getirilmiştir. Burns dönüşümcü liderin, izleyenler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performanslarını artıran kişi olduğunu ileri sürmüştür (Esaslan, 2004-b).

Dönüşümcü liderlik davranışının dört belli başlı davranış bileşeni vardır. Bunlar; ideal etki ve karizma, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgidir. Bunlardan ilk üçü izleyicilerin; kendi kimliklerini bularak ve daha iyisini yapmayı isteyerek değerli bir geleceğe nasıl ulaşabileceklerini ortaya koymaktadır (Keegan ve Hartog, 2004).

4.1.5.1. İdeal Etki ve Karizma

Liderin, lider olarak nitelendirilmesi için, liderin yeterli sayıda azınlık kararı alma yeteneğine sahip olması yani vizyon sahibi olabilmesi gerekmektedir. Vizyon kavramı genellikle karizmanın bir parçası olarak görülmektedir. Bu nedenle kavram uzun yıllar araştırmacılar tarafından ihmal edilmiştir. Belirlenen vizyonun basit ve anlaşılır olması, örgütün hedeflerini ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, izleyenlerin kişisel beklentilerine yönelik olması ve genel olarak bir risk içermesi gereği ileri sürülmüştür (Oktay ve Gül, 2003).

Yukl, örgütlerde veya sosyal hayatın içinde bazı kişilerin karizmatik özelliklere sahip olabileceklerini, bu özelliklere sahip olmanın tek başına dönüşümü sağlamak için yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Örneğin; sosyal hayatın içinde yer alan, ünlü kişilerin, izleyenler üzerinde etkili olduğunu, bu etkinin ise, davranışlarını ve görüntülerini taklit etmeden öte geçmediğini belirtmiştir. Ünlü kişilerin karizmasından etkilenenlerin, ünlülerin yaptıklarını yapacak düzeyde bir dönüşüm gücüne sahip olmadıklarını belirtmiştir. Dönüşümcü liderler de tıpkı karizmatik liderler gibi

izleyenler üzerinde güçlü duygular uyandırmakta ve onları etkilemektedir ve izleyenler kendilerini liderle özdeşleştirmektedirler. Dönüşümcü liderlerin karizmatik liderlerden farklılaştığı nokta izleyenleri güçlendirmeleri ve izleyenleri buldukları durumdan daha iyi durumlara yükseltmeleridir. Karizmatik liderlik davranışını sergileyen liderler izleyenlerini her zaman iyi noktalara taşımamaktadır (Yukl, 1994).

Yukl ve Mesa gibi bazı araştırmacılar, karizmanın gözlenebilir bir durum olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemişlerdir. Bu davranışların her karizmatik liderde bulunamayabileceğini ve liderin içinde bulunacağı ortamdaki etkilenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Karizmatik liderlik teorisyenleri; karizmatik liderin kişilik özelliklerini ise aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Zel, 2001):

- Karizmatik liderler; içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek, izleyicilerin kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.
- Karizmatik liderler, kendilerini riske atarlar, özverilerde bulunurlar ve ortak amaçlar uğruna büyük bedelleri ödeyerek izleyicilerinin güvenlerini kazanırlar.
- Karizmatik liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu surette sıra dışı olduklarını gösterirler.
- Çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmek için yeni stratejilere açıktırlar. Çevre konusunda gösterdiği hassasiyeti izleyenleri konusunda da gösterirler.
- Karizmatik liderler izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar. Aynı şekilde büyük değişimlerin olduğu dönemleri seçerler.

- Kendine güven duygusu yüksektir. İzleyenler liderin ilgili konulardaki bilgi ve beceri sahibi olmasından etkilenirler.

Dönüşümcü liderliğin en önemli sonucu, lider çalışanların kendi beklentilerinin de üzerinde örgüt amaçları için daha iyi performans ve çaba sergilemeleri için onları desteklemeleri, koçluk ederek motive etmeleri ve onlara saygı duyarak bir güven ortamı oluşturmalarıdır (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Temelinde karizma niteliğinin yer aldığı karizmatik liderlik yaklaşımı liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca ve olağandışı nitelikler atfetmesi esasına dayanmaktadır. Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç, izleyicilerde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Karizmatik lider kendi görüşlerini, izleyicilerine aktarmakta, bunun ötesinde daha fazla katkı sağlamamaktadır. Bu durumda karizma tek başına yeterli değildir. Başka bir deyişle karizmatik liderlikten ziyade dönüşümcü liderlik daha anlamlı görülmektedir. İzleyicilerin karizma niteliği ile etkilenmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Hem izleyicilerini dönüştürebilen hem de kendisi dönüşebilen liderlik yaklaşımının daha çok geçerliliği vardır (Çakar ve Arbak, 2003).

Bass, karizmatik liderlerin, bir anlamda izleyenlerinden kendilerine sınırsız biçimde itaat etmelerini beklediklerini açıklamıştır. Bass'a göre, örgütlerde veya genel olarak toplum hayatının tümünde karizmatik liderlere, izleyenlerin tepkilerinin farklılaşabileceğini; izleyenler bir taraftan aşırı şekilde lideri severken, öte yandan nefret de edebileceklerini ileri sürmüştür (Bass, 1985).

4.1.5.2. İlham Verici Liderlik

Dönüşümcü liderlik davranışının ikinci alt boyutu izleyenlere ilham vermedir. İlham verme (inspiration): dönüşümcü liderler yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmekte ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıklamaktadır. Böylece dönüşümcü liderler izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Bass, 1990).

Dönüşümcü lider izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler örgütte değişimi tevsik etmenin yanında, özgün fikirler üretmeyi ve girişimciliği kolaylaştırma eğilimi göstermektedir (Moss ve ark., 2006).

Dönüşümcü liderlik insanın kendisi ve başkaları hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlar. Liderliğin görev değil bir var oluş biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Owen ve ark., 2007).

4.1.5.3. Zihinsel Teşvik

Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu zihinsel teşvik veya entellektüel uyarım (intellectual stimulation) davranış bileşenidir. Zihinsel teşvik davranış bileşeni sayesinde dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderler, izleyenlere sadece zihinsel destek ile değil, aynı zamanda bizzat onlara destek olarak veya telkinle motive etmektedir. Bunların ötesinde lider, izleyenler ile tek tek ilgilenmektedir (Moss ve ark., 2006).

Dönüşümcü liderler, işgörenin örgüt içerisindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate alır ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat vermektedirler (İşcan, 2006).

Dönüşümcü liderler izleyenlerini basit bir ilişki değişimi şeklinde çalışmanın ötesinde, yüksek amaçlar ve kendini ifade etme gereksinimlerinin daha yüksek düzeyi için çalışmaya motive etmektedirler. Dönüşümcü liderler; izleyenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, onlardan

normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemekte ve motive etmektedir (Celep, 2004).

4.1.5.4. Bireysel İlgı

Dönüşümcü liderlik davranışının son davranış bileşeni bireysel ilgidir. Dönüşümcü lider bireysel ilgi (individualized consideration) davranışı ile örgütte izleyenlerinin, hepsine eşit yaklaşım sergilemektedir. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderler izleyenler ile yakın ilişki kurarak onları yakından tanımak istemektedirler. Bunun sebebi işgörenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek ve değişen ihtiyaç ve beklentilerini takip etme gerekliliğine inanmalarından kaynaklanmaktadır. İzleyene gösterilen bu yakın ilgi; her bireyin farklılığını ve özel bir kişi olduğunu ona hissettirmek, ancak adaletli davranıştan asla taviz vermemeyi gerektirmektedir. İşletmelerde veya bütün örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, izleyenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek, iş ve işletmeye teşvik etmek ve dolayısıyla örgüte bağlılığını sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000).

Dönüşümcü liderliğin davranış bileşenlerinin her birinin gerçekleşmesi örgütlerde dönüşümün gerçekleşmesini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu boyutlarının örgüt üzerindeki, dolayısıyla da izleyiciler üzerindeki etkisini şöyle açıklamak mümkündür. İdealleştirerek etkileme ve karizmatik liderlik; izleyenlerin örgüte bağlılığını ve ayrıca örgütün vizyonunu ve misyonunu benimsemelerini sağlamaktadır. İlham verici liderlik veya telkinle güdüleme boyutu ise; lider izleyenlerin bilinçlenmelerini, fırsatları değerlendirmelerini ve değişen örgütsel amaçlara motive olmalarını sağlamaktadır. Liderler, zihinsel teşvikin bir başka deyişle entelektüel uyarım sayesinde, izleyenleri düşünmeye, kendilerinin farkını hissetmeye ve kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Bireysel ilgi boyutuyla lider, izleyenlerin iç dünyalarına iner ve kişisel gelişimleri için onlara cesaret verir, bilgi ve becerilerinin artması için onlara danışmanlık yapar (Yılmaz, 2006).

4.1.6. Etkileşimci Liderlik Teorisi

Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Serinkan,2002).

Etkileşimci liderliğin liderlik sürecindeki temel araçları bir işin başarılmasına dayalı “koşulsal ödül” ve işi yapanların karara, kararın gereğini yapma sürecine ve sonuçların denetimine müdahaleye izin veren “istisnalarla yönetim”i öngören bir yaklaşımı benimser. Bu ilke gereğince işletme içerisindeki rutin (sık sık tekrarlanan) nitelikteki tekrarlar alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır. (Sungurlu,2001).

Burns, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmüştür. Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirmiştir (Başol, 2005).

Etkileşimci liderler; liderlik davranışlarını örgüte dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim,

pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır. Koşullu ödüllendirmede liderler, yetkilerini yüksek düzeyde performans gösteren izleyenleri ödüllendirmek için kullanırlar. İzleyene sunulan ödüllerin içeriği, parasal ya da statü verme biçimindedir. İzleyenler, kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler. Aktif olarak istisnalarla yönetimde, liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. Her bir örgütsel faaliyetin basında belli bir standart belirlenir. Liderler belirlenen standartla ilgili bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanması ve yaptırım uygulanması izleyenler üzerinde gerilim nedeni olabilir. Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise, liderler örgütte işlerin işleyişi sırasında hiçbir şekilde izleyenler ile ilgilenmemektedirler. Liderler hedeflenen standartlara ulaşamadığında ise izleyene müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş izleyenler üzerinde etkin bir yönetim tarzı olabilir (Bass, 2003).

4.1.6.1. Koşullu Ödül

Etkileşimci liderlik davranışı da tıpkı dönüştürücü liderlik davranışında olduğu gibi bir takım boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar etkileşimci liderlik davranışının boyutları olarak da değerlendirmek mümkündür. Bu alt boyutlardan biride koşullu ödüllendirmedir. İzleyenler amaçlara ulaşılması halinde bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadırlar. Etkileşimci liderler, örgütsel yapıya hareketlilik kazandırmakla işe başlamaktadır. Örgütte göstermiş olduğu performansın bir sonucu olarak izleyenlerine ödüller vermektedir. Bu ödüller sadece maddi içerikli ödüller değildir. İzleyenlerin aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını anlayarak, bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için örgütte gayret sarf etmektedir. Bunun yanında izleyenlerine etkileşimci liderler verimliliği artırma konusunda yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2006).

Etkileşimci lider ceza aracını ise; tıpkı ödülde olduğu gibi motivasyonunu kaybetmiş veya performans düzeyleri düşen işgörenin, tekrar hedeflere yönlendirmek ve performansı arttırmak için kullanmaktadır. Etkileşimci lider, koşullu ödül davranışını hayata geçirirken, neyin doğru olup olmadığı ile ilgilenmez, işletmede yapılan işin içinde bulunulan zamandaki mevcut durumuyla ilgilenmektedir. Etkileşimci lider bu

yönüyle iyi işleyen sürece müdahalede bulunmayacağı gerçeğini bir daha vurgulamış olmaktadır. Yeni ve değişim gerektiren fikir ve düşüncelerden uzak durmaktadır. Etkileşimci lider ödül ve ceza mekanizmasını iyi kullanabildiği sürece izleyenleri nazarında güçlü kalabilecek, bu mekanizmayı işletemediği anda örgüt ve izleyenler nazarındaki gücünü kaybedecektir (Zaleznik, 1990).

4.1.6.2. İstisnalarla Yönetim

Bass ve bazı araştırmacıların çeşitli tarihlerde yapmış oldukları çalışmalar; işletmede yerleşmiş çalışma yöntemleri sorunsuz olarak işliyorsa, lider izleyene yön vermekten uzak durmaktadır. Belirlenen performans hedeflerine örgüt ulaştığı zaman lider, izleyenin işini yapması için fırsat vermektedir. Aktif istisnalara dayalı yönetimin uygulandığı örgütlerde lider, işletmenin belirlenen amaç ve standartlarından veya işletmenin işleyişinde sapma söz konusu olmaması için sorunları ve fırsatları araştırarak, sorun ortaya çıktığı zaman işleyişin düzeltilmesinde liderin etkin olarak varlığını hissettirmesi anlamı taşımaktadır. Pasif istisnalarla yönetim anlayışı ise; liderin örgütte varlığını örgütsel amaçlara ulaşılmadığı takdirde veya işleyişte aksamalar ortaya çıktıktan sonra hissettirmektedir. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz (Celep, 2004).

İstisnalara dayalı yönetim; özellikle işgörenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvurulan bir anlayıştır. İstisnalara göre yönetimde performansın düşmesinin nedenleri araştırılmakta ve işleyiş yeniden gözden geçirilmektedir. Lider, izleyenlerine verdiği görevin üstesinden gelebilecekleri yönünde bir inanışa sahiptir. Örgütlerde; liderin izleyenlerine kısmen güven duyması, mevcut yapının devamı yönünde tavır alınması, izleyen – lider iletişiminin ve kişisel güven duygusunun zayıf olduğunun bir göstergesidir (Dilek, 2005).

4.1.6.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik davranışı bazı araştırmalarda, etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bazılarında ise, farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi; Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiştir. Bunun anlamı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışının her ikisinde de liderin; örgütün işleyişinde etkili ve aktif olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Bu iki tip liderlik davranışı ile tamamen zıt bir durumu ifade eden istisnalara dayalı pasif liderlik veya serbest bırakıcı liderlik davranışlarını tek bir liderlik davranışı olarak ele almakta doğru bir yaklaşım olabilir. Serbest bırakıcı liderlik davranışı, örgütün işleyişi konusunda son derece pasiftirler. Aslında bu tip davranış sergileyen liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır (Dilek, 2005).

Liderin, örgütteki rolü ile izleyenlerin rolü arasında herhangi bir farklılık yoktur. Lider örgüt içinde güç kullanmaktan kaçınmaktadır. Örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlara ulaşmada, izleyenler söz sahibidirler. Lider, örgütün dış çevresinden, izleyenlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynak gereksinimini temin etmekle yükümlüdür. Örgütün iç işleyişinde izleyenler birbirleri üzerinde ve kendileri üzerinde bir kontrol mekanizması gerçekleştirmektedirler. Serbest bırakıcı liderlik anlayışı özellikle kriz ortamlarında örgütleri yok olmaya kadar götürebilir (Kılınç,1996).

Araştırmalar göstermiştir ki, serbest bırakıcı liderlik davranışı ile işgörenlerin performansı, işletmede sergiledikleri çaba arasında negatif bir ilişki vardır. Bu liderlik davranışının örgütlerde kendini göstermesi, işgörenlerin veya örgütün talebinden değil, daha ziyade liderin, liderlik özelliklerini taşınamasından veya bu özellikleri geliştirememesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumun bir başka nedeni liderlik edecek bir ortamın oluşmaması da olabilir. Kerr ve Jermier'e göre; örgüt oldukça yapılanmış bir sistem ise, mevcut olan bu sistem liderlik davranışına ihtiyaç duyulmasını ortadan kaldıracaktır. İkame edici ve etkisizleştirici faktörler liderin varlığını gereksiz kılacak, liderin kendisi istenmeyen olacaktır (Dilek, 2005).

4.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özellikleri

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde gelişim ve değişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hemşirelik hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hemşirelik hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Velioğlu ve Vatan, 2002).

Hemşirenin liderlik anlayışının merkezinde sıcaklık, anlayış, özendirme, dinleme, empati, karşılıklı güven oluşturma yer almaktadır. Yönetici hemşirelerde görüş birliğine varılarak alınan kararlar, bilgi ve beceriyi paylaşma, katılımcılık, çatışma yönetimi, destekleyici iş ortamı oluşturmaya çok önem verilmektedir Uyer'e göre yönetici hemşirelerde aranan nitelikler aşağıda belirtilmektedir (Uyer, 1993):

- Hemşirelik mesleğini isteyerek seçmiş olmak ve halen hemşireliğe ilgi duymak,
- Yapıcı ve kıvrak bir zekâyâ sahip olmak,
- Duygusallıktan uzak, nesnel kararlar verebilmek,
- İnsanlara karşı ilgili ve hoşgörülü olmak,
- Zamanı iyi kullanmak
- Sosyo-ekonomik düzeyi farklı olan insanlarla iletişime açık olmak,
- Hemşirelik mesleğinin gelişmesine katkıda bulunmak vb.

Lider yöneticilik, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilene; bu hedef ve amaç tablosunun

görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Nitekim Leroy Eims'in de ifade ettiği gibi "Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan lider; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. Lider; "Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz." diyen kişidir (Özsalmanlı, 2005).

Lider konusunda araştırmalarda bulunan çeşitli yazar ve araştırmacıların liderlik konusunda yer alan özelliklerine yönelik açıklamalarına dayanarak, bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

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

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

başarısında etkin rol oynarken, liderin bu kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasında önemli birer faktör olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Çetin ve Beceren, 2007).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Şekli

Bu araştırma; İstanbul İlinde bir üniversite hastanesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışının belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı ve analitik olarak gerçekleştirildi.

5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

İstanbul İlinde bir üniversite hastanesinde gerekli yazılı ve sözlü izinler alındıktan sonra Eylül 15- Kasım 15 2010 tarihleri arasında gerçekleştirildi.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Eylül 15- Kasım 15 2010 tarihleri arasında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesinde çalışan hemşirelik hizmetleri sorumluları ve sorumlu hemşireler olmak üzere toplam 78 yönetici hemşire oluşturmuş olup, örneklemini ise; İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesinde çalışan, araştırmaya katılmaya istekli ve veri toplama araçlarına eksiksiz yanıt veren 62 yönetici hemşire oluşturdu.

5.3.1. Örneklem Seçim Kriterleri

Örneklem seçim Kriterleri İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesinde yönetici hemşire olarak çalışıyor olmak ve araştırmaya katılmaya istekli olmak olarak belirlendi.

5.4. Verilerin Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından literatür taranarak hazırlanan Sosyo – Demografik Bilgi Toplama Formu ve Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ile toplandı.

5.4.1. Sosyo - Demografik Bilgi Toplama Formu

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin demografik özelliklerini içeren 7 sorudan oluşan bir formdur (Ek 10. 2).

5.4.2. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği

Multifactor Leadership Questionare (MLQ) liderlik ölçeği 1998 yılında Tracey ve Hinkin tarafından birçok ülkede ve örgütte uygulanarak geliştirilmiş olup, Türkçe'ye Akdoğan (2002) tarafından uyarlanmıştır (Akdoğan, 2002).

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği karizma, entellektüel uyarım, bireysel ilgi, koşula bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve pasif çekingenlik olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Bass ve Avolio dönüşümcü liderliğin; dönüşüm, gelişimsel değişim, boyutları ile ilgili olarak yüksek düzeyde ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ölçeğin ilk 20 ifadesi dönüşümcü liderliği, sonraki 16 ifade de etkileşimci liderliği ölçmektedir (Akdoğan, 2002).

Bunlardan dönüşümcü liderlik ile ilgili;

-Karizma ve ideal etki ile ilgili boyutunu: 8, 9, 10, 11 12, 13, 14, 15 numaralı ifadeler,

- Zihinsel teşvik boyutunu:16, 17, 18, 19 numaralı ifadeler,

- Bireysel ilgi boyutunu: 20, 21, 22, 23 numaralı ifadeler,

- İlham verici liderlik boyutunu: 24, 25, 26 ,27 numaralı ifadeler ölçmektedir.

Etkileşimci liderlik davranışı ile ilgili ifadelerin dağılımı ise şu şekildedir:

- Etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunu :28, 29, 30, 31 numaralı ifadeler,

- İstisnalarla yönetimin aktif boyutunu: 32 , 33 ,34, 35 numaralı ifadeler,

- İstisnalarla yönetimin pasif boyutunu:36,37,38, 39 numaralı ifadeler,

- Serbest bırakıcı liderlik davranışı boyutunu: 40, 41, 42, 43 numaralı ifadeler ölçmektedir. Ölçeğin derecelendirilmesi beşli Likert tipi şeklindedir. (Kesinlikle katılıyorum:5, Kesinlikle katılmıyorum:1).

Her katılımcı için yukarıdaki beş dereceli cevapların verileri, lehte olan ifadelerde 5,4,3,2 ve 1 şeklinde, aleyhte olan ifadelerde ise sırayı tersine çevirmek suretiyle kodlanarak bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Böylece her katılımcının puanı hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

1,00 ≤ aritmetik ortalama ≤ 2,60 : Düşük

2,60 < aritmetik ortalama ≤ 3,40 : Orta

3,40 < aritmetik ortalama ≤ 5,00 : yüksek

Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.70 ile 0.91 arasında değişmektedir (Akdoğan, 2002).

5.5. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin Güvenilirliği

Örneklemi oluşturan 62 yönetici hemşireye uygulanan Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nden ve alt boyutlarından elde edilen güvenilirlik katsayısı Tablo 1' de gösterilmektedir.

Tablo 1 – Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin Güvenilirliği

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach's Alpha)
Dönüşümcü Liderlik Anlayışı	0.97
Etkileşimci Liderlik Anlayışı	0.90
Toplam Liderlik Anlayışı	0.97

Tablo 1' deki iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde; Dönüşümcü Liderlik Anlayışı 0.97, etkileşimci liderlik anlayışı 0.90, toplam liderlik anlatışı ise; 0.97 olup liderlik anlayışının her iki alt boyutunun da yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

5.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen bulgular istatistik uzmanı tarafından değerlendirildi. Elde edilen veriler normal dağılım göstermekle beraber, çalışma verileri değerlendirilirken ortalama, standart sapma, yüzdelik dağılım ve parametrelerin iki grup

arasında karşılaştırmalarında T-Testi, üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında One Way Anova testi kullanıldı. Üç ve üzeri gruplarda anlamlılığı yaratan değişkenin saptanmasında Post Hoc Test: LSD kullanıldı. Sonuçlar %95 güven aralığında anlamlılık $p<0.05$ düzeyinde değerlendirildi.

5.7. Araştırmanın Etik Yönü

- Araştırmanın yapılacağı kurumdan gerekli yazılı izin alındı (Ek 10.1).
- Yönetici hemşirelerin araştırmaya katılım isteği göz önünde bulunduruldu.
- Araştırmaya katılacak yönetici hemşirelerin kimlik bilgileri alınmadı.
- Araştırmanın yapıldığı kuruma, araştırma sonuçlarının ve önerilerinin değerlendirilebilmesi amacıyla geri bildirimde bulunulmasına karar verildi.

5.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma veri toplamak için seçilen kurumda görev yapan yönetici hemşireler ile sınırlıdır. Verilerin değerlendirilmesi aşamasına yönetici hemşirelerin araştırmaya katılmaya istekli olması evrene ulaşılmasını sınırlı kılmıştır.

5.9. Araştırmanın Soruları

- ❖ Yönetici hemşirelerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini algılama durumları ne?
- ❖ Yönetici hemşirelerin demografik özellikleri liderlik yaklaşımlarını etkileyebilir mi?
- ❖ Yönetici hemşirelerin eğitim durumları liderlik boyutlarını algılayışlarında etkili mi?
- ❖ Liderlik eğitimi alan yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarına farklı bakış açılarıyla bakmalarına sebep olabilir mi?

5.10. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğine' ne Verilen Yanıtların Dağılımı

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğine' ne verilen yanıtların frekans dağılımı Tablo 2' de yer almaktadır.

Tablo 2 – Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğine' ne Verilen Yanıtların Dağılımı (N= 62)

ÇOKLU FAKTÖR LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
8	Bağlı bulunduğum yönetici işletmenin veya bölümün amaçlara ulaşacağına inandığımı ve güvendiğini ifade eder.	–	–	4	6.5	11	17.7	37	59.7	10	16.1
9	Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz.	–	–	4	6.5	12	19.4	32	51.6	14	22.6
10	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum.	1	1.6	4	6.5	8	12.9	30	48.4	19	30.6
11	Bağlı bulunduğum yöneticinin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.	–	–	3	4.8	4	6.5	30	48.4	25	40.3
12	Bağlı bulunduğum yönetici mesleki değerlerden sık sık söz eder.	–	–	4	6.5	4	6.5	30	48.4	25	40.3
13	Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	1	1.6	3	4.8	8	12.9	26	41.9	24	38.4
14	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.	1	1.6	6	9.7	8	12.9	25	40.3	22	35.5
15	Yöneticim “ ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astarın onu izleyeceğine inanıyorum.	4	6.5	9	14.5	23	37.1	19	30.6	7	11.3
16	Astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder	–	–	5	8.1	4	6.5	35	56.5	18	29.0
17	Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.	1	1.6	5	8.1	10	16.1	30	48.4	16	25.8

Tablo-2'nin devamı

18	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.	-	-	6	9.7	9	14.5	30	48.4	16	25.8
19	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.	-	-	4	6.5	9	14.5	33	53.2	16	25.8
20	Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş açıları önerir	-	-	6	9.7	12	19.4	30	48.4	14	22.6
21	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.	-	-	6	9.7	14	22.6	27	43.5	15	24.2
22	Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır.	1	1.6	4	6.5	14	22.6	26	41.9	17	27.4
23	Bağlı bulunduğum yönetici çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.	1	1.6	3	4.8	19	30.6	22	35.5	17	27.4
24	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.	-	-	8	12.9	17	27.4	21	33.6	16	25.8
25	Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	-	-	2	3.2	14	22.6	28	45.2	18	29.0
26	Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.	-	-	4	6.5	15	24.2	29	46.8	14	22.6
27	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.	-	-	7	11.3	16	25.8	25	40.3	14	22.6

Tablo-2'nin devamı

28	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.	1	1.6	8	12.9	18	29.0	27	43.5	8	12.9
29	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının göreve yönelik çabalarını destekler.	1	1.6	2	3.2	10	16.1	34	54.8	15	24.2
30	Bağlı bulunduğum yönetici i astlarının başarılarını ödüllendirir.	1	1.6	5	8.1	18	29.0	29	46.8	9	14.5
31	Astlarının başarıları sonucunda neler elde edeceklerine, astlarının dikkatini çeker.	2	3.2	1	1.6	22	35.5	30	48.4	7	11.3
32	Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.	–	–	1	1.6	14	22.6	35	56.5	12	19.4
33	Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder.	–	–	3	4.8	6	9.7	39	62.9	14	22.6
34	Astlarının hatalarını yakın takibe alır.	1	1.6	2	3.2	16	25.8	30	48.4	13	21.0
35	Astlarının görev performanslarını denetler ve standartlardan sapmalar oldukça müdahale eder.	–	–	3	4.8	12	19.4	35	56.5	12	19.4
36	Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.	2	3.2	2	3.2	4	6.5	28	45.2	26	41.9
37	Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.	15	24.2	30	48.4	8	12.9	9	14.5	–	–
38	Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.	12	19.4	34	54.8	8	12.9	7	11.3	1	1.6
39	Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.	1	1.6	6	9.7	6	9.7	31	50.0	18	29.0
40	Bir şey tamamen bozulmadıkça ona müdahale etmez.	1	1.6	7	11.3	11	17.7	25	40.3	18	29.0
41	Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır.	6	9.7	1	1.6	5	8.1	30	48.4	20	32.3

Tablo-2'nin devamı

42	Bağlı bulunduğum yönetici katılımcıktan kaçınır	1	1.6	5	8.1	2	3.2	31	50.0	23	37.1
43	Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz.	1	1.6	4	6.5	4	6.5	29	46.8	24	38.7

6. BULGULAR

Bu araştırma; İstanbul İlinde bir üniversite hastanesinde dönüşücü ve etkileşimci liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışının belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı ve analitik olarak gerçekleştirildi.

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular tablolar halinde sunuldu:

6.1. Yönetici Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özellikleri

6.2. Yönetici Hemşirelerin Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Karşılaştırmalar

6.1. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN SOSYO- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN DAĞILIMI

Tablo 3– Yönetici Hemşirelerin Sosyo- Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=62)

Sosyo- Demografik Özellikler	n	%
Yaş		
39 Yaş ve altı	21	33,9
40-49 Yaş	31	50,0
50 Yaş üstü	10	16,1
Medeni Durum		
Bekar	21	33,9
Evli	41	66,1
Eğitim Durumu		
Üniversite	35	56,5
Yüksek Lisans	19	30,6
Diğer(Ön Lisans)	8	12,9
Mesleki Deneyim		
1-5 Yıl	1	1,6
6-10 Yıl	5	8,1
11 Yıl ve üzeri	56	90,3
Yöneticilik Süresi		
1 Yıldan az	4	6,5
1-5 Yıl	12	19,4
6-10 Yıl	17	27,4
11 Yıl Ve üzeri	29	46,8
Liderlik Eğitimi		
Evet	36	58,1
Hayır	26	41,9
Nereden Alındığı		
Seminer-Kurs	14	38,9
Kongre-Sempozyum	1	2,8
Eğitimim Sırasında	15	41,7
Hizmet İçi Eğitim Programı	6	16,7

Tablo-3 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50 sinin (n=31) 40-49 yaş arasında olduğu, %66.1' inin (n=41) evli olduğu, %56.5' inin (n=35) üniversite mezunu olduğu, %90.3' ünün (n=56) 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu, %46.8' inin (n=29) 11 yıl ve üzeri yöneticilik sürecinin olduğu, %58.1' inin (n=36) liderlik eğitimi aldığı, %41.7' sinin (n=15) eğitimi sırasında liderlik eğitimi aldığı saptandı.

Tablo 4 – Yönetici Hemşirelerin Yaş Ortalamasının Dağılımı (N=62)

	Minimum	Maximum	Ortalama	SS
S1	29	63	42,13	7,91

Tablo-4 incelendiğinde yönetici hemşirelerin yaş ortalaması 42.13'dir. Örneklemi oluşturan yönetici hemşirelerin en genci 29, en yaşlısı 63 yaşındadır.

6.2.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN ÇOKLU FAKTÖR LİDERLİK ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ YANITLARA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALAR

Tablo 5 – Yönetici Hemşirelerin Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=62)

	Minimum	Maximum	Ortalama	±	SS
Dönüşümcü Liderlik	2	5	3,90	±	0,72
Etkileşimci Liderlik	2	5	3,69	±	0,58
Karizma ve İdeal Etki	2	5	3,94	±	0,73
Zihinsel Teşvik	2	5	3,97	±	0,78
Bireysel İlgi	2	5	3,84	±	0,84
İlham Verici Liderlik	2	5	3,83	±	0,75
Koşullu Ödül	2	5	3,69	±	0,75
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	2	5	3,93	±	0,63
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	1	5	3,13	±	0,54
Serbest Bırakıcı Liderlik	1	5	4,01	±	0,89

Tablo 5 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik puan ortalamasının 3.90, etkileşimci liderlik puan ortalamasının 3.69, karizma ve ideal etki alt boyutunun puan ortalamasının 3.94, zihinsel teşvik alt boyutunun puan ortalamasının 3.97, bireysel ilgi alt boyutunun puan ortalamasının 3.84, ilham verici liderlik alt boyutunun puan ortalamasının 3.83, koşullu ödül alt boyutunun puan ortalamasının 3.69, istisnalarla yönetim(aktif) alt boyutunun puan ortalamasının 3.93, sebest bırakıcı liderlik alt boyutunun puan ortalamasının 4.01 olduğu ve bu puanların yönetici hemşirelerin çoklu faktör liderlik ölçeği puanlarının aritmetik ortalamalarının yüksek olduğunu ancak,

istisnalarla yönetim(pasif) alt boyutunun puan ortalamasının 3.13 olduğu ve bu puanın yönetici hemşirelerin çoklu faktör liderlik ölçeği puanlarının aritmetik ortalamalarını orta derecede etkilediği saptandı.

Tablo 6 – Yönetici Hemşirelerin Yaş Sınıflarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=62)

Yaş	<40 Yaş			40-49 Yaş			50 Yaş ve üzeri			F*	p
	ORT	±	SS	ORT	±	SS	ORT	±	SS		
Dönüşümcü Liderlik	3,70	±	0,68	3,99	±	0,74	4,05	±	0,70	1,271	0,288
Etkileşimci Liderlik	3,62	±	0,61	3,71	±	0,51	3,78	±	0,73	,283	0,754
Karizma ve İdeal Etki	3,71	±	0,66	4,03	±	0,78	4,15	±	0,64	1,704	0,191
Zihinsel Teşvik	3,77	±	0,77	4,05	±	0,80	4,13	±	0,78	1,006	0,372
Bireysel İlgi	3,65	±	0,82	3,96	±	0,81	3,85	±	1,00	,819	0,446
İlham Verici Liderlik	3,67	±	0,73	3,90	±	0,76	3,98	±	0,77	,796	0,456
Koşullu Ödül	3,67	±	0,74	3,68	±	0,75	3,80	±	0,87	,117	0,890
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3,79	±	0,71	3,96	±	0,59	4,13	±	0,54	1,073	0,348
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3,06	±	0,49	3,17	±	0,43	3,18	±	0,91	,285	0,753
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,96	±	0,96	4,04	±	0,87	4,00	±	0,91	,045	0,956

* One Way Anova

Tablo 6 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin yaşlarının çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Tablo 7 – Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=62)

Medeni Durum	Bekar			Evli			t*	p
	Ortalama	±	SS	Ortalama	±	SS		
Dönüşümcü Liderlik	3,69	±	0,58	4,01	±	0,76	-1,691	0,096
Etkileşi Liderlik	3,54	±	0,51	3,77	±	0,60	-1,501	0,139
Karizma Ve İdeal Etki	3,71	±	0,64	4,06	±	0,75	-1,803	0,076
Zihinsel Teşvik	3,71	±	0,74	4,10	±	0,78	-1,856	0,068
Bireysel İlgi	3,69	±	0,77	3,91	±	0,87	-,993	0,325
İlham Verici Liderlik	3,63	±	0,50	3,93	±	0,84	-1,516	0,135
Koşullu Ödül	3,44	±	0,70	3,82	±	0,76	-1,933	0,058
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	3,81	±	0,49	3,99	±	0,69	-1,059	0,294
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	3,04	±	0,59	3,18	±	0,52	-1,011	0,316
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,87	±	0,78	4,08	±	0,95	-,877	0,384

* Bağımsız Örneklem t-Testi

Tablo 7 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin medeni durumunun çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Tablo 8 – Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=62)

Eğitim durumu	Yüksek Lisans			Lisans			Diğer (Ön Lisans)			F*	p
	ORT	±	SS	ORT	±	SS	ORT	±	SS		
Dönüşümcü Liderlik	4,08	±	0,72	3,58	±	0,75	3,91	±	0,33	3,112	0,052
Etkileşi Liderlik	3,80	±	0,61	3,51	±	0,59	3,66	±	0,13	1,628	0,205
Karizma ve Ideal Etki	4,15	±	0,73	3,57	±	0,72	3,91	±	0,39	4,347	0,017*
Zihinsel Teşvik	4,11	±	0,78	3,64	±	0,86	4,09	±	0,33	2,432	0,097
Bireysel İlgi	3,95	±	0,87	3,57	±	0,88	4,00	±	0,42	1,477	0,237
İlham Verici Liderlik	4,01	±	0,76	3,57	±	0,76	3,66	±	0,44	2,574	0,085
Koşullu Ödül	3,80	±	0,83	3,51	±	0,73	3,66	±	0,33	,899	0,412
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4,02	±	0,59	3,75	±	0,74	3,94	±	0,48	1,158	0,321
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3,25	±	0,62	2,96	±	0,38	3,03	±	0,41	1,975	0,148
Serbest Bırakıcı Liderlik	4,12	±	0,96	3,80	±	0,92	4,00	±	0,30	,782	0,462

* One Way Anova

Tablo 8 incelendiğinde; yüksek lisans mezunu olan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili karizma ve ideal etki alt boyutunun önlisans ve lisans mezunu olan yönetici hemşirelere göre daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$).

Yönetici hemşirelerin eğitim durumunun çoklu faktör liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlikle ilgili karizma ve ideal etki alt boyutu dışındaki diğer alt boyutlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Tablo 9 – Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyimlerine Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=62)

Mesleki Deneyim	1-10 Yıl			11 Yıl ve üzeri			t*	p
	Ortalama	±	SS	Ortalama	±	SS		
Dönüşümcü Liderlik	3,95	±	0,32	3,90	±	0,75	0,161	0,873
Etkileşi Liderlik	3,92	±	0,41	3,67	±	0,59	1,012	0,316
Karizma Ve İdeal Etki	4,04	±	0,26	3,93	±	0,76	,344	0,732
Zihinsel Teşvik	4,04	±	0,19	3,96	±	0,82	,241	0,810
Bireysel İlgı	3,75	±	0,57	3,85	±	0,87	-,270	0,788
İlham Verici Liderlik	3,88	±	0,61	3,83	±	0,77	,151	0,880
Koşullu Ödül	3,88	±	0,59	3,67	±	0,77	,617	0,539
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4,17	±	0,49	3,90	±	0,64	,982	0,330
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3,21	±	0,60	3,13	±	0,54	,355	0,724
Serbest Bırakıcı Liderlik	4,42	±	,49	3,96	±	0,92	1,185	0,241

* Bağımsız Örneklem t-Testi

Tablo 9 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin mesleki deneyiminin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Tablo 10 – Yönetici Hemşirelerin Yöneticilik Sürelerine Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=62)

Yöneticilik Süresi	1-5 Yıl			6-10 Yıl			11 Yıl ve üzeri			F*	p
	ORT	±	SS	ORT	±	SS	ORT	±	SS		
Dönüşümcü Liderlik	3,73	±	0,54	3,82	±	0,69	4,05	±	0,80	1,188	0,312
Etkileşi Liderlik	3,57	±	0,45	3,60	±	0,61	3,81	±	0,61	1,156	0,322
Karizma Ve İdeal Etki	3,77	±	0,58	3,82	±	0,68	4,11	±	0,81	1,503	0,231
Zihinsel Teşvik	3,81	±	0,64	3,85	±	0,78	4,12	±	0,86	1,048	0,357
Bireysel İlgi	3,66	±	0,60	3,87	±	0,83	3,92	±	0,96	,522	0,596
İlham Verici Liderlik	3,66	±	0,60	3,74	±	0,76	3,98	±	0,81	1,172	0,317
Koşullu Ödül	3,48	±	0,69	3,66	±	0,72	3,83	±	0,80	1,092	0,342
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3,70	±	0,61	3,93	±	0,75	4,05	±	0,54	1,622	0,206
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3,11	±	0,51	3,01	±	0,45	3,22	±	0,61	,748	0,478
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,98	±	0,67	3,81	±	1,06	4,14	±	0,90	,731	0,486

* One Way Anova

Tablo 10 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin yöneticilik süresinin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Tablo 11 – Yönetici Hemşirelerin Liderlik Eğitimlerine Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=62)

Liderlik Eğitimi	Evet			Hayır			t*	P
	ORT	±	SS	ORT	±	SS		
Dönüşümcü Liderlik	3,76	±	0,75	4,10	±	0,64	-1,896	0,063
Etkileşimci Liderlik	3,62	±	0,61	3,78	±	0,53	-1,083	0,283
Karizma ve İdeal Etki	3,81	±	0,75	4,13	±	0,68	-1,689	0,096
Zihinsel Teşvik	3,85	±	0,81	4,13	±	0,73	-1,435	0,156
Bireysel İlgi	3,65	±	0,86	4,11	±	0,74	-2,190	0,032*
İlham Verici Liderlik	3,69	±	0,81	4,03	±	0,62	-1,800	0,077
Koşullu Ödül	3,65	±	0,78	3,76	±	0,72	-,583	0,562
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3,85	±	0,64	4,03	±	0,61	-1,082	0,283
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3,06	±	0,62	3,24	±	0,40	-1,332	0,188
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,94	±	0,85	4,11	±	0,95	-,730	0,468

* Bağımsız Örneklem t-Testi

Tablo 11 incelendiğinde; liderlik eğitimini almayan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili bireysel ilgi alt boyutunun liderlik eğitimi alan yönetici hemşirelere göre daha düşük olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$).

Yönetici hemşirelerin liderlik eğitimi alıp almadığı çoklu faktör liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlikle ilgili bireysel ilgi alt boyutu dışındaki diğer boyutlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Tablo 12 – Yönetici Hemşirelerin Liderlik Eğitimini Aldıkları Yerlere Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=36)

	Seminer-Kurs			Eğitim Sırasında			Hizmet İçi Eğt. Programında			F*	p
	ORT	±	SS	ORT	±	SS	ORT	±	SS		
Dönüşümcü Liderlik	3,72	±	0,72	3,87	±	0,88	3,60	±	0,45	0,314	0,733
Etkileşimci Liderlik	3,59	±	0,67	3,70	±	0,66	3,52	±	0,30	0,220	0,804
Karizma Ve İdeal Etki	3,75	±	0,79	3,93	±	0,78	3,67	±	0,60	0,350	0,707
Zihinsel Teşvik	3,63	±	0,79	4,05	±	0,94	3,88	±	0,38	0,987	0,383
Bireysel İlgi	3,72	±	0,74	3,67	±	1,12	3,42	±	0,30	0,254	0,777
İlham Verici Liderlik	3,73	±	0,70	3,77	±	0,98	3,38	±	0,61	0,529	0,594
Koşullu Ödül	3,58	±	0,82	3,78	±	0,88	3,46	±	0,40	0,435	0,651
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3,97	±	0,53	3,85	±	0,76	3,58	±	0,58	0,754	0,478
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	2,98	±	0,73	3,10	±	0,60	3,13	±	0,38	0,169	0,845
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,82	±	0,85	4,07	±	0,94	3,92	±	0,66	0,314	0,733

* One Way Anova

Tablo 12 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin liderlik eğitimini nereden aldıklarının çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$).

Tablo 13- Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyonu (N=62)

	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Karizma Ve İdeal Etki	Zihinsel Teşvik	Bireysel İlgı	İlham Verici Liderlik	Koşullu Ödül	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İstisnalarla Yönetim (Pasif)
Etkileşimci Liderlik	,835***								
Karizma Ve İdeal Etki	,969***	,799***							
Zihinsel Teşvik	,929***	,813***	,905***						
Bireysel İlgı	,923***	,767***	,829***	,818***					
İlham Verici Liderlik	,888***	,728***	,807***	,718***	,821***				
Koşullu Ödül	,880***	,868***	,826***	,823***	,839***	,798***			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,698***	,795***	,647***	,648***	,639***	,682***	,714***		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,411***	,663***	,401***	,412***	,409***	,295	,439***	,248	
Serbest Bırakıcı Liderlik	,673***	,886***	,665***	,699***	,573***	,547***	,627***	,596***	,559***

*** $p < 0.01$

r: Pearson's Correlation Analizi

Korelasyon tablosundaki “r” değerleri aşağıdaki aralıklar doğrultusunda değerlendirildi:

0,00 – 0,30	<i>Bağintı yok</i>
0,31 – 0,40	<i>Çok zayıf bağintı</i>
0,41 – 0,50	<i>Zayıf bağintı</i>
0,51 – 0,60	<i>Güçsüz bağintı</i>
0,61 – 0,75	<i>Orta güçte bağintı</i>
0,76 – 0,85	<i>Güçlü bağintı</i>
0,86 – 0,95	<i>Çok güçlü bağintı</i>
0,96 – 1,00	<i>Tam bağintı</i>

Tablo-13 incelendiğinde; çoklu faktör liderlik ölçeğinin boyutlarından dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.835$) ($p<0.01$). Çoklu faktör liderlik ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile karizma ve ideal etki arasında pozitif yönlü tam bağintılı bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.969$) ($p<0.01$). Zihinsel teşvik ile dönüşümcü liderlik arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.929$) ($p<0.01$). Dönüşümcü liderlik ile bireysel ilgi arasında pozitif yönlü çok güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.923$) ($p<0.01$). Dönüşümcü liderlik ile ilham verici liderlik arasında pozitif yönlü çok güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.888$) ($p<0.01$). Dönüşümcü liderlik ile koşullu ödül arasında pozitif yönlü çok güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.880$) ($p<0.01$). Dönüşümcü liderlik ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.698$) ($p<0.01$). Dönüşümcü liderlik ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında pozitif yönlü zayıf bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.411$) ($p<0.01$). Dönüşümcü liderlik ile sebest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.673$) ($p<0.01$).

Etkileşimci liderlik ile karizma ve ideal etki arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.799$) ($p<0.01$). Etkileşimci liderlik ile zihinsel teşvik arasında güçlü bir korelasyon

bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.813$) ($p<0.01$). Etkileşimci liderlik ile bireysel ilgi arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.767$) ($p<0.01$). Etkileşimci liderlik ile ilham verici liderlik arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.728$) ($p<0.01$). Etkileşimci liderlik ile koşullu ödül arasında pozitif yönlü çok güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.868$) ($p<0.01$). Etkileşimci liderlik ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.795$) ($p<0.01$). Etkileşimci liderlik ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında pozitif orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.663$) ($p<0.01$). Etkileşimci liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü çok güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.886$) ($p<0.01$).

Karizma ve ideal etki ile zihinsel teşvik arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.905$) ($p<0.01$). Karizma ve ideal etki ile bireysel ilgi arasında güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.829$) ($p<0.01$). Karizma ve ideal etki ile ilham verici liderlik arasında güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.807$) ($p<0.01$). Karizma ve ideal etki ile koşullu ödül arasında güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.826$) ($p<0.01$). Karizma ve ideal etki ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.647$) ($p<0.01$). Karizma ve ideal etki ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında çok zayıf bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.401$) ($p<0.01$). Karizma ve ideal etki ile serbest bırakıcı liderlik arasında orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.665$) ($p<0.01$).

Zihinsel teşvik ile bireysel ilgi arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.818$) ($p<0.01$).

Zihinsel teşvik ile ilham verici liderlik arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.718$) ($p<0.01$). Zihinsel teşvik ile koşullu ödül arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.823$) ($p<0.01$). Zihinsel teşvik ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.648$) ($p<0.01$). Zihinsel teşvik ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında pozitif zayıf bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.818$) ($p<0.01$). Zihinsel teşvik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.699$) ($p<0.01$).

Bireysel ilgi ve ilham verici liderlik arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.821$) ($p<0.01$). Bireysel ilgi ve koşullu ödül arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.839$) ($p<0.01$). Bireysel ilgi ve istisnalarla yönetim(aktif) arasında pozitif orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.639$) ($p<0.01$). Bireysel ilgi ve istisnalarla yönetim(pasif) arasında pozitif yönlü zayıf bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.409$) ($p<0.01$). Bireysel ilgi ve koşullu ödül arasında pozitif yönlü güçsüz bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.573$) ($p<0.01$).

İlham verici liderlik ile koşullu ödül arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.798$) ($p<0.01$). İlham verici liderlik ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında pozitif orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.682$) ($p<0.01$). İlham verici liderlik ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır ($r=0.295$) ($p>0.05$). İlham verici liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü güçsüz bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.547$) ($p<0.01$).

Koşullu ödül ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.714$) ($p<0.01$). Koşullu ödül ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında pozitif yönlü zayıf bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.714$) ($p<0.01$). Koşullu ödül ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.627$) ($p<0.01$).

İstisnalarla yönetim(aktif) ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır ($r=0.248$) ($p>0.05$). İstisnalarla yönetim(aktif) ile istisnalarla yönetim(pasif) arasında güçsüz bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.596$) ($p<0.01$).

İstisnalarla yönetim(pasif) ile serbest bırakıcı liderlik arasında güçsüz bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($r=0.559$) ($p<0.01$).

Sonuç olarak; Çoklu faktör liderlik ölçeğinin alt boyutlarından istisnalarla yönetim(pasif) ile ilham verici liderlik ve istisnalarla yönetim(pasif) ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında korelasyon olmadığı, çoklu faktör liderlik ölçeğinin diğer alt boyutları arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görüldü.

7. TARTIŞMA

Bu araştırma dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışının belirlenmesi amacıyla 62 yönetici hemşire ile gerçekleştirildi. Bu bölümde; yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ve Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nden aldıkları puanlar literatür, araştırmalar ve varsayımlar ışığında tartışıldı.

7.1. Yönetici Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tartışılması

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin %50' si 40-49 yaş aralığına sahiptir (Tablo 3). Serikan ve İpekçi (2005) 30 yönetici konumundaki hemşire ile yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin yaptığı çalışmalarında yönetici hemşirelerin %53' ünün 36-45 yaş arasında olduğunu belirlemektedir (Serikan ve İpekçi, 2005). Serikan ve İpekçi' nin elde ettiği bu bulgu, çalışmamızdaki bulgu ile paralellik göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin %66.1' inin evli olduğu saptandı (Tablo 3). Korkmaz ve Abaan' ın (2005) üç hastanede çalışan 82 servis sorumlu hemşireleri ile servis sorumlu hemşirelerinin liderlik güç tipi algılamaları ve tercihlerine ilişkin yaptıkları çalışmada; yönetici hemşirelerin çoğunun evli olduğu saptanmıştır (Korkmaz ve Abaan, 2005). Korkmaz ve Abaan' ın çalışmasından elde ettiği bu bulgu, çalışmamızdaki bulgu ile uygunluk göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin %90.3' ünün 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu saptandı (Tablo 3). Yakaryılmaz' ın (2006) bir eğitim ve araştırma hastanesinde 32 yönetici hemşire ile yönetici hemşirelerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi isimli çalışmasında yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olarak tecrübeli hemşirelerden oluştuğunu göstermektedir (Yakaryılmaz, 2006). Yakaryılmaz' ın elde ettiği bu bulgu çalışmamızdaki bulguyu doğrular niteliktedir.

Yönetici hemşirelerin %56.5' inin üniversite mezunu olduğu saptanmıştır (Tablo 3).Tengilimoğlu ve Yiğit (2005), Devlet Hastanesi'nde çalışan 355 kişi ile hastanelerde liderlik davranışının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik yaptığı alan çalışmasında; araştırmaya katılan personelin öğrenim durumuna göre dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğun (%63.1) fakülte ve yüksekokul mezunu olduğu ve sağlık personelinin oluşturduğu saptanmıştır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Tengilimoğlu ve Yiğit' in elde ettikleri bu bulgu, çalışmamızdaki bulgu ile örtüşmektedir.

7.2 Yönetici Hemşirelerin Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nden Aldıkları Puanların Tartışılması

Yüksek lisans mezunu olan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili karizma ve ideal etki alt boyutunun önlisans ve lisans mezunu olan yönetici hemşirelere göre daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$) (Tablo 7). Bu sonuç doğrultusunda yönetici hemşirelerin eğitim durumunun artmasıyla dönüşümcü liderlikle ilgili karizma ve ideal etki alt boyutuyla paralellik gösterdiği, sosyal hayatın içinde bazı kişilerin karizmatik özelliklere sahip olabileceklerini, bu özelliklere sahip olmanın eğitimle ilgili olduğu söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin mesleki deneyiminin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$) (Tablo 8). Yakaryılmaz' ın (2006) bir eğitim ve araştırma hastanesinde 32 yönetici hemşire ile yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi isimli çalışmasında yönetici hemşirelerin mesleki deneyimlerinin liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir fark bulmadığını belirtmiştir (Yakaryılmaz, 2006). Yakaryılmaz' ın bu ifadesi çalışmamızdaki bu bulguyu desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin yöneticilik sürecinin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptandı ($p>0.05$) (Tablo 9). Bu sonuç

doğrultusunda yönetici hemşirelerin yöneticilik sürecinin fazla olmasının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik anlayışını etkilemediği söylenebilir.

Liderlik eğitimini almayan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili bireysel ilgi alt boyutunun liderlik eğitimi alan yönetici hemşirelere göre daha düşük olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$) (Tablo 10). Tengilimoğlu ve Yiğit (2005), Devlet Hastanesi'nde çalışan 355 kişi ile hastanelerde liderlik davranışının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik yaptığı alan çalışmasında yönetici hemşirelerin liderlik eğitimi almalarının liderlik boyutlarını etkilemediği belirtilmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

Karizma ve ideal etki ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında orta güçte bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($p<0.01$). Karizma ve ideal etki ile koşullu ödül arasında güçlü bir korelasyon bulunmakla beraber istatistiksel olarak anlamlılık söz konusudur ($p<0.01$). Serikan ve İpekçi (2005) 30 yönetici konumundaki hemşire ile yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin yaptığı çalışmalarında İstisnalarla yönetim aktif değişkeni ile karizma ve ilham verme ile şarta bağlı ödül değişkenleri arasında ($p<0.01$) düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Serikan ve İpekçi, 2005). Serikan ve İpekçi' nin elde ettikleri bu korelasyon analizleri çalışmamızdaki bulgular ile paralellik göstermektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul ilinde bir üniversite hastanesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının yönetici hemşireler tarafından algılanışının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar bu bölümde sunulmaktadır.

- Tablo 3 incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50 sinin (n=31) 40-49 yaş arasında olduğu, %66.1' inin (n=41) evli olduğu, %56.5' inin (n=35) üniversite mezunu olduğu, %90.3' ünün (n=56) 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu, %46.8' inin (n=29) 11 yıl ve üzeri yöneticilik sürecinin olduğu, %58.1' inin (n=36) liderlik eğitimi aldığı, %41.7' sinin (n=15) eğitimi sırasında liderlik eğitimi aldığı görüldü.

- Yönetici hemşirelerin yaşlarının çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görüldü ($p>0.05$).

- Yönetici hemşirelerin medeni durumunun çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görüldü ($p>0.05$).

- Yüksek lisans mezunu olan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili karizma ve ideal etki alt boyutunun önlisans ve lisans mezunu olan yönetici hemşirelere göre daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı ($p<0.05$).

- Yönetici hemşirelerin mesleki deneyiminin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görüldü ($p>0.05$).

- Yönetici hemşirelerin yöneticilik sürecinin çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görüldü ($p>0.05$).

- Liderlik eğitimini almayan yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlikle ilgili bireysel ilgi alt boyutunun liderlik eğitimi alan yönetici hemşirelere göre daha düşük olduğu görüldü ($p<0.05$).

- Yönetici hemşirelerin liderlik eğitimini nereden aldıklarının çoklu faktör liderlik ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görüldü ($p>0.05$).

- Çoklu faktör liderlik ölçeğinin alt boyutlarından istisnalarla yönetim(pasif) ile ilham verici liderlik ve istisnalarla yönetim(pasif) ile istisnalarla yönetim(aktif) arasında korelasyon olmadığı, çoklu faktör liderlik ölçeğinin diğer alt boyutları arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görüldü.

Bu sonuçlar doğrultusunda;

Sosyal ve psikolojik temelleri olan, çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlayarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırmayı hedefleyen bunun yanı sıra lider ve izleyenler arasında kapsamı açık bir şekilde belirlenmiş bir değişim ya da etkileşim olgusunu barındıran liderlik, liderlerin tutumlarının nasıl farklılaştığını açıklamaya çalışmıştır. Sağlığın yükseltilmesinde hemşirelere dolayısıyla yönetici hemşirelere önemli roller düşmektedir. Bu görevde olan yönetici konumundaki hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve liderliğin gereklerini yerine getirmeleri önerilerek, bu durumda kurumlarda dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesinin mümkün olabileceği söylenebilir.

9. KAYNAKLAR

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

Aldemir C. (1985) Örgüt ve Yönetim. Bilgehan Basımevi. İzmir.

Alexander JW., Mark B. (1995) Tecnology and Structure of Nursing Organizations, Nursing and Health Care, 11 (4):195-199.

Aktulga D. (1998) Executive Excellence Dergisi. Rota Yayınevi. İstanbul, s:10-11.

Arslan A. (2004) Farabi İdeal Devlet. Vadi Yayınları. Ankara.

Aykan E. (2004) Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2): 213-224.

Aykut B. (2000) “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim,11(36): 1-25. İstanbul.

Baltaş A. (2001) Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi. İstanbul.

Baransel A. (1979) Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul Üniversitesi Yayınları. İstanbul.

Bass BM. (1985) Leadership And Performance Beyond Expectations. The Free Pres. New York.

Bass BM. (1990) From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. Organizational Dynamics, 19: 113–123.

Bass BM. (2003) *New Paradigms in Leadership*. “The New Paradigma And The Ethics of Authentic And Pseudotransformational Leadership”. Safty, A. and Güven, H. (Ed.), Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s: 118–135.

Başol O. (2005) *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Brescick ET. (1999) *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.

Can H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş. (1998) *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara.

Celep C. (2004) *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık. Ankara.

Clark K. (1994) *Impact Of Leadership*, Center For Creative Leadership Publications, North Carolina.

Collins J. (2004) *İyiden Mükemmel Şirkete. İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre*. Boyner Yayınları. İstanbul.

Çakar U., Arbak Y. (2003) *Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2): 83– 98.

Çakınberk A., Demirel TE. (2010) *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik. Sağlık Çalışanları Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 24: 105-107.

Çelik V. (2000) *Eğitimsel Önderlik*. Pegem Yayıncılık. Ankara.

Çetin GN., Beceren E. (2007) *Lider Kişilik: Gandhi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(3): 110-132.

Dereli T. (1981) Organizasyonlarda Davranış. Ar Yayın Dağıtım. İstanbul.

Dilek H. (2005) Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Doktora Tezi, Gebze.

Doğan S. (2001) " Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış" Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 15(4): 247-278. Erzurum.

Dural B. (2002) Atatürk'ün Liderlik Sırları. Okumuş Adam Publications, İstanbul.

Eraslan L. (2004) Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1: 1-26.

Erçetin S. (2000) Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Erdoğan İ. (1997) İşletmelerde Davranış. Donence Basım Yayın Hizmetleri. İstanbul.

Eren E. (2004) Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren E. (1998) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 5. Baskı, İstanbul, s:604.

Eren E. (2001) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.

Fairholm GW. (1991) Toward A New Philosophy Of Leadership.: Praeger Publishers. New York.

Fisher PW., Muller CC. (2005). Four Dimensional Leadership. Pearson Education Inc. New Jersey.

Goleman DM., Mckee A. (2002) Lideri Lider Yapan Nedir? . İngilizceden Ceviren: Nurettin Elhuseyni. Mess Yayınları. İstanbul.

Greenberg J. Barron R. (2000) Behaviour In Organizations. Prentice Hall, New Jersey.

Grossman SC, Valiga TM. (2005) The New Leadership And Management Challenge Creating The Future Of Nursing, Davis Company, Usa.

Güner Ş. (2002) Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 88s.

Hatch MJ., Kostera, M., Kozmınsk, AK. (2006) The Three Faces Of Leadership. Organizational Dynamics, 35(1): 49–68.

İbicioğlu H., Özmen İ., Taş S. (2009) Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2): 1-23.

İmrek MK. (2004) Lider Olmak. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.

İşcan OF. (2006) Dönüşümcü/Etkilesimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi, 11: 160–177.

Kağıtçıbaşı C. (1979) İnsan Ve İnsanlar. 3. Baskı. Cem Ofset Matbaacılık. İstanbul.

Karayel B. (1999) İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Keçecioğlu T. (2003) Lider Ve Liderlik. Okumuş Adam Yayınları. İstanbul.

Keegan AE., Hartog DND. (2004) Transformational Leadership İn A Project-Based Enviroment: A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers. Project Management, 22: 609–617.

Keller R. (1992) "Transformational Leadership And The Performance Of Research And Development Project Groups", Journal Of Management, 18(3): 490.

Kılınc T. (1996). Önderlikte Durumsallığın Ötesi(II): Karizmatik Önderlik Yaklaşımı. İ.U.İşletme Fakültesi Dergisi, 25: 67–108.

Koçel T. (2003) İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.

Korkmaz G., Aban S., (2005) Servis Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Güç Tipi Algılamaları ve Tercihleri Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 26–42.

Machiavelli N. (1999) Prens. Çeviren: B. Toksoy, Oğlak Yayınları, İstanbul.

Moss SA., Mcfarland J., Ngu S., Kijowska, A. (2006) Maintaining An Open Mind To Closed Individuals: The Effect Of Resource Availability And Leadership Style On The Association Between Openness To Experience And Organizational Commitment. Journal Of Research İn Personality, 1–17.

Nicholls J. (1994) "The Paradox Of Managerial Leadership "Journal Of General Management, 18(4): 9.

Oktay E., Gül H. (2003) Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10: 403– 427.

Owen H., Hodgson V., Gazzard N. (2007) Liderlik El Kitabı. Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım. İstanbul.

Özalp İ. (1998) Yönetim ve Organizasyon. Birlik Ofset. Eskişehir.

Özalp İ., Öcal H., (2000) Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4): 207-227.

Özsalmanlı AY. (2005) Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13: 137-146.

Pielstick CD. (1998) The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. Community College Review, 26: 3-15.

Sabuncuoğlu Z. ve Tuz M. (2001) Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi. Bursa.

Serinkan C., İpekçi İ., (2005) Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, Isparta.

Serinkan C. (2002) “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi”, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1(2): 18. İstanbul.

Soylu Y., Tabak A., Polat M. (2007) Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) ile Bir Çalışma. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5): 179-191.

Sungurlu M. (2001) Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s:98.

Şahin İ., Eriğüç G. (2001) Ssk Hastaneleri Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Değerlendirilmesi. Verimlilik Dergisi, Mpm Yayını, 4.

Şimsek MS., Akgemci T., Çelik A. (2003) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Adım Matbaacılık ve Ofset. Konya.

Tengilimoğlu D., Yiğit A. (2005) Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3).

Tsui AS., Zhang ZX., Wang, H., Xin, KR., Wu, JB. (2006) Unpacking The Relationship Between Ceo Leadership Behavior And Organizational Culture. The Leadership Quarterly, 17: 113–137.

Türkmen İ. (1994) Yönetimde Verimlilik. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Ankara, s: 519.

Uyer G. (1993) Hemşirelik ve Yönetim. Hürbilek Matbaası. Ankara.

Üçok T. (2006) Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme. Gazi Kitapevi. Ankara.

Velioğlu S., Vatan F. (2002) “Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi”. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları Ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir.

Vroom VH., Yetton., PW. (1988) Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University Of Pittsburg Press.

Yakaryılmaz H. (2006) Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yılmaz E. (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Werner I. (1993) Leadership Skills For Executives. Çeviren: Vedat Üner, Liderlik ve Yönetim. Rota Yayınları. İstanbul.

Yukl G. (1994) Leadership In Organizations. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Zaleznık A. (1990) Managers And Leaders: Are They Different?. Business Review.

Zel U. (2001) Kişilik ve Liderlik Seçkin Yayıncılık. Ankara.

10. EKLER

Bu bölümde yer alan ekler:

10.1. İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Yazılı Araştırma İzni

10.2. Sosyo-Demografik Bilgi Toplama Formu

10.3. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği

10.1. İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Yazılı Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İstanbul Tıp Fakültesi Dekanlığı



Sayı: B.30.2.İST.0.02.82.01 / Yİ-859
Konu: Tez çalışması hk.

.../.../2010

05.11.2010* 30984

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İlgi:24.08.2010 tarih ve 124 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Berna KAHVECİ'nin Yard.Doç.Dr.Tümer ULUS'un danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı" konulu anketli projesi ile ilgili Fakülte Yönetim Kurulunun 02.11.2010 tarih ve 3 nolu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. İlgin ÖZDEN
Dekan a.
Dekan Yardımcısı

EK: Yönetim Kurulu Kararı (1 sayfa)

No:3

02.11.2010 Tarihinde Toplanan Yönetim Kurulunca:

Tez Danışmanı Yard.Doç.Dr. Tümer ULUS'un danışmanlığında, Fakültemiz Çocuk Cerrahisi'nde hemşire olarak görev yapmakta olan Berna KAHVECİ'ye ait, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışının Belirlenmesi" başlıklı yüksek lisans çalışmasının Fakültemizde uygulanmasına karar verildi.

Aşlı Gibidir.



10.2. Sosyo-Demografik Bilgi Toplama Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma “**Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı Biçimini İncelemekte Olup, Bunların Belirlenmesi**” amacıyla planlanmıştır. Aşağıdaki sorular sizin belirli olaylara karşı ne düşündüğünüzü belirlemeyi amaçlamaktadır. Her bir soruyu okuduktan sonra, o olaya ilişkin gerçek duygu ve düşüncelerinizi aşağıdaki kriterlerden hangisine uygun düşüyorsa ilgili bölüme işaretleyiniz. Soru formunda isim belirtilmeyecektir ve cevaplarınız araştırmacı tarafından gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Berna Kahveci

Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız:

2. Medeni durumunuz?

- 1) Bekar ()
- 2) Evli ()

3. Eğitim durumunuz?

- 1) Lise ()
- 2) Üniversite ()
- 3) Yüksek Lisans ()
- 4) Doktora ()

4. Mesleki deneyiminiz?

- a) 1 yıldan az()
- b) 1-5 yıl ()
- c) 6-10 yıl()
- d) 11 yıl ve üzeri ()

5. Kaç yıldır bu kurumda yönetici olarak çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az()
- b) 1-5 yıl ()
- c) 6-10 yıl()
- d) 11 yıl ve üzeri ()

6. Liderlikle ilgili eğitim programlarına katıldınız mı?

- 1) Evet ()
- 2) Hayır ()

7. Cevabınız evet ise bu programı nereden aldınız?

- 1) Seminer-Kurs
- 2) Kongre-Sempozyum
- 3) Eğitimim sırasında
- 4) Hizmet içi eğitim programlarında

10.3. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği

ÇOKLU FAKTÖR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde çoklu faktör liderlik ölçeği yer almaktadır. Cevaplar Kesinlikle Katılmıyorum 1, Katılmıyorum 2, Kısmen Katılıyorum 3, Katılıyorum 4, Kesinlikle Katılıyorum 5 puan şeklindedir. Aşağıda yazan soruları değerlendirerek sizi ne kadar tanımladığınızı yandaki kutucuklara işaretleyiniz. Katılımınız için teşekkür ederim.

ÇOKLU FAKTÖR LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8	Bağlı bulunduğum yönetici işletmenin veya bölümün amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					
9	Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz.					
10	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum.					
11	Bağlı bulunduğum yöneticinin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.					
12	Bağlı bulunduğum yönetici mesleki değerlerden sık sık söz eder.					
13	Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.					
14	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.					
15	Yöneticim " ben gidiyorum var mı gelen" dediğinde tüm astarın onu izleyeceğine inanıyorum.					
16	Astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder					
17	Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.					
18	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.					
19	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.					
20	Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş açıları önerir					
21	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.					
22	Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır.					
23	Bağlı bulunduğum yönetici çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.					

24	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.					
25	Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.					
26	Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.					
27	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.					
28	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.					
29	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının göreve yönelik çabalarını destekler.					
30	Bağlı bulunduğum yönetici i astlarının başarılarını ödüllendirir.					
31	Astlarının başarıları sonucunda neler elde edeceklerine, astlarının dikkatini çeker.					
32	Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.					
33	Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder.					
34	Astlarının hatalarını yakın takibe alır.					
35	Astlarının görev performanslarını denetler ve standartlardan sapmalar oldukça müdahale eder.					
36	Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.					
37	Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.					
38	Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.					
39	Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.					
40	Bir şey tamamen bozulmadıkça ona müdahale etmez.					
41	Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır.					
42	Bağlı bulunduğum yönetici katılımcıktan kaçınır					
43	Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz.					

11. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Berna Kahveci

Doğum Yeri ve Tarihi: Erzurum/ 1986

Medeni Hali: Bekar

Yabancı Dil: İngilizce

E-posta Adresi: berna.kh@hotmail.com

Tel: 0536 2614789

Eğitim ve Akademik Durumu

Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Lise: Adnan Menderes Anadolu Lisesi	2004
Lisans: Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu	2009

İş Tecrübesi

Görev	Süre (yıl-yıl)
İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Çocuk Cerrahisi' nde servis ve yenidoğan hemşiresi.	2009-2011

İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Yenidoğan Yoğun Bakım Hemşireliği Kursu, Kardiyopulmoner Resüsitasyon Kursu, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Temel Yaşam Desteği Kursu, Acibadem Sağlık Gurubu Geleceğe Bakış Projesi Katılımı, Amerikan Hastanesi Yoğun Bakım Hemşireliğinde Hümanizm Sempozyumu

Bildiriler / Yayınlar: Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Başarı Kaygısı Düzeyini Etkileyen Faktörler (Lisans Bitirme Projesi, 2009).

Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Başarı Kaygısı Düzeyini Etkileyen Faktörler (Poster Sunumu, 2009).