



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ
HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ

ÇAĞLAYAN SAYIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Doç.Dr. AYTOLAN YILDIRIM

İSTANBUL – 2008

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Çağlayan SAYIN tarafından hazırlanan **“Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi”** konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 01.07.2008

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

İmzası

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Aytolan YILDIRIM
: İst. Üniversitesi / Florance Nigh.Hemş. YO.
(Danışmanı)



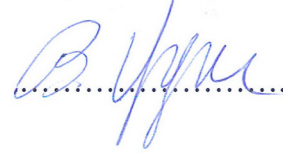
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Tayyip ÇALIŞLAR
: Haliç Üniversitesi / Hemş. YO.



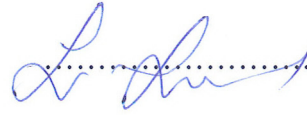
Jüri Üyesi : Prof.Dr. Sevim BUZLU
: İst. Üniversitesi / Florance Nigh.Hemş. YO.



Jüri Üyesi : Prof.Dr.Birsen YÜRÜGEN
: Haliç Üniversitesi / Sağ. Bil. YO

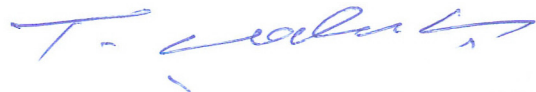


Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Leman ŞENTURAN
: Haliç Üniversitesi / Sağ. Bil. YO



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

Prof.Dr.Tayyip ÇALIŞLAR
Sağ. Bilim. Ens. Müdür V.



I) TEŞEKKÜR

Çalışmamın gerçekleşmesinde bana her konuda destek olan, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan ve yol gösteren, tez danışmanım değerli hocam Sn. Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM'a,

Çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen, çalışmaya katılma duyarlılığı gösterip, çok değerli tecrübe ve bilgileriyle katkıda bulunan tüm meslekdaşlarım'a ,

Çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve motive eden, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme ve özellikle sevgili annem Saadet SAYIN'a,

Sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çağlayan SAYIN

II) İÇİNDEKİLER

TEZİN BÖLÜMLERİ	Sayfa No
I) TEŞEKKÜR	III
II) İÇİNDEKİLER	IV
III) KISALTMALAR VE SİMGELER	VII
IV) ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ	VIII
i. Şekillerin Listesi	VIII
ii. Tabloların Listesi	IX
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ	3
4. GENEL BİLGİLER	5

BÖLÜM 1

LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	5
1.1.1. Liderlik Yetkinlikleri	7
1.1.2. Liderlik Fonksiyonları	8
1.1.3. Liderlik Tipleri	8
1.1.4. Liderlik ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar	9
1.2. LİDERLİK KURAMLARI	11
1.2.1. Geleneksel Kuram (Liderin Özellikleri Yaklaşımı)	11
1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	12
1.2.3. Liderin Durumsallık Kurumları	15

	Sayfa No
1.3. LİDERLİK TARZLARI	16
1.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı	17
1.3.2. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı	23
1.3.3. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzı	28
1.4. HASTANELER VE HEMŞİRELİK HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ	30
1.5. HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ	31

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ VE TÜRLERİ	34
2.1.1. Örgüt Nedir?	34
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	35
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	37
2.1.4. Örgütsel Bağlılık Türleri	39
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	40
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	41
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI	42
2.5. HEMŞİRELİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	43
2.6. LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER	44
5. GEREÇ VE YÖNTEM	46
6. BULGULAR	53

	Sayfa No
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	66
8. EKLER	73
9. KAYNAKLAR	81
10. ÖZGEÇMİŞ	95
11. ETİK KURUL ONAYI	96

III) KISALTMALAR VE SİMGELER

TKY: Toplam Kalite Yönetimi	Sayfa : 41
Si: Tabakadaki Birey Sayısı	Sayfa : 47
S: Evrendeki Birey Sayısı	Sayfa : 47
ai: Tabakanın Ağırlığı	Sayfa : 47
MLQ: Multifactor Leader Quarterly	Sayfa : 48

IV) ŞEKİLLERİN VE TABLOLARIN LİSTESİ

i) Şekillerin Listesi

	Sayfa No
Şekil 4.1. : Lider Davranışının İki Boyutu	14
Şekil 4.2. : Dönüştürücü Liderliğin Faktörleri	23
Şekil 4.3. : Etkileşimci Liderlik Modeli ve Takipçilerin Çabası	25

ii) Tabloların Listesi

	Sayfa No
Tablo 4.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar	10
Tablo 4.2. “İzleyicileri Dikkate Alan” ve “İşe Ağırlık Veren” Lider Davranışlarının Özellikleri	13
Tablo 4.3. Transformasyonel Lider Davranış Bileşenleri	19
Tablo 4.4. Örgütsel Başarı ile Transaksiyonel Lider Davranışları Arasındaki İlişki	26
Tablo 6.1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özellikleri	53
Tablo 6.2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı Alt Faktörlerinden Aldıkları Ortalama ve Standart Sapma Puanları	55
Tablo 6.3. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Alt Faktörlerinden Aldıkları Ortalama ve Standart Sapma Puanları	56
Tablo 6.4. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörlerinden Aldıkları Ortalama ve Standart Sapma Puanlarının Her Bir Kurum İçin Dağılımı	56
Tablo 6.5. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	58
Tablo 6.6. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	59
Tablo 6.7. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımı	60
Tablo 6.8. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı	61

Tablo 6.9. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının alışılan Pozisyona Göre Dağılımı 62

Tablo 6.10. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Bulunulan Pozisyonda alışma Süresine Göre Dağılımı 63

Tablo 6.11. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının alışma Şekillerine Göre Dağılımı 64

1 . ÖZET

Bu araştırma, hastanelerde çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerde algıladıkları liderlik tarzlarının, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır .

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bulunan ve hemşire sayısı 150 ve üzeri olan hastanelerde çalışan hemşireler, örneklem grubunu ise rastgele yöntemle seçilen üç özel sağlık grubu hastanelerinde çalışan hemşireler oluşturmuştur (N=505). Örneklem sayısının %88'ine ulaşılmış olup, 445 hemşireye anket uygulanmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda hazırlanmış olan 7 soruluk 'Bilgi Formu' ile 36 soruluk 'Çok Faktörlü Liderlik Anketi' (Cronbach Alfa: 0.89) ve 15 maddelik 'Örgüte Bağlılık Ölçeği' (Cronbach Alfa: 0.82-0,93) kullanılarak toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, SPSS 10,0. versiyonu ile bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiş, istatistiki yöntem olarak; sayı, yüzdeler, Kruskal Wallis, Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunun (%64,9) 18-25 yaş grubu arasında, lisans mezunu (%72,8) , servis hemşiresi oldukları (%80,7) , vardiya usulü (% 94,2) çalıştıkları, yöneticilerinde dönüşümcü liderlik tarzını algıladıkları ve örgütlerine bağlılıklarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Liderlik ölçeği ve örgüte bağlılık ölçeği alt faktörleri ile yaş, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, bulunulan pozisyon gibi demografik özellikleri arasında fark olduğu ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Hemşire, Yönetici Hemşire

2. SUMMARY

This study was planned as definer to reveal the effects of the leadership style that the nurses perceive from the managing nurses in hospitals on their loyalty to the organization.

The study universe consisted of nurses working at hospitals in Istanbul where the number of nurses are 150 or more and the sampling group consisted of nurses working at three private health care group hospitals selected by randomization (N=505). 88% of the sampling number was achieved and 445 nurses participated to a survey. Data were collected by using the 'Information Questionnaire' of 7 questions, 'Multi-Factor Leadership Survey' of 36 questions (Cronbach Alfa: 0.89) and 'Scale for Loyalty to Organization' of 15 articles (Cronbach Alfa: 0.82-0,93). Assessment of the data was conducted with a computer with SPSS 10,0. version and number, percentage, Kruskal Wallis, Mann Withney U test were used as statistical methods.

At the end of the study, it was seen that most of the participating nurses were 18-25 of age (64,9%), holding a bachelor's degree (72,8%), ward nurses (80,7%), working in shifts (94,2%), that they perceive a transformist leadership style in their managers and that they are highly loyal to their organization.

It was determined that there is a different between the leadership scale and loyalty scale sub-factors and demographic characteristics such as age, period of working as a professional, period of working at the institution, occupied position and that these were significant in statistical terms.

Keywords: Leadership, Organizational Loyalty, Nurse, Managing Nurse

3 . GİRİŞ VE AMAÇ

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarını birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir (1). Birden fazla kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri bu yapılarda, kaynakları kontrol etme ve organizasyona yön vermede insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bir kurumun sahip olduğu teknoloji, sermaye gücü ne olursa olsun, insan gücü verimsiz ve niteliksiz ise, diğer kaynakların etkin kullanımı pek mümkün olmayacaktır. Nitelikli personelin elde tutulması ve personelin daha fazla performans ortaya koyması organizasyonlar açısından daha da önemlidir. İşte bu noktada ‘ örgütsel bağlılık’ kavramı ön plana çıkmaktadır. Çünkü bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları, görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiği ve örgütle olumlu bir ilişki gösterdiği ifade edilmektedir (2).

Yüksek seviyeli örgütsel bağlılığın yöneticiler için önemi büyüktür. İşe geç kalma ya da işte zamanında olmama gibi problemlerle daha az karşılaşır. İleri derecede yenilikçi, verimli ve kendiliğinden problem çözme davranışlarına, örgüte büyük ölçüde bağlı olan çalışanlarda rastlanır (3). Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda örgüt içinde ‘ yöneten ’ ve ‘ yönetilen ’ ayrımının olması önemli ve ortak bir varsayım olarak göze çarpmaktadır. Bireylerin ‘yöneten’ ve ‘yönetilen’ gibi tek taraflı bir etkilenme yerine, karşılıklı bir iletişim ve etkileşim içinde oldukları anlayışı daha doğru bir yaklaşımdır. Liderlik sorumluluğu almış bireylerin, insan davranışlarının oluşumuyla ilgili temel bilgi donanımına veya iletişim becerilerine sahip olması gerekir (4).

Yöneticinin liderlik tarzı, profesyonellik düzeyi, iş stresi, sosyal atmosfer, ücret ve işte anlamlılık örgütsel bağlılığı oluşturmada önemlidir. Çalışanlar yöneticilerin etkisini hissettiklerinde onların çalışma etkinliği artar. Sonuçta örgüte daha çok yararlı olurlar. İş stresi arttığında ise etkileyici örgütsel bağlılık azalır. Bu da çalışanın işi terk etmesine ya da verimli çalışmamasına yol açar (3).

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu hastane ve sağlık kuruluşlarında, tanı tedavi ve bakıma yönelik hizmetlerin yürütülmesinde hemşireler, çalışan profesyonel sağlık üyeleri arasında sayısal anlamda önemli yer tutarlar. Bütün hizmetlerde olduğu gibi hemşirelik hizmetlerinde de örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin yönetsel düzeyde bulunan yönetici hemşireler olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütler ne kadar gelişmiş araç ve gereçlere ve nitelikli iş görene sahip olursa olsun bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyeceği açıktır. Etkili yönlendirme liderliği gerektirir (5). Diğer yandan hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır (6).

Hastane ve sağlık kuruluşlarında örgüte bağlılık ve örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde hemşireler sayısal özellikleri ve geniş hizmet alanları ile belirleyici konumdadırlar. Bu anlayıştan yola çıkarak, araştırmamızda hastanelerde çalışan hemşirelerin örgüte bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, geçmişten günümüze süregelen liderlik anlayışlarının ve bu anlayışların etkilerinin açıklandığı, liderlik ve liderlik tarzları incelenmektedir.

Araştırmamızın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı kurum açısından önemi, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler ve bu bağlılığın davranışsal sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmamızın son bölümünde ise, yataklı tedavi kurumları olarak geniş kapsamlı sağlık hizmetlerinin sunulduğu hastanelerde, hemşire yöneticilerin liderlik davranışlarının, hemşirelerin örgüte bağlılığı üzerinde etkilerini belirlemek amacı ile yapılan tanımlayıcı bir çalışmaya yer verilmiştir.

4 . GENEL BİLGİLER

BÖLÜM 1

LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderin gücüdür. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilirler (7).

Literatürde lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çok sayıda çalışma yer almakta olup, bu çalışmalara her gün bir yenisi daha eklenmektedir. Bu çalışmalarda liderlik kavramı farklı yaklaşım ve teorilerle tanımlanmaya ya da açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin Koçel (2001) liderlik kavramını bir süreç olarak değerlendirmekte ve örgütteki bir konumu belirten lider kavramından ayrı ifade etmektedir. Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişi iken, liderlik belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir demektedir (8).

Weinkauf ve Hoegl (2001) lideri, amaçların başarılması için takım üyelerini fikir ve davranışları ile etkileyen kişi olarak tanımlarken böylece liderin etkili olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamış olmaktadır (9). Maxwell (1999) etkili liderlerin sahip olması gereken özellikleri ‘karakter, karizma, söz verme, etkili iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, dinleme, tutku, olumlu tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk alma, güvenilirlik, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, vizyon’ olarak sıralamıştır (10).

Bunların haricinde liderlik konusunda önemli görülen diğer tanımları şu şekilde sıralayabiliriz;

Liderlik herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerinin etkileme, yönlendirme, kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir (11).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında, bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için, gönüllü olarak çabalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, , deneyimlerini aktaran, liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan, lider ile izleyicileri arasında karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (12).

Erçetin'in kaynağında çeşitli yazarların liderlik tanımlar şu şekilde vermektedir.(13);

Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (R.M. Stogdill).

Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir (R. Dubin).

Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir (T.R. Phillips).

Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (E.L. Munson).

Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (G.R. Sullivan & M.V. Harper).

Lideri lider yapan, kendisini izleyenlerin varlığıdır. Yani liderliğin doğuş ve oluşumu şu şekilde açıklanabilir (14):

Liderlik = f (koşullar, izleyiciler, kişilik)

1.1.1. Liderlik Yetkinlikleri

Liderlik yetkinlikleri başlıca dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki liderin duygularını ve davranışlarını denetleme yetkinliğidir. Bu yetkinlik, liderin kontrollü olup kendisini tanıması ve güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi ile ilgilidir. Lider baskı altında dengesini koruyacak şekilde duygularını yönetir.

İnsan ilişkilerinde etkili olma önemli liderlik yetkinlikleri arasında yer alır. Bu özellik lideri, birlikte çalıştığı ekibi ve çevresindeki kişilerle amaca yönelik etkili iletişim kurmaya ve bu ilişkileri dengeli yönetmeye yetkin kılar.

Liderlik yetkinlikleri içerisinde bir diğeri, işini iyi yapma olarak belirlenmiştir. Lider yaptığı işi ile ilgili olarak bilgili, uzman, birikimli ve her zaman öğrenmeye ve harekete geçmeye hazırdır.

Liderlik becerilerine sahip olma yetkinliği, lidere delege etme, ikna etme, müzakere, kurumsal etkileme stratejilerini bilmesi ve kullanması gücünü verir (15).

Tüm bunlarla birlikte liderlerin sahip olması gereken birtakım evrensel özellikler vardır ki bu özellikler liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bunlar; yüksek standartlı ve pratik grup iletişimi kurabilmek, vizyon sahibi ve güvenilir olmak, tutarlı bir kişilik yapısına sahip olmak, disiplini akıllıca kullanmak ve kararlı olmak şeklinde özetlenebilir (16).

1.1.2. Liderlik Fonksiyonları

Kurum içerisinde liderin başlıca fonksiyonları vardır ve bu fonksiyonların başında liderin uygulayıcı yani grup çalışmalarını koordine edici fonksiyonu yer alır. Bunun yanı sıra lider, çalışanların amaçlara ulaşmaları için davranışları planlayan ve düzenleyen kişi olarak planlayıcı fonksiyona sahiptir. Grubun hedefleri doğrultusunda bilgi ve beceriyi birleştirebilen kişi lider olarak benimseneceğinden, liderin işinde uzman olması gereklidir. Farklı gruplarla iletişim olanağı sağlamak, grubu diğer gruplar karşısında temsil etmek liderin üstlendiği rollerdendir ve bu sebeple liderin grubun sözcüsü olma fonksiyonu mevcuttur. Lider kurum içerisinde çalışan bireylerin, etkinliklerini, grup amaçlarına uyumluluklarını kontrol ederek kontrolör olma rolünü üstlenir. Lider çalışanların ekibin amaçlarına veya kurallarına göre davranış değerlemesi yaparak yaptırım uygulayan kişi olarak, çalışanlara karşı ödüllendirici ve cezalandırıcı olmaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan davranış ve ilişkilerinin düzenlenmesinde aracılık yapmak liderliğin doğal görevidir. Lider genel davranışı ile çalışanlarına neyi, nasıl yapacaklarını öğreten, üyelere örnek olan kişi durumundadır. Liderler taşıdıkları özellikler nedeni ile grup sembolü olabilirler (17).

1.1.3. Liderlik Tipleri

Liderlik tipleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunları temel olarak, otoriter, hümanist, demokratik, destekleyici, liberal, karizmatik ve doğal liderler olarak sınıflandırılabilir.

a) Hümanist Lider: Babacan davranışları olup, korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz (18).

b) Destekleyici Lider: Destekleyici lider, astlarına yol gösterir, onları zorlamaz. Kararlara astlarını dahil eder. Çalışanların nesnelere daha önemli olduğu görüşünü

savunur. Başarı kadar başarısızlığında sorumluluğunu kabul etmeye hazırdır. Kendisine bağlı çalışanların işlerinde, yaratıcılıklarında daha güçlü olmalarını sağlamaya çalışır, onları cesaretlendirir (19).

c) Otoriter Lider: Bu stil genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otoriter liderler astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü yok denecek kadar azdır. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğunda olup, astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür.

d) Doğal Lider: Yönetici tarafından seçilmeyen, grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grubun üzerindeki etkinliği yasal liderden daha fazladır. Grubu olumlu şekilde etkileyebileceği gibi yasal lider ile çatışmaya da girebilir.

e) Liberal Lider: Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Liderin rolü diğer grup üyelerininki gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir (18).

f) Demokratik Lider: Demokratik lider, demokratik bir örgütün yapısını da beraberinde getireceğinden örgütünde karar alma sürecinde katılımı onaylar, destekler ve çalışanlarının ve örgütün gelişmesine açık bir iş ortamı sağlar (20).

1.1.4. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Birbirine yakın bu iki kavram arasındaki farklılıkları belirleyebilmek için lider / liderlik ve yönetici / yöneticilik kavramlarını iyi analiz etmek gerekmektedir. Temelde yöneticiler, hem yönetici hem de liderin niteliklerine sahip olmak durumundadır (21).

Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise, bu yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma

işlemdir. Liderlik, grup üyelerinin ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için birilerinin grup üyelerini etkilemesi olayıdır (22). Warren Bennis ve Burt Nanus' a göre yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşdür (23). Sullivan ve Harper'a göre ise lider, liderlik yaparken, yönetici de yönetim işleriyle uğraşır. Bu nedenle liderlik ile yönetim arasındaki farkın bilinmesi örgüt açısından hem önemli hem de yararlıdır. Yönetim bir örgütün geçirdiği evrelerle, organizasyonların hatasız çalışması ile ilgilidir. Lider ise hedeflere takılır. Yönetici prosedürleri uygularken, lider mevcut prosedürlerin dışında yeni oluşumlar bulmaya çalışır. Örgütün farklı bir biçimde eşgüdüm sağlayarak örgütsel bütünlük oluşturur (24).

Abraham Zaleznik (1999), yukarıdaki bilgilere ek olarak şunları ileri sürmektedir: “Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir” (25).

Kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli yeri olan iki yönetim aracı arasındaki farklılıklar ve ilişkiler Tablo 4.1.'de özetlenmiştir (26).

Tablo 4.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

LİDERLER	YÖNETİCİLER
➤ Liderler gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alır.	➤ Yöneticiler gücünü buldukları makamın gücüne dayanarak alır.
➤ Başarı için insanlara dayanırlar.	➤ Başarı için sisteme dayanırlar.
➤ Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir.	➤ Genellikle kendilerinin tayin ettikleri izleyicilere sahiptir.

➤ ‘Sana faydalı olan’ kelimeleri ile görüşlerini ifade eder.	➤ Kurum tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarf eder.
➤ İnsanlara güvenirlir.	➤ Denetime güvenirlir.
➤ Doğru işleri yaparlar.	➤ İşleri doğru yaparlar.
➤ Kurumu ihtiyaçlar için değiştirmeye çalışır, kurumu geliştirirler.	➤ Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.
➤ Değerler, taahhütler gibi konularda ilişkileri vurgulamaya eğilimlidir.	➤ Örgüt, koordinasyon, malzeme ve insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya eğilimlidir.
➤ Değişiklik yapmaya ve riske atılmaya eğilimlidir.	➤ Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar.
➤ Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğini hayalini kurarlar.	➤ Kısa vadede gerçekleşecek hedef ve amaçlara odaklanırlar.

1.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderliğin anlaşılması ve açıklanmasında ‘liderlik teori ve araştırmaları’, bu çalışmalarda da ‘liderlik tarzları’ önemli bir konuma sahiptir. Liderlik ile ilgili görüş ve teoriler, Geleneksel (Klasik), Davranışsal ve Durumsal Liderlik Yaklaşımları olarak üç temel yaklaşım içinde sınıflanabilir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde yer alan teori ve görüşler, liderliğin ne olduğunu açıklamak yanında, temelde, bir sosyal birimde veya grupta ‘kim lider olur’ ve ‘hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?’ sorularını cevaplamaya yöneliktir (27).

1.2.1. Geleneksel Kuram (Liderin Özellikleri Yaklaşımı)

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikleri açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır (8).

Liderlik ile ilgili olarak belirlenmeye çalışılan fiziksel özellikler olarak; boy, kilo, yaş, sağlık durumu gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak da; zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler, güven verme ve güvenilir olma, girişimcilik, cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır (28).

Ancak, tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanlarıdır. Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahiptir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Liderlik Kuramları çıkmıştır.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramları liderin “ne olduğundan” çok etkili liderlerin “ne yaptığı ve nasıl davrandıklarına” odaklanır. Davranışlar, kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan, araştırmacılar çalışmalarında bu yaklaşımı çok kullanmışlardır. “Lider nedir?”, “liderin özellikleri nedir?” soruları yerine, “liderler ne yapıyorlar?” sorusuna cevap aramaya başlamışlardır (29).

Davranışsal liderlik kuramı, izleyicilere ağırlık veren bir kuramdır. Davranışsal liderlik kuramında, etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür. Birinci yol, işi başarmak için işgörenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile kurumun amaçlarının uyumlandırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır (30).

Davranışsal Liderlik kuramının gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkısı olmuştur. Bu kurama en büyük katkıyı sağladığı düşünülen çalışma Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarıdır. Çok sayıda yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı lider tanımının belirlenmesidir. Daha sonra yapılan bu tanımlar faktör

analizine tutulmuş ve liderlik süreci ile lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (31). Araştırmacılara göre liderlik davranışının iki önemli boyutu vardır. Bunlar; ‘inisiyatif (yapıyı harekete geçirme, işe ağırlık verme)’ ve ‘anlayış (kişiyi dikkate alma)’ olarak açıklanabilir (32).

‘İnisiyatif’ : Liderin, yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolama, iletişim kanallarını oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme vb. davranışlarını kapsamaktadır (33).

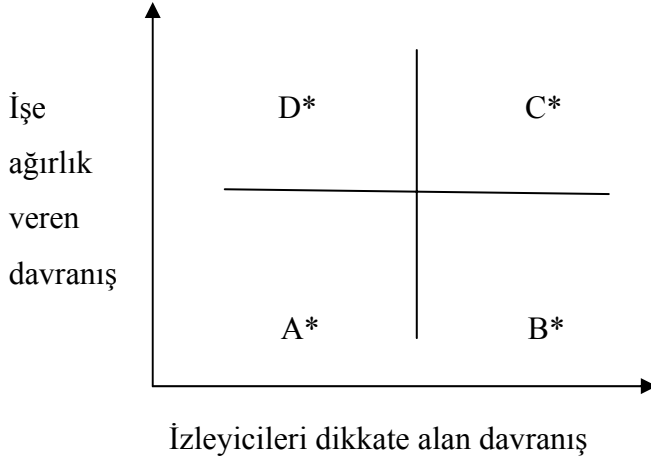
‘Anlayış’ : Bu davranış kapsamında lider güven, karşılıklı saygı, dostluk, destek ve işçinin çalışma ortamının iyileştirilmesine dönük davranışlar sergiler (34).

Bu iki lider davranışının özellikleri Tablo 4.2.’de görülmektedir. Ohio State Üniversitesinin bu tanımlarından sonra yapılan bazı araştırmalar (Yukl, 1971, Kerr ve Schriesheim, 1974, Stogdill, 1974, J. F. Schriesheim, 1980), bu lider davranışları ile izleyicilerin iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre; izleyicileri dikkate alan lidere bağlı olarak çalışanların diğer davranışa maruz kalan çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (35).

Tablo 4.2. – ‘ İzleyicileri Dikkate Alan’ ve ‘ İş’e Ağırlık Veren’ Lider Davranışlarının Özellikleri. (35)

İzleyicileri Dikkate Alan Davranışlar	İş’e Ağırlık Veren Davranışlar
Samimidir	Planlar
İzleyicilere danışır	İyi olmayanı cezalandırır
İletişimi iyidir	Rolleri tam olarak belirler
İzleyicileri destekler	Problem çözücüdür
İzleyicilere ilgi gösterir	İzleyicilere baskı uygular

Ohio State Üniversitesindeki çalışmalar sonunda, tanımlanan bu iki davranışın aslında iki ayrı boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Hiçbir lider bu iki davranıştan birini saf olarak göstermez. İdeal olan davranış tarzı, izleyicilere yeteri kadar yakın olurken İş’e de gerekli ağırlığı veren davranış tarzıdır. Şekil 1’de her iki lider davranışını da, değişik oranlarda gösteren dört lider grafik üzerinde görülmektedir (36).



Şekil 4.1. Lider Davranışının İki Boyutu

Şekildeki Lider A hem izleyicilere yeteri kadar yakın değil, hem de İş'e gerekli ağırlığı vermemektedir. Böyle bir liderin başarılı olması çok zordur. Lider C ise ideal bir lider davranışı sergilemektedir. Çünkü hem İş' e gerekli ağırlığı vermekte hem de izleyicilerle ilgilenmektedir. Lider B, İş' e gerekli ağırlığı vermeyip ihmal ederken, izleyicilerin tatmini için çalışmaktadır. Lider D ise B' nin aksine izleyicileri ihmal ederken iş ile fazla ilgilenmektedir. Her iki liderinde tam anlamı ile başarılı olması oldukça zordur (36).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının haricinde, davranışsal liderlik kuramının gelişmesine katkısı olan Michigan Üniversitesi çalışmaları, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Rensis Likert'in Sistem 1 ve Sistem 4 Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı gibi çalışma ve araştırmalarda mevcuttur. Bu çalışma ve araştırmaların ortak paydası, liderliğin iki biçimi üzerinde durulmasıdır. Bunlar; işe yönelik ve insana yönelik liderlik davranışlarıdır. Bu çalışmalarda insana yönelik liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşamamıştır (37).

1.2.3. Liderin Durumsallık Kuramları

Liderliğin durumun getirdiği şartlara uygun davranılırsa, etkin olacağı görüşünü savunur. Yani durum, liderlik davranışını belirler.

Durumsal kuramlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar etkili liderliğin; izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin ve liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü savunmaktadır (13).

Durumsal kurama göre; organizasyonun yapısal özellikleri (organizasyonun büyüklüğü, hiyerarşik yapısı), organizasyonun iklimi (grup atmosferi, açıklık, katılım, iletişim), rol özellikleri (işin tipi, zorluklar, güç, statü), alt özellikler (bilgi, deneyim, sorumluluk) gibi özellikler önemlidir (38). Durumsal kuramın en bilindik çalışmalarından birisi Fiedler'in Durumsallık Kuramı'dır.

Örgütsel davranışı, kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderlik sürecini bu etkileşime dayalı olarak çözümlenmiştir. Bu çözümlenmede hem liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunulan durumu, hem de tüm bunların liderin etkililiğini nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır. Böylece liderliğe ilişkin iki önemli soruya cevap aramıştır. Bu sorular;

1. Niçin belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip liderlerden biri etkiliyken, diğeri etkili olamamaktadır?
2. Niçin belirli bir durumda etkili olan bir lider, bir başka durumda etkili olamamaktadır? (39,40).

Üç önemli durumsal değişken; lider ve izleyiciler arasındaki ilişki, başarılacak işin niteliği ve liderin yasal gücüdür (41).

Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin grup üyeleri tarafından sevildiğini lidere olan güvenin olup olmadığını ifade etmektedir.

Başarılacak işin niteliği: Bu değişken görevin ne ölçüde tanımlanıp standartlara göre belirlendiğini, ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir.

Liderin mevkie dayanan yetkisinin derecesi: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkiden bahseder.

Fiedler'in dışında liderin durumsallık kuramı ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış olup, bu çalışmaların temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur (42).

1.3. LİDERLİK TARZLARI

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar aynı zamanda liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Çevresel ve örgütsel değişimlere bağlı olarak değişen liderlik kavramı, liderler ve çalışanların paylaşılan bir amacı elde etmek için karşılıklı etkileşimlerini bir süreç olarak tanımlamaya yönelik değişmiştir (43).

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyokültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine ve çağımıza uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, 'dönüşümcü liderlik' olarak ele alınmaktadır.

1.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik kavramı ilk defa James McGroger Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş ve Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılmıştır (44,45).

Dönüşümcü liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderlikte çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Değişim hızının yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Buna en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği öne sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (46).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin bilincini korku, hırs, kıskançlık, kin gibi daha temel duygulardan ziyade özgürlük, eşitlik, adalet, barış ve insancılık gibi daha yüksek ideallere ve etik değerlere müracaat ederek yükseltme arayışındadırlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından bakıldığında, dönüşümsel liderler izleyicilerde daha üst düzeydeki ihtiyaçları tetiklerler. İzleyiciler, günlük çıkarlarından daha iyi çıkarlara yükseltirler.

Burn's için, dönüşümsel liderlik örgütte herhangi bir konumdaki herhangi bir kişi tarafından yaşama geçirilebilir. Dönüşümsel liderlik mikro ve makro düzeyde gözlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasındaki etkileme süreci olarak belirirken makro düzeyde sosyal sistemleri değiştirme ve kurumlarda reform yapmada itici güç süreci olarak algılanabilir. Bu makro seviye çözümlemede, dönüşümsel liderlik bireyleri güdülemeye ek olarak, insan grupları arasındaki çatışmaları biçimlendirmeyi, açıklamayı ve arabuluculuk yapmayı içerir (47).

Leithwood'a göre dönüşümcü liderlik ise insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı, liderleri manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir (48).

Transformasyonel liderler, çalışanlarına ne yapacaklarını söylemek, yaptıkları işleri kontrol etmek yerine, onlarla beraber çalışarak başarılı ve mutlu bir geleceğe yol göstericilik yapar. Yol gösterici bir liderin el kitabında şunlar yer alır (49):

- Vizyon: Lider, resmin bütünü ve parçalarını görmeli, çalışanlarına bunu gösterebilmelidir.
- Güven ve dürüstlük: İnsanlara güvenmeden ve güvenilmeden lider olunamaz. Güven insanları bir arada tutan en önemli unsurdur.
- Paylaşım ve katılım: Yaşamın ve başarının enerji kaynağı, insanların katılımı ve ortaklaşa çabalarıdır. Liderler, çalışanlarına akılları ve yüreklerini dengeli bir şekilde işlerine yansıtılmaları konusunda coşku vermelidirler.
- Yaratıcılık: Lider, özerk, sıra dışı, yenilik getirecek düşüncelerin ortaya çıkmasını teşvik etmelidir.
- Çok seslilik: Lider, farklılıkları bir tehlike olarak görmemeli aksine farklılıklardan sinerji yaratabilmeli, çeşitlilikten güç almalıdır. Farklı yaklaşım ve düşüncelere saygı duymalıdır.
- Sürekli öğrenme ve gelişme: Lider, yenilik, değişim ve öğrenmenin bir ömür boyu süreceğinin bilincinde olup esnek bir zihne ve ruha sahip olmalıdır.
- Sorumluluk: Liderler, topluma kendisi ile birlikte yol alanlara karşı sorumluluk taşırlar.
- Lider yetiştirmek: Lider, rakip olmasından korkmadan liderlik özellikleri olan kişileri yetiştirmek için çalışmalıdır.

Transformasyonel lider davranışlarında, karakteristiklerin faaliyete dönüşmesi ve model oluşturması önem kazanmaktadır. Bu kapsamda belirlenen Tablo 4.3.'deki şu davranışlar ortaya çıkmaktadır (50).

Tablo 4.3. Transformasyonel Lider Davranış Bileşenleri

Davranış bileşenleri	Tanım
Vizyonun oluşturulması ve açıklanması	Örgüt içi yeni imkanları araştırmak, formüle etmek, açıklamak ve daha iyi gelecek için astlara imkan vermek
Rol modeli oluşturmak	Örgüt değerleri ve beklentileri ile tutarlı olarak astların örnek alacağı modeli oluşturmak
Takım hedeflerini geliştirmek	Astlarla takım çalışmasını oluşturarak desteklemek, hedeflere bağlılığı sağlamak
Yüksek performans beklentisi	Mükemmellik ve performans üzerinde lider beklentilerini ortaya koyan davranış
Kişiselleştirilmiş Lider-ast değişimi	Liderin ihtiyaçların karşılanmasında astlarına güven ve saygı duyması
Güçlendirme	Liderin astlarını örgüt dışına yönelttiği ve eski metotları sorguladığı davranış

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Bu tip liderler cesaretlidirler. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve alışlagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu

başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren dönüşümcü liderlerin cesaretli oldukları söylenebilir.

- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.
- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.
- Dönüşümcü liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüşümcü liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresiyle uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını yansıtmaktadır.
- Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar. Dönüşümcü liderlerin bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye güvenmekte ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır.
- Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sadece izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler (51).

Bass'a göre ise dönüşümcü liderler gerçekleştirmek istedikleri projeleri üyelerine ve ekiplerine çok iyi aktaran, ekibini belirledikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirip inandıran liderlerdir. Dönüşümcü liderler bireysel ilgi, entellektüel uyarma ve etkileme gücüne sahiptirler. Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin en üst düzeyidir (52).

Bass (1997) dönüşümcü liderliğin boyutlarını karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır (53).

Karizma veya idealleştirilmiş etki: Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararludur, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma, izleyen tarafından lidere atfedilir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir.

Dönüştürücü liderler, karizmayı ilham ve ahlakilik ile desteklemeye çalışırlar. Onlar, taraftarlarını kör bir biçimde kendilerini izlemeye zorlamazlar. Onlar diğerlerini dikkatli bir biçimde dinler ve diğerlerine destek sağlayıp onları güçlendirirler. Daima esnek düşünür ve hareket ederler, eleştiriye açıktırlar ama inandıkları düşünceleri, bu düşünceler kabul görmese de ya da popüler olmasa da büyük bir azimle savunurlar. Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Tüm ifadelerin ışığında dönüştürücü liderlerin, karizma ve esini birleştirerek izleyicilerinin gıpta edecekleri bir rol modeli olduklarını söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderler, çalışanların kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır (54).

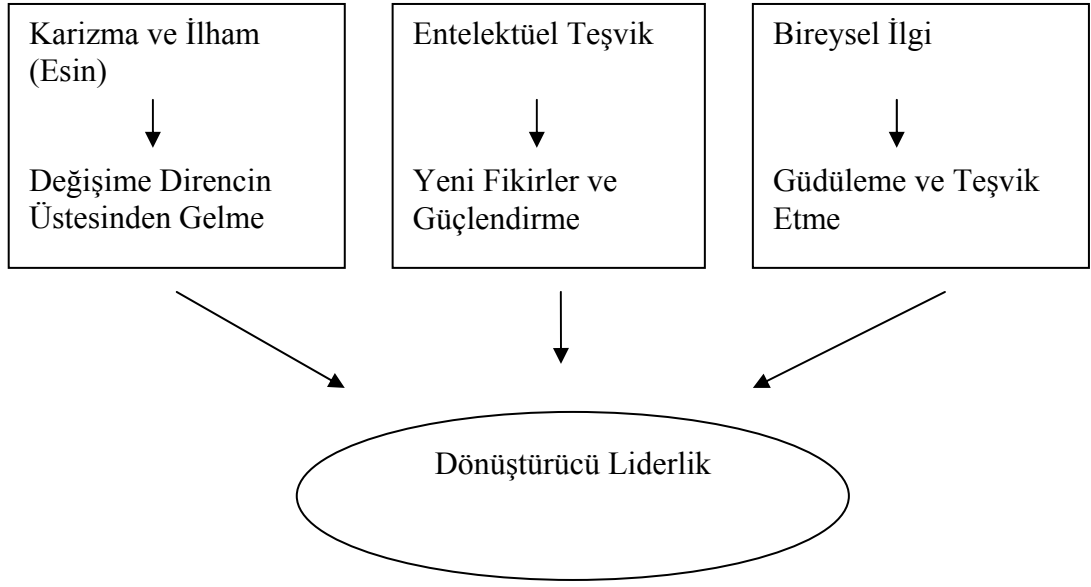
Esinlenmiş motivasyon : Lider anlamlardan esinlenir ve izleyenleri için basit dil, sembol ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar (53).

Entelektüel uyarım: : Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifadeyle dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider sorunlara yeni bir bakış açısıyla bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar.

Dönüştürücü liderliğin, çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artıracak önemli olgulardan birisi güçlendirmedir. Dönüştürücü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olmaları sağlanır ve bu sayede güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkabilir (55).

Bireysel ilgi: Dönüştürücü liderliğin son unsuru, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Dönüştürücü lider çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı farklı fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (56).

Dönüştürücü liderliğin faktörleri Şekil 4.2.'de özetlenmektedir (56).



Şekil 4.2. Dönüştürücü Liderliğin Faktörleri

1.3.2. Sürdürücü (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı

Geçmiş 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler literatürde Transaksiyonel liderler olarak anılmaktadırlar. Bu tip liderler, faaliyetlerinde dünden bugüne, bugünden geleceğe değişim yapmaksızın devam ederler. Mevcut durumu değiştirmek için herhangi bir çaba sarf etmezler. Sadece ufak tefek iyileştirmeler yapmak suretiyle etkinliği arttırmaya çalışırlar. Mevcut durumun en iyi savunucusu ve koruyucusudurlar.

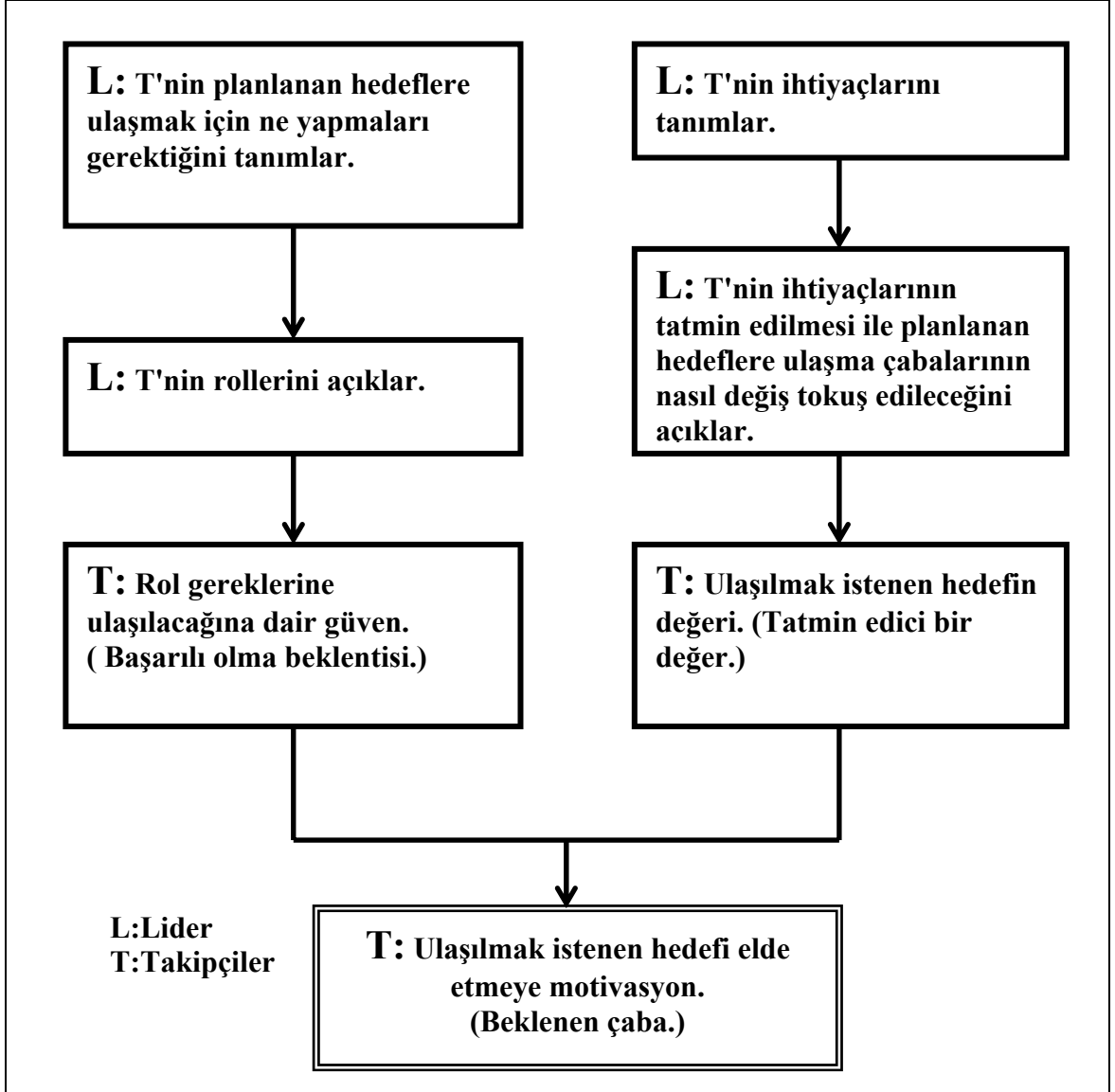
Ancak transaksiyonel liderlerin ilgilenmiş oldukları organizasyon ihtiyaçlarına cevap verme arayışları, günümüzün koşullarında yeterli olmamaktadır. Çağımızın sürekli değişime uğradığı düşünülecek olursa organizasyonların, mevcut durumunu korumaya çalışan, statücü liderlere değil, bu ihtiyaçlara cevap verebilecek çok yönlü liderlere ihtiyacı vardır. Bunun için liderlerin vizyonu, güçlü bir kişiliği, insanların üzerinde etkileyici bir yapısı bulunmalıdır (57).

Transaksiyonel lider, tipik bir “iyi yönetici” görüntüsü vermektedir. İzleyenlerin işten beklentilerini tespit ettikten sonra, çalışmalarını karşılığında beklentilerine

ulaşabileceklerini vurgular. Ödül ve ceza onlar için önemlidir. İşler yolunda gittiği sürece devreye girmez. Sorumluluk almaktan ve karar vermekten çekinir. Standartların ve kuralların uygulanması konularında çok hassas davranır ve aykırı davrananları cezalandırır (58).

Transaksiyonel lider takipçilerin gerekli çabayı göstermeleri için onlarda kendilerine güven duygusu uyandırmalıdır. Gerekli güven duygusu belirsizliklerin giderilmesiyle oluşturulur. Takipçilerden ulaşmaları istenen hedef için neler yapmaları gerektiğinin ve kendilerinden beklenen rollerin neler olduğunun açıklığa kavuşturulmasıyla belirsizlik ortamı giderilmiş olur. Ayrıca lider takipçilerin ihtiyaçlarının farkında olmalı ve kendilerinden istenen çabayı sarf etmeleri halinde bu ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini ortaya koymalıdır. Bu sayede takipçiler hedefe yönlendirilmiş ve -bir seviyeye kadar- motive edilmiş olurlar (59).

Aşağıdaki şekil transaksiyonel liderlik modelini ve lider ile takipçilerin ilişkisini göstermektedir. Şekle göre bir kişinin çaba göstermesi iki şeye bağlıdır. Birincisi, kişinin kendine güven duyması ya da gerekli performansı göstermesi neticesinde belirlenen hedefe ulaşabileceğini düşünmesidir. İkincisi ise çabalar sonucunda elde edilecek hedefin değeri, hedefin ne kadar çok arzu edildiği ya da bu çıktı vasıtasıyla ulaşılacak ikincil hedeflerin istenme derecesidir (59).



Şekil 4.3. Etkileşimci Liderlik Modeli ve Takipçilerin Çabası.

Aşağıda yer alan Tablo 4.4.'de transaksyonel lider davranışları ve örgütsel başarı arasındaki ilişki belirtilmiştir (46).

Tablo 4.4. Örgütsel Başarı ile Transaksiyonel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki

Örgütsel başarı	Transaksiyonel Liderlik
Zaman yönelimi	Kısa, bugün
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya
Odaklanma	Finansal hedefler
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal
Güç kaynağı	Makam
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya
İşgören	Mal yerine koyma
İtaat	Emir
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statüyü koruma
Yönlendirme mekanizması	Kazanç
Denetim	Aşırı uyum
Bakış açısı	İçsel
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel

Bu tip liderler iki farklı yönetim tarzı sergilerler. Bu tarzlar; Koşullu Ödüllendirme ve İstisnalarla Yönetim.

- **Koşullu ödüllendirme:** Koşullu ödüllendirmede, liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Bu yönetim tarzı çerçevesinde transaksiyonel liderler, astları ile yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler.

Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, transaksiyonel liderlerin, anlaşmaya vardıkları ya da diğer bir deyişle 'pazarlık ettikleri' sonuçlardan fazlasını alamamalarıdır.

- **İstisnalarla yönetim:** Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi istisnalarla yönetim tarzı sergileyen lider astların çabalarını takip eder ve ancak plan dışı gelişen durumlarda düzeltmelerde bulunur. Hata yapılmaması için kuralları uygular. Bu daha çok cezalandırma şeklinde kendini göstermektedir. Cezalandırırken her şiddet seviyesindeki cezayı, durumun gereklerine göre kullanmaktadır. Lider, muhtemel sorunlara odaklandığı için genelde astların hatalarını takip eder ve onların yanlışlarını açığa vurur (59).

İstisnalarla yönetim davranışı aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Aktif istisnalarla yönetim davranış tarzını sergileyen lider, kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır ve düzensizlik meydana gelmemesi için düzeltici müdahalede bulunur (46).

Pasif istisnalarla yönetim davranış tarzı sergileyen lider genelde sorunu çözmek için müdahale etmekten kaçınır. Müdahale ettiğinde de zaten iş işten geçmiştir. Sorunlar ancak önlerine getirildiği takdirde taraf olurlar ve bu aşamada bile çözüm için çok çaba sarf etmezler(60).

Transaksiyonel liderlik tarzı ile transaksiyonel liderlik tarzı arasındaki farkları kısaca özetlemek gerekirse, transaksiyonel liderlik tarzını benimseyenler, çalışanları ödüllendirme ve çok çaba göstermeleri için para ve statü kullanılırken, transformasyonel liderlik tarzını benimseyenler astlarına bir görevin olduğunu düşündürme, bir düşe veya bir vizyona yönlendirme yönünde çaba harcarlar (61).

1.3.3. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tarzi

Bu tür liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dahilinde, amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle serbestlik tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını astlara bırakmaktadır (62).

Bu tarz, 'bırakın yapsınlar, bırakın geçsinler' anlayışından kaynaklanır. Grup bireyelerine kararların alınmasında tam bir özgürlük verme temeline dayanan bir liderlik tarzıdır.

Burada lider var mıdır yok mudur belli değildir. Lider üyelerin her dediğini yerine getirir. Üyelerin kararlarını kabul eder. Uygulamada problem çıkmaz. Yapılan çalışmalar bu tarzın performansı artırmada başarılı olmadığını ortaya koymuştur (63).

Serbestlik tanıyan liderlik tarzı; grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp, işleniş ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi demektir. İzleyiciler kendilerini yetiştirip, sorunlarına en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve en uygun kararları almaktadır. Liderin esas görevi, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyenlerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma, geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik türü uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceği bellidir.

Çünkü serbestlik tanıyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, böyle bir liderlik tarzında grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalır. O yüzden bu liderlik tarzının bir sakıncası da; herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. Diğer bir sakınca da; bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Çalışmayan ve iş görmekten kaçınan kimselerin kargaşayı arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çabalarının çoğalmasındır (64).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzının başlıca yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- İzleyiciler amaç ve planlarını kendileri saptayıp icra ile ilgili kararları kendileri alıp uyguladıklarından, bireysel yaratıcılıkları harekete geçer.
- Mesleki uzmanlığı olan, sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmayan astların oluşturduğu gruplar için uygundur.

Bu liderlik tarzının başlıca sakıncalarını sıralayacak olursak;

- İzleyenleri genel amaçlar etrafında toplamak ve onları yönlendirmekten uzak kalarak, grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine neden olabilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına sebep olabilir.
- Bireysel başarıların dışında grup başarılarını önemli ölçüde azaltır.
- İş görmekten kaçma yollarını arayan kişiler, anarşiyi artırabilir, örgütsel kaynakları kendileri için kullanabilir ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışabilirler (65).

1.4. HASTANELER VE HEMŞİRELİK HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ

Dünya Sağlık Örgütü hastaneyi “müşahade, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilen sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır. Sağlık Bakanlığı tanımına göre hastaneler “hasta ve yaralıların hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak ifade edilmektedir (66).

Sağlık hizmetleri birden fazla sağlık profesyonelinin ortaklaşa çalışmasını gerekli kılan özel bir uğraş alanıdır. İnsan yaşamı ile doğrudan ilgili olan söz konusu hizmetlerin sunumu, disiplinler arası etkili ekip çalışmasını gerektirir. Hizmetin üretiminden sorumlu farklı bilgi ve beceriye sahip disiplinler, sağlığı geliştirmek ve hasta bireyin yeniden sağlığına erişmesi ortak amacıyla, işbirliği yapmak ve uzmanlıklarını birbirleri ile paylaşmak zorundadır (67).

Ülkemizde çeşitli kuruluşlara bağlı olarak faaliyet gösteren hastanelerin yönetim özellikleri yükümlü oldukları yasa ve yönetmeliklere göre farklılık göstermektedir. Özel hastanelerde hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesi ve denetimi başhekimine bağlı olarak, hemşirelik hizmetleri müdürüne verilmiştir. Hemşirelik hizmetlerinin örgütlenmesinde, hemşirelik hizmetleri müdüründen sonra, hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı/yardımcıları bulunmaktadır. Daha sonra süpervizör hemşireler ile servis sorumlu hemşireleri yer almaktadır.

Hastanelerde hemşirelik hizmetleri yönetimi, yönetimin tüm kaynaklarının hastaların hemşirelik bakımına, kurumun amaç ve hedeflerinin politikalarının gerçekleşmesine yönelik planlama, örgütlenme, yürütme, değerlendirme ve eşgüdümüdür. Hemşirelik hizmetlerinde hedeflenen topluma daha kaliteli hemşirelik hizmeti vermektir. Bu konu yönetici hemşirelerin en önemli sorumluluklarından biridir. Yönetici hemşirelerin diğer bir sorumluluğu ise, kaynakların bakım verilen birey yararına kullanılması sırasında,

hemşirelik bakımı veren personelin en yüksek düzeyde doyum sağlaması için gereken düzenlemeleri yapmak ve önlem almaktır (68,69).

Hemşirelik mesleğinin tüm potansiyeli ile hizmet verebilmesi için hemşirelik yöneticilerinin sağlık bakım sisteminin tüm düzeylerinde yer almaları ve böylece politika düzenleme, karar alma sürecine aktif olarak katılmaları, görev, yetki ve sorumlulukları gereği, grupları doğru hedeflere etkin bir biçimde yönlendirmeleri gerekir.

1.5. HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane 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 (6). Sürekli değişen çevre koşullarına, işletmenin uyum sağlayabilmesi ve kendini yenilemesini liderler sağlayabilir.

Liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki eylemlerini içerir. Bu davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesinin hastanelere egemen olan yönetici tipinin belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (70).

Hastaneler açık sistemlerdir; dış çevreden gelen etkilere karşı duyarlıdır; davranışlarını çevrenin beklenti ve baskıları doğrultusunda biçimlendirmektedir. Bütün sistemler gibi hastaneler de çevresel sisteme adaptasyon gösterirler ancak çevresel baskılar sistemin uyum gösteremeyeceği kadar büyük ise sistem çevre ile yeni bir denge

kuruncaya kadar değişime girişir. Bu süreç ise Katz ve Khan'ın anlatımıyla, yenilik ve yaratıcılık isteyen bir uyarlanmadır ve üst düzeyde liderlik gerektirmektedir (71).

Sağlık sistemleri karmařıklařtıķça, hizmet sunan profesyonellerin uyum gerekliliği arttıķça, yönetim kadrosu ve klinik personelin işbirliği yapması, faaliyetleri koordine etmesi, ortak sonuçlar üretmesi bir zorunluluk halini almaktadır. İşbirliği oluşturmak adına, yönetici hemşirelerin etkin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve liderlik yöntemleri kullanmalarına gerek duyulmaktadır (72).

Hemşirelikte liderliğin birincil varlık nedeni, örgüt için uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda hemşirelik grubuna yön verecek, örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçirecek olan lider, grupta bulunan herkesin fikirlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturup, bu ortak karar ve fikirlerin açıklanması, diğer gruplar karşısında kendini ifade edebilmesini sağlar.

Lider hemşire, sağlık sektöründe değişik hizmet disiplinlerinden katılımcıların faaliyetlerini bütünleştirmenin ötesinde çok yönlü ilişkilerin kurulmasının gerektirdiğinin farkında olmalıdır. Bağlantıların oluşturulması ve bütünleşme sağlama yolunda lider hemşire; var olan ve potansiyel işbirlikçileri belirleme, değişik koşullarda ve farklı ortamlarda çalışanlar arasında paylaşabilecek bir vizyon oluşturma, her katılımcının girişime, diğerlerine ve kendisine olabilecek faydaların değerini tanımlama, bilgiyi paylaşarak iletişimi sağlama, katılımları ödüllendirme ve doğru zamanda bu bütünleştirilmiş çabayı resmiyete dökme sorumluluklarına sahiptir (73).

Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere, etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yeteneklerine bağlıdır. Hemşirelerin kendi kendilerini yönetmesi ve kendi kararlarını kendilerinin verebilmesi, liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Bu nedenle liderlik yeteneği gösteren ve liderlik kapasitesi taşıyan yönetici hemşire adaylarının zamanında fark edilerek yeteneklerinin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir (74).

Örgütün bütüncül bir anlayışa sahip olması ve bu anlayışın başarıya ulaşması büyük ölçüde lider hemşirenin etkili olmasına bağlıdır. Yaratıcılıklarıyla, vizyonlarıyla, liderlik kalitesini sürekli geliştirmeleriyle, risk ve sorumluluk alacak cesaretle olmalarıyla, öğrenmeye odaklı, gelişmeyi destekleyen iş ortamı yaratmalarıyla başarıyı üst düzeye taşırlar.

Bulduğumuz zaman içinde var olabilmek, arzu ettiğimiz geleceğe doğru ilerlemek, mesleğimizi geleceğe taşımak için her meslekte olduğu gibi kendi liderlerimizi yetiştirmemiz gerekmektedir (75).

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ VE TÜRLERİ

2.1.1. Örgüt Nedir?

Örgütün çok çeşitli tanımları yapılmış olup, Barnard (1994) örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlamıştır (76).

Örgüt olgusu kimi düşünürlere göre ortak amaca yönelik faaliyetlerin organize edilmesi, kimilerine göre beraber olmaktan ileri gelen zorunluluktan doğan bir sosyal yapıdır. İster zorunluluktan doğsun, isterse bir işin yapılması için hedeflenen amaçtan doğsun örgüt, insanlık için bir ihtiyaçtır.

İki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını birleştirmek zorunluluğunu duydukları her durumda, bu çabaya 'organize' bir biçim vermek temel bir etkinlik şartı olarak ortaya çıkmaktadır. İki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabaları, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçtikten sonra meydana getirdikleri yapı bir örgüt olmaktadır (77).

Bir sanayi kuruluşu, hastane ya da üniversiteler birbirlerinden farklı olmalarına rağmen ortak bir takım özellikleri vardır. Bütün bu örgütler bir amaca yönelik ve belirli sınırlar içinde planlı bir faaliyet sistemine sahip olan sosyal varlıklardır (78).

Malinowski (1990) ise örgüt kavramını, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir demektedir (79).

Öge'nin kaynağında da belirttiğine göre, Hicks örgüt tanımlamasını beş önemli nokta üzerinde toplamıştır ve “bir örgütte daima bireyler vardır”, “bu bireyler arasında ilişki vardır”, “bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir”, “örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur”, “davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel olarak ortak amaçların oluşmasına etki eder” demektedir (80).

Genel olarak örgüt, ortak bir amaç uğruna ve bu amacı gerçekleştirme adına eylemde bulunmak üzere bir araya gelmiş kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; kendine özgü bir kültürü olan, amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistemdir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (81).

Çalışanların örgütleri hakkında görüşleri, tutum ve davranışları kapsamında örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi her geçen gün daha da artmaktadır. Bu ilgi, örgüt yöneticilerini bu konuda politikalar belirlemeye yöneltmektedir. Çünkü örgütüne bağlılık gösteren bireylerin üretkenliklerinin arttığı, verimlilik ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir.

Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Buna göre; örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir iş gören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (82).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği gibi sonuçlara yol açar (83).

Örgütsel bağlılık kavramı ‘ Örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının gittikçe daha çok bütünleşmesi ve uygun duruma gelme süreci’ olarak tanımlanmıştır (84).

Örgütsel bağlılık genel olarak kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak ifade edilebilir. Bir bireyin belirli bir örgüt ile kimlik birliği içine girerek oluşturduğu güçler birliği süreci olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers’ in 1979 yılındaki çalışmalarında örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsur bulunduğunu ve bu unsurların, “örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme”, “örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği”, “örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde gösterme ve sürdürme isteği” olduğunu ifade etmişlerdir (85).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütü benimsemesi, bu örgüte kendi çapında (göreceli) bir katkı, güç verme, destek sağlama istekliliği ve örgütle özdeşleşme duygusudur (86).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı ‘çalışanların örgütle ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik durum’ olarak ifade etmiştir (87).

Bunların dışında bireyin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkartmak mümkündür. Bunlar; örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği, örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü istek duymaktır (88).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bütün organizasyonlar için kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli kullanacak hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerde.

Bireyler örgütte birtakım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Yine bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilir. Böyle bir kültürün oluşması örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli olarak birbirine katkı sağladığı sürece birbirine olan bağlılıkları da devam edecektir. Örgüt, personelinin gelişimi için hiçbir fedakarlıktan kaçmadığı sürece birey tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini parçası olduğu örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü, örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır (89).

Organizasyonların en önemli amaçlarından birisi, iş görenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek organizasyonlar için çok önemli bir husustur (90).

Her organizasyon, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir işgörenin uzun süre örgüte katkısının

devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (91).

Örgütsel bağlılık Balay'a göre dört nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi; örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle, ikincisi; iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncüsü; özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncüsü; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir. Düşük bağlılık gösteren örgüt çalışanlarının işleri yapmada yeterince istekli olmayacakları; istekle çalışanların ise duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterecekleri, çünkü bu kimselerin işin ekonomik getirisinden çok anlamıyla ilgilendikleri söylenebilir. Bağlılık gösteren üyeler içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir(82).

Güçlü örgütsel bağlılığı olan personel ve yöneticiler örgütsel değerlere gerçekten inanırlar ve bu da güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Eğer yönetici gerçekten örgütüne bağlıysa ve inanıyorsa, örgütsel amaçları başarmayı ve örgüt değeri konusunda dışarıdaki ve içerideki insanları ikna etmesi ve performans göstermelerini sağlaması daha kolay olur (92).

Araştırmalar bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütler hedeflere ulaşmada ekstra çaba harcadıklarını göstermektedir. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir. Düşük seviyede bağlılığa sahip işgörenler ise kendilerini tam olarak işlerine verememekte ve sonuçta başarısız olmaktadır (93).

2.1.4. Örgütsel Bağlılık Türleri

Wasti (2000)'ye göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmakta olup, devam bağlılığı çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Duygusal bağlılık ise çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Normatif bağlılık ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (94).

Bu üç örgütsel bağlılık türünü kısaca inceleyecek olursak;

2.1.4.1.Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine karşı oldukça güçlü bir inanç ve benimseme duygusu ile çalışanın örgüte duygu yönünden bağlılığı ve kendisini örgütle özdeşleştirmesidir (95).

2.1.4.2.Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığının temelinde ekonomik kaygılar vardır. Kişi için, örgütte kalmanın maliyetinin karşılığında elde edilecek hasılat miktarı ne kadar çok ise yani ekonomik açıdan karı ne kadar yüksek ise işletmeye bağlılığı da o derece yüksek olacaktır. Örgütten ayrılmanın neden olacağı ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı ne kadar az ve önemsiz ise bağlılık da azalacaktır.

Devamlılık bağlılığı yüksek olan kişi Mayer ve Schoorman'a göre "katılımcı" kişidir. Bu kişinin örgütten ayrılma ihtimali düşüktür ve üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınır. Çünkü tatmin edici ekonomik getirileri korumak ve devam ettirmek en rasyonel davranıştır(96).

2.1.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın rgtte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar rgtte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir (97).

Weiner (1982)'e göre, örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Geçmiş yaşamda veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirir (98).

2.2. ÖRGÜTSEL BAğLILIK DÜZEYLERİ

iřęrenin, çalıştığı örgütün bir yesi olarak kalmayı çok istemesi, iřęrenin çalışmalarında örgüt adına ve örgüt lehine başarılı faaliyetlerde bulunması ve iřęrenin örgüt değerlerine inanarak, bu değerleri kabul etmesi ile doğrudan ilişkili olan örgütsel bağlılığı düşük, orta ve yüksek düzey olarak üç düzeyde incelemek mümkündür. Doğal olarak örgütsel bağlılığın bu düzeyleri hem iřęrenler hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu örgütlerde, iřęrenin işten ayrılma zorunluluğu ortaya çıkabilir. Bu durum, iřęörenlerin kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan iřęörenlerin örgütten ayrılmaları, gelecekte çalışacakları örgütlere daha faydalı olmalarını sağlayabilir. Söz konusu durum bu açıdan ele alındığı zaman, örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olması, iřęrenlere daha yararlı olmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olmasının örgütlere getirdiği olumlu sonuçlar ise, işe devamsızlığın azaltılması, kalifiye iřęörenlerin istihdam edilmesi, kulaktan kulağa iletişim yoluyla olumlu örgüt imajının yayılması yönündedir. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının doğurduğu olumsuz sonuçlar da, sürekli artan

devamsızlıklar, yüksek personel devir hızı, düşük miktarda yapılan iş, örgüte karşı sadakatsizlik, örgütün yavaş yavaş olumsuz imaja sahip olması şeklinde sıralanabilir.

İşgörenlerin örgüte karşı bağlılıklarının orta düzeyde olması, çalışanların iş tatmini düzeylerinde belirgin bir artış yaratması, çalıştıkları örgütteki hayatlarının daha uzun ve örgüte sadakat duygularının daha gelişmiş olması biçiminde düşünülebilir ancak orta düzey örgütsel bağlılık örgütler açısından olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. İşgörenlerin yaşadıkları belirsizlikler, işe devamsızlıkları, örgüte gerekli katkıyı vermemeleri ve iyi bir iş teklifi karşısında örgütten rahatlıkla ayrılabilmeleri, olumsuz sonuçlar olarak dikkate alınmalıdır.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması örgütlere, yüksek verimlilik, kaliteli üretim, etkili aşağıdan yukarıya iletişim ve yüksek düzeyde örgüte sadakat gibi faydalarının olmasının yanı sıra, işgörenlerin sürekli başarılı olma arzularının, stres altında çalışmalarına ve sürekli çalışma sonucunda da iş tatmini düzeylerinin azalmasına sebep olabileceği düşünülmelidir (99).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler genel olarak demografik, örgütsel- görevsel ve durumsal olarak ayrılabilir. Bu faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişki düzeyi konusunda görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu konuda Koch ve Steers demografik faktörlerin, Morris ve Sherman örgütsel- görevsel faktörlerin örgütsel bağlılıkla daha iyi ilişkilendirilebileceğini ortaya koymuştur. Buchanan ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı eşit düzeyde etkilediğini ileri sürmüştür (100).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerden biri örgüt yapısıyla ilgilidir. Yapılan çalışmalar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerden örgüt yapısıyla ilgili olanların, örgüt büyüklüğü, örgütün formalleşme derecesi, kontrol düzeyi, örgüt imajı, ücret sistemi, esnek çalışma saatleri, kariyer imkanları, TKY uygulamaları (Mathieu ve Zajac, 1990; Hartline ve diğ., 2000, Çakır,

2001) ve çalışanların örgütsel etik algılamaları olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Lok ve Crawford (2001), çalışanların örgütsel ve alt kültürlerle ilgili algılamaları, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri sorguladıkları çalışmalarında, Avustralya'da yerleşik 7 büyük hastanede çalışan 251 hemşire üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları, örgütsel alt kültür olarak sınıflandırılan hemşirelerin çalıştıkları farklı hastane bölümlerine ait kültürel algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel kültür olarak sınıflandırılan hastane kültürüne göre daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Bürokratik yönetim tarzını yansıtan alt kültür örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkili olurken, yaratıcı ve yenilikçi yönetim tarzını yansıtan alt kültür örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır. Ayrıca araştırma bulguları, hemşirelerin çalıştıkları hastane bölümlerinin yöneticilerinin liderlik tarzları ve bunun yanında hemşirelerin yaş, deneyim, eğitim düzeyi ve mesleki çalışma süreleri gibi demografik özelliklerinin de örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (101).

Bağlılık üzerinde işle ilişkili veya yapısal özelliklerin muhtemel etkilerini inceleyen araştırma sonucunda; yüksek iş performansı, ödül dağıtımı ile tanındığında ve teşvik edildiğinde hemşireler arasında organizasyona bağlılık düzeyi yüksek bulunmuştur (102).

Benzer bir sonuç Bateman ve Strasser tarafından da elde edilmiştir. Kişinin işindeki rutinlik düzeyi organizasyona bağlılıkla ters orantılıdır. Bateman ve Strasser hemşirelerin karar vermeye katılımı ile organizasyona bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (103).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI

Bazı araştırmacıların özetlediği bulgularda, örgütsel bağlılığın hem devamsızlık hem de gecikme ile ilintili olduğu ve bu sonucun bağlılığı yüksek olanların, örgütün değerleriyle uyumlu davranışlar içerisinde (işe gelme, zamanında raporlama vb.) bulunacağı teorisini desteklediği belirtilmektedir (104).

Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş doyumunu, devamsızlık ve işgören devri önemlidir. İşgörenlerin örgüte bağlılığını sağlamak, örgütlerin çaba göstermelerini gerektirir. İşgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de işgören için olumlu bir etmendir. Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenin uzun süre örgütte kalması, sınırlı iş bırakma isteği, sınırlı işgören devri ve yüksek iş doyumunu sağlamaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık iş doyumuyla kuvvetli pozitif ilişki içindedir. Araştırmalar, örgüte tutumsal bağlılığın performansla pozitif ilişkili, davranışsal bağlılığın ise negatif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır (105).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir başka önemli boyut da çalışanın performansıdır. Örgüte bağlılığı yüksek bir çalışan, işinde gösterdiği performans açısından da yüksek sonuçlar ortaya koyacaktır. Örgüte bağlı çalışan, işini ve çalıştığı işletmeyi benimseyerek yaptığı işlerde her zaman başarıyı hedefler ve performansı da örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara göre daha yüksektir (106).

Bunların yanı sıra örgütsel bağlılığın örgütlere birtakım yararları daha vardır. Bu yararları, yüksek verimlilik, etkili aşağıdan yukarıya iletişim ve yüksek düzeyde örgüte sadakat olarak sıralayabiliriz (107).

2.5. HEMŞİRELİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Sağlık hizmetlerinin sunumunda, sayısal olarak en büyük gücü oluşturan hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirsizliği nedeniyle hemşirelik bir ara meslek ve yardımcı personel olarak görülmektedir. Hemşirelerin birincil görevi olan hasta bakımından farklı işlevlere ve görevlere kaydırılması, hemşirelik mesleğinin saygınlığının yetersiz olması, toplumun sağlık gereksinimlerinin artmasına rağmen, hemşirelerin genişleyen rollerine yönelik yasal engellerin bulunması, mesleğe bağlılığı ve mesleki doyumunu azaltıcı etmenler olarak görülmektedir (108).

Sağlık sektöründe hemşirelerin örgüte bağlılığını sağlamak için, kurumun çalışana birtakım imkanlar sunması gereklidir. Bu imkanları başta iş doyumunu olmak üzere,

tatmin edici ücret, terfi imkanları, profesyonel biri olarak değerlendirilmek, yeterli personel sayısı ile çalışmak ve güvenli bir iş çevresi şeklinde sıralayabiliriz. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada işinde kalma isteğini en çok iş doyumunun etkilediği, terfi olanaklarının da ayrıca etkili olduğu bulunmuştur (109). Hemşirelerin örgütlerine bağlılıkları yüksek olduğu zaman, bakımın kalitesi ve buna bağlı olarak hasta memnuniyeti artar.

Bazı araştırmalarda, örgütün işgörenin beklentilerini karşılayamadığında işgörenin örgüte bağlılığının azalabileceği ve örgütten ayrılabilmesi belirtilmektedir. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada rol çatışması, yaş, stres, iş doyum ve iş yükü gibi değişkenlerin örgüte bağlılığı etkilediği görülmüştür (110).

2.6. LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yönetici davranış ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğinin kanıtları vardır. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte ağırlıklı olarak uygulanan liderlik stili örgütsel bağlılığa olumlu veya olumsuz yönde etki edebilir (111).

Etkili yöneticiler, olumlu inanç ve tutumlarını olumlu davranışlarla uygun bir biçimde birleştirdikleri için örgütteki diğer insanlar üzerinde güçlü ve olumlu bir izlenim bırakırlar. Bu inanç ve eylemler, işgörenlerin bağlılığını şekillendirir (112).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenmesidir. Dönüştürücü ve sürdürücü liderlik ise, modern liderlik tarzlarından en önemlileri olup, izleyicilerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, kendisine veya ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen, vizyon geliştirebilen, kişisel risk üstlenebilen ve mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir. Bu tanımlar, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Zira örgütsel bağlılığın amaç ve sonuçlarıyla,

genelde liderliğin, özelde ise dönüştürücü liderliğin amaç ve sonuçları aynı noktada birleşmektedir. Örgütsel bağlılık, izleyicilerin örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba sarf etmesi ve örgütteki varlığının devamını istemesidir (113).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığa sahip olan sağlık personeli hasta ve hasta yakınlarının tatmini için daha fazla çaba gösterecektir. Hasta ve hasta yakınları ile sürekli iletişim halinde olan sağlık personelinin örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek, bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi örgütsel başarının artmasına destek olacaktır. Çalışan hemşirelere önem veren ve onların bağlılığını sağlamak için çaba gösterecek şekilde liderlik tarzını benimseyen yönetici hemşirelerin, farklı liderlik tarzlarını benimseyen yönetici hemşirelere göre işletme adına daha etkin ve verimli olacağı açık bir şekilde görülmektedir. Sadece kar amaçlı çalışmak yerine, hastane işletmelerinin artık daha fazla sağlık personeli bağlılığına yönelmeleri günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık gösteren sağlık personeli işletmeyi kendi işletmesi olarak kabul edecek ve işletme başarısı için adanmışlık davranışları gösterecektir.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Tipi

Bu araştırma, hastanelerde çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerde algıladıkları liderlik tarzlarının, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma verileri; İstanbul ili sınırları içinde, 150 ve üzeri çalışan hemşire sayısına sahip özel sağlık grubu hastanelerinden, rasgele yöntemle seçilen üç özel sağlık grubu hastanesinde çalışan hemşirelerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma veri toplama süreci; 20/10/2007 – 20/12/2007 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bulunan hemşire sayısı 150 ve üzerinde olan özel sağlık grubu hastanelerinde çalışan hemşireler, örneklem grubunu ise rasgele yöntemle seçilen 3 özel sağlık grubu hastanelerinde çalışan hemşireler oluşturmuştur (N=900).

Evren büyüklüğü 900 kişi olan araştırmanın örnekleme, aşağıdaki tabloda gösterilen tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenmiş ve örneklem büyüklüğü 505 kişi olarak saptanmıştır.

Tabakalama yöntemine göre araştırmanın örneklem hesabı

Tabaka no	Kurum	Sayı (Si)	Tabaka ağırlığı $S_i/S=ai^*$	Örnekleme sayı girecek
1	H.1	275	$275/900= 0,3$	$0,3 \times 580= 174$
2	H.2	385	$285/900= 0,31$	$0,31 \times 580= 180$
3	H.3	240	$240/900= 0,26$	$0,26 \times 580= 151$
Toplam (S)		900		505

* $S_i/S=ai$ formülünde, S_i = tabakadaki birey sayısı, S = evrendeki birey sayısı, ai = tabakanın ağırlığı olarak simgelenir.

Örnekleme alınan 505 hemşireden 445 hemşire araştırmaya katılmış olup, geri dönüş oranı %88 olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen araştırmaya katılanların demografik bilgilerini içeren 7 soruluk bilgi formu, yöneticilerin liderlik tarzlarını algılamaya ilişkin 36 soruluk Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve örgüte bağlılığı ölçmek amaçlı 15 soruluk Örgüte Bağlılık Ölçeği olmak üzere üç form ile toplanmıştır.

- **Bilgi Formu**

Bilgi formu, literatür bilgisi ışığında araştırmacı tarafından geliştirilmiş, hemşirelerin demografik özelliklerini içeren (yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekte toplam çalışma süresi, kurumda toplam çalışma süresi, çalışılan pozisyon ve bu pozisyonda toplam çalışma süresi, çalışma şekli) 7 sorudan oluşmaktadır. Bilgi formunda yer alan sorular çoktan seçmeli olarak yanıtlanmıştır.

- **Çok Faktörlü Liderlik Anketi**

Çalışanların yönetici hemşirelerindeki liderlik davranışlarını belirlemek için 1980 yılında Bass ve Avalio tarafından geliştirilen ve 1995 yılında Form 5X veya MLQ 5X olarak adlandırılan 36 maddelik Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Cronbach Alfa 0.89) ‘Multifactor Leadership Questionnaire’ (MLQ) kullanılmıştır (114).

Çok Faktörlü Liderlik Anketi dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini dikkate alan alt faktörlere göre ayrılmış toplam 36 sorudan oluşmaktadır.

Anketin yanıtlanması, ifadelerin karşısında yer alan; “Hiçbir zaman” (1 puan), “Nadiren” (2 puan), “Bazen” (3 puan), “Çoğu zaman” (4 puan) ve “Her zaman” (5 puan) seçeneklerinden birinin işaretlenmesi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Toplam 36 soruluk liderlik anketinde 20 madde dönüşümcü lider, 12 madde sürdürümcü lider, 4 madde serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına ilişkindir.

Ankette dönüşümcü liderlik tarzını belirleyen alt faktörler 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36 numaralı ifadeler olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmuş olup, bunlar sırasıyla; “kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirir”, “kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır”, “sorunları çözerken farklı bakış açıları arar”, “geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir”, “onunla çalışmak insanları gururlandırır”, “ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır”, “güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular”, “çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar”, “grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer”, “çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır”, “davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar”, “kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur”, “çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır”, “gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler”, “çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır”, “çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir”, “çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler”, “çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış

açıları önerir”, “ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular”, “hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur” şeklinde belirtilmektedir.

Sürdürümcü liderlik tarzını belirleyen alt faktörler, 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35 numaralı ifadeler olmak üzere toplam 12 maddeden oluşmuş olup, bu ifadeler “ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur”, “sorunlar ciddileşmeden karışmaz”, “dikkati; yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklar üzerinedir”, “performans hedeflerimize ulaştığımızda, uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar”, “harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir”, “çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir”, “çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır”, “harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir”, “zamanını acil müdahale gerektirecek sorunlar arayarak geçirir”, “yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır”, “dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar”, “çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder” şeklinde yer almaktadır.

Serbestlik tanıyan liderlik tarzı alt faktörleri ise, 5, 7, 28, 33 numaralı maddelerde yer almakta ve bunlar; “önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir”, “ihtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur”, “karar vermekten kaçınır”, “acil sorulara cevap vermeyi geciktirir” şeklinde ifade edilmektedir.

Bu alt faktörlere verilen yanıtlarda en yüksek ortalama puana sahip olan liderlik alt faktörü ile etkili liderlik tarzının belirlenmesi söz konusu olmaktadır.

- **Örgüte Bağlılık Ölçeği**

Hemşirelerin çalıştıkları kuruma bağlılık düzeylerini belirlemek için, 1976 yılında Porter, Crampon ve Smith tarafından geliştirilen, Çiğdem Vatansever tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan, (Cronbach Alfa katsayısı 0,82-0,93) 7’li Likert ölçeğinde düzenlenmiş Örgüte Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (115, 116). Ölçeğin yanıtlanması, 1-7 arasında (hiç katılmıyorum

..... tamamen katılıyorum) yer alan sayılar içerisinde en uygun olanının işaretlenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Örgüte Bağlılık Ölçeği 2 alt faktörden oluşmaktadır. Örgüte bağlılığın yüksek olduğu alt faktörün ifadesi Örgüte Bağlılık 1, örgüte bağlılığın zayıf olduğu alt faktörün ifadesi Örgüte Bağlılık 2 olarak yer almaktadır.

Örgüte Bağlılık 1 alt faktörü; 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14 numaralı maddelerde yer almakta olan ve “çalıştığım hastanenin başarıya ulaşması için benden beklenenin üzerinde gayret sarf etmeye hazırım”, “arkadaşlarıma bu hastanenin çalışmak için çok iyi bir yer olduğunun anlatırım”, “bu hastanede çalışmaya devam etmek için verilecek her görevi kabul etmeye hazırım”, “kişisel değerlerimle hastanenkileri birbirine çok benzer buluyorum”, “bu hastanenin bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum”, “bu hastane performansımı en iyi şekilde ortaya koymama olanak sağlıyor”, “hastaneye ilk geldiğim zamanı düşündüğümde, diğer hastaneler yerine şu anki hastanemi seçtiğim için mutluyum”, “hastanenin gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli”, “çalışabileceğim hastaneler arasında burası benim için en iyi hastane” şeklinde ifade edilen 9 maddeden,

Örgüte Bağlılık 2 alt faktörü; 3, 7, 9, 11, 12, 15 numaralı maddelerde yer alan ve “bu hastaneye çok az bağlılık hissediyorum”, “benzer nitelikte bir iş olduğu sürece, şu anda başka bir hastanede çalışıyor da olabilirim”, “mevcut koşullarımdaki ufak bir değişiklik bile hastaneden ayrılmama yol açabilir”, “bu hastanede kalmanın uzun vadede bana getireceği bir yararı yok”, “hastanenin çalışanları ile ilgili önemli konulardaki tavrını çoğu zaman onaylamıyorum”, “bu hastanede çalışmaya karar vermem benim için tam bir hataydı” şeklinde ifade edilen 6 maddeden oluşmaktadır.

Örgüte Bağlılık 1 alt faktöründe yer alan seçeneklere karşılık gelen cevapların ortalamalarının “4” den yukarı olması örgüte olan bağlılığın yüksek olduğunu ifade etmekte iken, Örgüte Bağlılık 2 alt faktöründe yer alan seçeneklere karşılık gelen cevapların ortalamalarının “4”den yukarı olması örgüte olan bağlılığın zayıf olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın Uygulanması

Araştırmanın belirlenen hastanelerde uygulanması için, hastanelerin hemşirelik hizmetleri yönetimine, araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi ile ilgili bilgileri içeren bir dilekçe ile başvuruda bulunulmuş ve kurumun yazılı izin ve onayından sonra uygulama başlatılmıştır (Ek4, Ek5, Ek6). Araştırmanın uygulanmasında, araştırma kapsamına alınan hastanelerde çalışan hemşirelerle birebir ve gruplar halinde görüşülerek araştırmanın amacı anlatılmış ve veri formlarını nasıl dolduracakları konusunda bilgilendirildikten sonra, Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Örgüte Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmaya katılan hemşireler, Çok Faktörlü Liderlik Anketini doldururken, kendilerinden birinci derecede sorumlu, rapor vermekle yükümlü oldukları bir üst düzey yönetici hemşirelerini dikkate almaları konusunda uyarılmıştır.(servis hemşireleri için servis sorumlu hemşiresi, servis sorumlu hemşireleri için, süpervizör hemşire veya hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı, hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı için hemşirelik hizmetleri müdürü) Araştırma veri toplama süreci; 20.10.2007/20.12.2007 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmacı tarafından kodlanan her bir hastaneden toplanan verilerin istatistiksel analizi, bilgisayar ortamında (SPSS 10,0.) gerçekleştirilmiş ve tanımlayıcı istatistik yöntemlerden sayı ve yüzdelik, Kruskal Wallis ve Mann whitney u testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın Güçlükleri ve Sınırlılıkları

- Araştırmanın özel hastanelerde çalışan hemşirelerle gerçekleştirilmesi, kamu hastanelerine ilişkin verilerle karşılaştırmanın yapılamaması ve araştırma sonuçlarının genellenememesi açısından yeterli olmaması araştırmanın sınırlılıkları olarak düşünülebilir.

Araştırmanın Soruları

- Özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin benimsedikleri liderlik tarzı nedir?
- Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgüte bağlılık durumları nedir?
- Özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin benimsedikleri liderlik tarzlarının, bu hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi nasıldır?

6. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, elde edilen verilerin tablo içindeki sayısal değerleri üzerinden verilmiştir.

Tablo 6.1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özellikleri (N=445)

Demografik Özellikler	N	%
Yaş		
18-25	289	64,9
26 ve üstü	151	33,9
31-35	5	1,2
Eğitim		
Sağlık Meslek Lisesi	112	25,2
Ön Lisans	6	1,3
Lisans	324	72,8
Yüksek Lisans	3	,7
Meslekte Çalışma Süresi		
1-3 yıl	265	59,6
4-7 yıl	154	34,6
8-11 yıl	23	5,2
12 yıl ve üstü	3	,7
Kurumda Çalışma Süresi		
1-3 yıl	363	81,6
4-7 yıl	78	17,5
8-11 yıl	4	,9

Pozisyon		
Servis hemşiresi	359	80,7
Ebe	20	4,5
Poliklinik hemşiresi	14	3,1
Yoğun bakım/Ameliyathane h.	39	8,8
Servis sorumlu hemşiresi	12	2,7
Supervizor	1	,2
Bu Pozisyonda		
Toplam Çalışma		
Süresi		
1-3 yıl	285	64,0
4-7 yıl	144	32,4
8-11 yıl	16	3,6
Çalışma Şekli		
Gündüz	26	5,8
Vardiya	419	94,2

Tablo 6.1.'de araştırma kapsamına giren hemşirelerin yaş, eğitim, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, çalışılan pozisyon ve bu pozisyonda çalışma süresi ile çalışma şekline ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 6.1.'e göre araştırmaya katılan hemşirelerin % 64,9'unun 18-25 yaş arasında, % 72,8'inin lisans mezunu olduğu, meslekte çalışma yıllarına göre bakıldığında % 59,6'sının 1-3 yıl arasında meslekte olduğu ve %81,6'sının yine 1-3 yılları arasında kurumda çalıştığı görülmektedir. Yine hemşirelerin % 80,7'sinin servis hemşiresi olarak ve buldukları pozisyonlarda % 64'ünün 1-3 yılları arasında çalıştıkları belirlenmiş olup, % 94,2'si ise vardiya usulü çalışmaktadır.

Demografik özellikler tablosunda, yaş gruplarındaki 31-35 yaş aralığından katılımcı sayısı çok az olduğu için (n=5) sonraki tablolarda 26-30 yaş aralığı ile 31-35 yaş aralığı

birleştirilerek 26 ve üzeri yaş aralığı olarak ele alınmıştır. Aynı şekilde eğitim durumlarında, sayıları az olan önlisans (n=6) ve yüksek lisans mezunları (n=3), diğer gruplarla birleştirilerek değerlendirilmiştir. Önlisans mezunları sağlık meslek lisesi mezunları ile yüksek lisans mezunları ise lisans mezunları ile birlikte ele alınmıştır. Çalışma sürelerine göre az sayıda 12 yıl ve üzeri çalışan hemşireler (n=3) , 8-11 yıl arası çalışan hemşire sayısı ile birleştirilerek 8 yıl ve üzeri çalışan hemşire sayısı olarak, kurumda çalışma süresinde az sayıda 8-11 yıl arası çalışanlar (n=4) , 4-7 yıl arası çalışanlarla birleştirilerek 4 yıl ve üzeri çalışan şeklinde belirtilmiştir. Pozisyonları ile ilgili verilerde, ebe (n=20) ve poliklinik hemşireleri (n=14) servis hemşireleriyle, servis sorumlu hemşireleri (n=12) süpervizör hemşireler (n=1) ile birleştirilerek yönetici hemşireler olarak ele alınmıştır.

Tablo 6.2.'de araştırma kapsamına giren hemşirelerin algıladıkları liderlik tarzları alt grupları olan Dönüşümcü, Sürdürümcü, Serbestlik Tanıyan Liderlik ile örgüte bağlılık alt grupları olan Örgüte Bağlılık 1 ve Örgüte Bağlılık 2 alt faktörlerinin toplamda aldıkları ortalama ve standart sapmalara ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 6.2. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı Alt Faktörlerinden Aldıkları Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Liderlik Tarzı Alt Faktörleri	ORT	SS
Dönüşümcü	4,14	,65
Sürdürümcü	2,37	,47
Serbestlik tanıyan	1,22	,42

Verilerin genel olarak değerlendirilmesinde, tüm alt ölçeklerden elde edilen puanlar incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik puanlarının ortalamasının (4,14), Sürdürümcü Liderlik (2,37) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik (1,22) tarzlarından yüksek görülmektedir.

Tablo 6.3. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Alt Faktörlerinden Aldıkları Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	ORT	SS
Örgüte Bağlılık 1	5,73	,80
Örgüte Bağlılık 2	1,93	,83

Tablo 6.3.'de araştırmanın örneklemini oluşturan hemşirelerin, örgüte bağlılık alt faktörlerinden aldıkları en yüksek ortalamanın Örgüte Bağlılık 1 (5,73) alt faktöründe olduğu görülmektedir.

Tablo 6.4. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörlerinden Aldıkları Ortalama ve Standart Sapma Puanlarının Her Bir Kurum İçin Dağılımı (N=445)

Liderlik Tarzı Ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	Hastane 1 n=174		Hastane 2 n=180		Hastane 3 n=151		Ki-kare	P
	ORT	SS	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,13	,70	4,02	,72	4,33	,42	10,170	,006*
Sürdürümcü	2,52	,43	2,42	,51	2,11	,34	61,696	,000*
Serbestlik Tanıyan	1,25	,46	1,26	,46	1,13	,26	6,010	,050*
Örgüte Bağlılık 1	5,68	,87	5,60	,85	5,96	,55	13,246	,001*
Örgüte Bağlılık 2	2,04	,92	1,97	,89	1,72	,55	6,416	,040*

(p<0,05) Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 6.4.'e göre, her bir hastanede dönüşümcü liderlik tarzının puan ortalamasının diğer liderlik tarzı alt faktörlerinden yüksek olduğu ve Örgüte Bağlılık 1 alt faktörünün ortalama puanının Örgüte Bağlılık 2 alt faktöründen yüksek olduğu görülmekte olup, H.3. kurumunda bu alt faktörlerin araştırmaya katılan diğer hastanelerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

H.1. kurumuna uygulanan anketlerde, liderlik tarzı anketinden elde edilen puanlar incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik puanlarının ortalamasının (4,13), Sürdürümcü Liderlik (2,52) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik (1,25) tarzlarından yüksek olduğu görülmektedir.

H.1. kurumunda çalışan hemşirelerin Örgüte Bağlılık alt faktörlerine bakıldığında ise, toplamda aldıkları en yüksek ortalamanın 5,68 ile Örgüte Bağlılık 1 alt faktöründe olduğu belirlenmiştir.

H.2. kurumunda çalışan hemşirelere uygulanan liderlik anketinde, tüm alt ölçeklerden elde edilen puanlar incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik puanlarının ortalamasının (4,02), Sürdürümcü Liderlik (2,42) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik (1,26) Tarzlarından yüksek olduğu görülmektedir.

H.2.'de örgüte bağlılık alt faktörlerinden aldıkları ortalamalara bakıldığında ise en yüksek ortalamanın 5,60 ile Örgüte Bağlılık 1 alt faktöründe olduğu belirlenmiştir.

H.3.'e uygulanan anketlerde, tüm alt ölçeklerden elde edilen puanlar incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Tarzı ortalamasının 4,33 olduğu ve bu ortalamanın Sürdürümcü Liderlik (2,11) ile Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzı (1,13) alt faktörlerinden yüksek olduğu belirlenmiştir.

H.3.'de çalışan hemşirelerin örgüte bağlılık alt faktörlerinden aldıkları ortalama puanlara göre, Örgüte Bağlılık 1 (5,96) alt faktöründen aldıkları puanın Örgüte Bağlılık 2 (1,72) alt faktöründen aldıkları puandan yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6.5. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	18-25		26 ve üstü		Z	P
	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,08	,67	4,26	,60	-3,124	,002*
Sürdürümcü	2,41	,48	2,30	,44	-2,320	,020*
Serbestlik Tanıyan	1,25	,45	1,17	,33	-1,494	,135
Örgüte Bağlılık 1	5,64	,84	5,89	,70	-3,193	,001*
Örgüte Bağlılık 2	1,99	,87	1,81	,73	-2,132	,033*

($p < 0,05$) Mann whitney u testi kullanılmıştır.

Tablo 6.5.'de araştırmaya katılan hemşirelerin, yaş gruplarına göre liderlik tarzı alt boyutlarında Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının diğerlerine göre yüksek olduğu, örgüte bağlılık alt boyutlarında Örgüte Bağlılık 1 alt boyutunun Örgüte Bağlılık 2 alt boyutuna göre yüksek olduğu ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$).

Araştırmaya katılan hemşirelerden 26 ve üstü yaş grubunda olanların, Dönüşümcü Liderlik Tarzı alt boyutundan aldıkları puan (4,26) ile Örgüte Bağlılık 1 alt boyutundan aldıkları puan (5,89), 18-25 yaş grubundakilerin aldıkları ortalama puanlardan daha yüksektir.

Tablo 6.6. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	SML+Önlisans		Lisans+Yükseklisans		Z	P
	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,13	,70	4,15	,64	-,375	,707
Sürdürümcü	2,35	,52	2,38	,45	-1,204	,229
Serbestlik Tanıyan	1,19	,42	1,23	,41	-1,587	,112
Örgüte Bağlılık 1	5,69	,91	5,74	,76	-,265	,791
Örgüte Bağlılık 2	1,88	,85	1,94	,82	-1,185	,236

($p>0,05$) Mann whitney u testi kullanılmıştır.

Tablo 6.6.'da araştırmaya katılan hemşirelerin, eğitim durumuna göre liderlik tarzı alt boyutunda Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının diğer liderlik alt gruplarına göre yüksek olduğu, Örgüte Bağlılık 1 alt boyutunun ise Örgüte Bağlılık 2 alt boyutuna göre yüksek olduğu görülmektedir ancak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan hemşirelerden lisans ve yüksek lisans mezunu olanların, Dönüşümcü Liderlik Tarzı'ndan (4,15) ve Örgüte Bağlılık 1 alt faktöründen (5,74) aldıkları puanlar, sağlık meslek lisesi ve önlisans mezunu olan hemşirelerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.7. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	1-3 yıl		4-7 yıl		8 yıl ve üstü		Ki-kare	P
	ORT	SS	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,06	,69	4,24	,58	4,36	,61	12,517	,002*
Sürdürümcü	2,42	,48	2,32	,44	2,23	,45	6,528	,038*
Serbestlik Tanıyan	1,27	,47	1,15	,32	1,13	,28	5,677	,059
Örgüte Bağlılık 1	5,63	,85	5,85	,72	6,02	,64	11,645	,003*
Örgüte Bağlılık 2	2,02	,89	1,82	,73	1,63	,60	9,211	,010*

($p < 0,05$) Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 6.7.'de araştırmaya katılan hemşirelerin tüm çalışma süresi gruplarında liderlik tarzı alt boyutlarından Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının diğer liderlik tarzı alt boyutlarına göre ve örgüte bağlılık alt faktörlerine bakıldığında yine tüm çalışma gruplarında Örgütsel Bağlılık 1 alt boyutunun Örgütsel Bağlılık 2 alt boyutuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Meslekte çalışma süresi 8 yıl ve üzeri olan hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı alt faktöründen aldıkları puan (4,36) ile Örgüte Bağlılık 1 alt faktöründen aldıkları puan (6,02), diğer çalışma süresi gruplarının aldıkları puanlardan daha yüksek belirlenmiştir.

Tablo 6.8. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	1-3 yıl		4 yıl ve üstü		Ki-kare	P
	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,10	,67	4,32	,53	-2,951	,003*
Sürdürümcü	2,39	,48	2,29	,42	-1,454	,146
Serbestlik Tanıyan	1,24	,45	1,11	,20	-1,714	,087
Örgüte Bağlılık 1	5,68	,82	5,93	,68	-2,734	,006*
Örgüte Bağlılık 2	1,97	,86	1,73	,66	-2,511	,012*

($p < 0,05$) Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 6.8.'de araştırmaya katılan hemşirelerin kurumda çalışma süresi gruplarında liderlik tarzı alt boyutlarından Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının diğer liderlik tarzı alt boyutlarına göre ve örgüte bağlılık alt faktörlerine bakıldığında yine tüm çalışma gruplarında Örgüte Bağlılık 1 alt boyutunun Örgüte Bağlılık 2 alt boyutuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Kurumda çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı alt faktöründen aldıkları puan (4,32) ile Örgüte Bağlılık 1 alt faktöründen aldıkları puan (5,93), 1-3 yıl arası kurumda görev alan hemşirelere nazaran daha yüksektir.

Tablo 6.9. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	Servis hemşiresi +Ebe+Poliklinik hemşiresi		Yoğun bakım +Ameliyathane hemşiresi		Yönetici hemşire		Ki-kare	P
	ORT	SS	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,12	,67	4,26	,46	4,50	,62	8,129	,017*
Sürdürümcü	2,38	,47	2,37	,44	2,22	,45	1,717	,424
Serbestlik Tanıyan	1,23	,43	1,20	,35	1,13	,30	,781	,677
Örgüte Bağlılık 1	5,71	,81	5,63	,74	6,50	,38	18,132	,000*
Örgüte Bağlılık 2	1,93	,83	2,06	,93	1,47	,28	4,872	,088

($p < 0,05$) Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 6.9.'da araştırmaya katılan hemşirelerin tüm pozisyon gruplarında liderlik tarzı alt boyutlarından Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının diğer liderlik tarzı alt boyutlarına göre ve örgüte bağlılık alt faktörlerine bakıldığında yine tüm çalışma gruplarında Örgüte Bağlılık 1 alt boyutunun Örgüte Bağlılık 2 alt boyutuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir ve istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$).

Yönetici hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Tarzı alt faktöründen aldıkları puan (4,50) ile Örgüte Bağlılık 1 alt faktöründen aldıkları puan (6,50) diğer çalışma pozisyonu gruplarında olan hemşirelerden daha yüksek belirlenmiştir.

Tablo 6.10. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Pozisyonda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	1-3 yıl		4-7 yıl		8 yıl ve üstü		Ki-kare	P
	ORT	SS	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,08	,69	4,25	,59	4,26	,53	6,824	,033*
Sürdürümcü	2,40	,48	2,32	,45	2,32	,35	1,873	,392
Serbestlik Tanıyan	1,26	,46	1,16	,32	1,13	,26	3,262	,196
Örgüte Bağlılık 1	5,66	,84	5,86	,73	5,78	,59	5,845	,054
Örgüte Bağlılık 2	1,99	,87	1,82	,74	1,78	,72	3,949	,139

($p < 0,05$, $p > 0,05$) Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 6.10.'da araştırmaya katılan hemşirelerin buldukları pozisyonda çalışma sürelerine bakıldığında liderlik tarzı alt boyutlarından Dönüşümcü Liderlik Tarzı, diğer liderlik tarzı alt boyutlarına göre daha yüksek olup, istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$).

Örgüte bağlılık alt faktörlerine bakıldığında yine tüm çalışma gruplarında Örgüte Bağlılık 1 alt boyutunun Örgüte Bağlılık 2 alt boyutuna göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ancak aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Buldukları pozisyonda 8 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin, Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının ortalamasının (4,26), diğer bulunan pozisyonda çalışma süresi gruplarından daha yüksek olduğu, bulunduğu pozisyonda 4-7 yıl arası çalışan hemşirelerin ise Örgüte Bağlılık 1 alt boyutu puanlarının ortalamasının (5,86), diğer bulunan pozisyonda çalışma süresi gruplarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.11. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Durumlarının Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı ve Örgüte Bağlılık Alt Faktörleri	Gündüz		Vardiya		Z	P
	ORT	SS	ORT	SS		
Dönüşümcü	4,08	,80	4,15	,64	-,049	,961
Sürdürümcü	2,40	,59	2,37	,46	-,142	,887
Serbestlik Tanıyan	1,28	,55	1,22	,41	-,148	,883
Örgüte Bağlılık 1	5,78	1,08	5,73	,78	-1,182	,237
Örgüte Bağlılık 2	1,97	,88	1,93	,83	-,046	,963

($p>0,05$) Mann whitney u testi kullanılmıştır.

Tablo 6.11’de araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine bakıldığında liderlik tarzı alt boyutlarından Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının diğer liderlik tarzı alt boyutlarına göre ve örgüte bağlılık alt faktörlerine bakıldığında yine tüm çalışma gruplarında Örgüte Bağlılık 1 alt boyutunun Örgüte Bağlılık 2 alt boyutuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Vardiyalı çalışan hemşirelerin, Dönüşümcü Liderlik Tarzı puanlarının ortalamasının (4,15) sürekli gündüz çalışan hemşirelerden daha yüksek olduğu, sürekli gündüz çalışan

hemşirelerin ise Örgüte Bağlılık 1 alt boyutu puanlarının ortalamasının (5,78) vardiyalı çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur ancak aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

7. TARTIŞMA ve SONUÇ

1. Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri (Tablo 1)

Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzlarını ve algıladıkları bu liderlik tarzlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmaya katılan 445 hemşirenin büyük bir çoğunluğunun (%80,7) servis hemşiresi ve 18-25 yaş arası genç yaş grubunda olduğu (%64,9) belirlenmiştir. Kamu hastanelerinde çalışmak için yapılan sınavın yılın belirli dönemlerinde olması, hemşirelerin mezun olduktan sonra öncelikli olarak özel hastaneleri tercih etmelerine yol açmaktadır. Araştırmamıza katılan hemşirelerin genç nüfustan oluşması bu nedene bağlanabilir. Yine genç grubun farklı hemşirelik statülerinden çok, doğrudan yatak başı hemşiresi olarak göreve başlamaları araştırmamızda servis hemşirelerinin yüksek sayıda olmalarını açıklamaktadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına bakıldığında, çoğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir (%72,8). Özer'in (2007) araştırma örneklemiyle benzer sonuç gösteren bu bulgu özel sektörün hizmet sunumunda sürekli gelişme ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için lisans mezunu hemşireleri tercih etmeleri ve kamu hastanelerinin belirli dönemlerde kadro açmaları ile açıklanabilir (117). Diğer yandan 2007 yılında güncellenen Hemşirelik Kanunu'nda hemşire ünvanının üniversitelerin hemşirelik ile ilgili lisans eğitimi veren programlarından mezun olanlar tarafından kullanılması hükme bağlanmasına karşın aynı kanunun geçici maddesinde Sağlık Meslek Liselerinin hemşirelik eğitim programlarının 5 yıl süre ile yeniden açılması kararı, hemşirelik eğitiminin standardizasyonunu olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu durum belirli bir süre daha Meslek Lisesi mezunu ve Lisans mezunu hemşirelerin karma yapıda kurumlarda görev yapacağını göstermektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunun meslekte çalışma yılı (%59,6) ile kurumda çalışma yıllarının (%81,6) 1-3 yıl arası şeklinde aynı olması, bir önceki yorumla, yeni mezunların ilk çalışma tercihlerini özel sektörden yana yaptıkları görüşü ile

açıklanabilir. Bu veriler özel hastanelerde çalışan hemşirelerin çoğunluğunun meslek hayatlarının başında ve genç bir grup olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine bakıldığında, hemşirelerin büyük çoğunluğunun vardiya usulü çalıştıkları görülmektedir. Hastaneler 24 saat süreli hemşirelik hizmetinin sunumunu gerektiren sağlık kuruluşlarıdır. Bu süreler özel ve kamu kuruluşlarında genellikle 12, 16, 24 saatlik nöbet ya da vardiya şeklinde kullanılmaktadır. Araştırmamızda elde edilen veriler bu uygulamayı destekler özellik taşımaktadır.

2. Araştırmaya katılan hemşirelerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki

Araştırmaya katılan hemşirelerin yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılama ile ilgili sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzının ortalamasının diğer liderlik tarzlarına göre daha yüksek bulunmuştur ve ülkemizde hemşire yöneticiler açısından anlamlı bir sonuçtur (Tablo 6.2.). Karayılmaz'ın 2006'da yapmış olduğu araştırma sonucunda da bulgularımıza benzer şekilde servis hemşireleri üstleri pozisyonundaki yönetici hemşirelerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir (118).

Yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada yöneticilerin “çalışan kişi”den çok “iş” dikkate alan liderlik özelliğinde bulunmuş olmaları araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermemektedir (6). Araştırma kapsamına alınan hastanelerde kalite ve akreditasyon süreci uygulamalarının varlığı, yönetici hemşireleri geleneksel yönetim tarzının dışında davranmalarına ve bu durumun hemşireler tarafından dönüşümcü liderlik tarzı olarak algılanmasına yol açtığı söylenebilir. Algılanan liderlik tarzının araştırma kapsamına alınan tüm hastanelerde benzer şekilde ortaya çıkması ise kurumlarda yönetim ile ilgili standart prosedürlerin uygulanmasına bağlanabilir. Yine hemşirelerin sınırlı sayıda var olan yöneticilik

pozisyonları kaybetmemek düşüncesi ile astları ile ilişkilerini daha özenli sürdürdükleri söylenebilir.

Araştırma kapsamına alınan hastanelerde çalışan hemşirelerin örgüte bağlılık düzeyi her üç kurumda Örgüte Bağlılık 1 kategorisinde yüksek bulunmuştur (Tablo 6.4.). Ulaşılan bu verilere göre, araştırmaya katılan kurumlarda çalışan hemşireler, buldukları kurumda mesleklerine devam edebilmek için kendilerine verilecek her görevi kabul etmeye ve hastanenin başarıya ulaşabilmesi için kendilerinden beklenenin üzerinde gayret sarfetmeye hazırlar diyebiliriz.

Yine Barling ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı belirlenmiş olup, bu bulgular araştırmamız sonuçları ile paralellik göstermektedir (76).

Literatürde, örgütün işgörenin beklentilerini karşılayamadığında işgörenin örgütüne bağlılığının azalabileceği ve örgütten ayrılabilmesi belirtilmektedir. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada rol çatışması, yaş, stres, iş doyumu ve iş yükü gibi değişkenlerin örgüte bağlılığı etkilediği görülmüştür. Erigüç-Kaygın tarafından 1994 yılında yapılan araştırmada, sağlık işgörenlerinin çalışmakta oldukları hastaneye bağlılıklarının olmadığı sonucuna varılmıştır (119). Bu bulgular araştırmamız sonuçları ile paralellik göstermemektedir.

Çalışmamızın sonuçlarına göre 26 yaş ve üzerinde olan hemşireler, dönüşümcü liderlik tarzını algılamaları ve örgüte yüksek bağlılık duymaları açısından, 18-25 yaş grubuna göre daha ağır basmaktadırlar (Tablo 6.5.).

Yılmaz (2004) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada hemşirelerin örgütsel bağlılık puanını, 38 yaş ve üzerindeki diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bulmuştur (3).

Cengiz'in (2001) yapmış olduğu araştırmada ise, araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları ilerledikçe örgütlerine olan bağlılıklarının azaldığı, bunun sebebinin ise gerek

toplumun hemşirelik mesleğine bakış açısının gerekse de örgüt yönetiminin hemşirelerin taleplerini daha az dikkate alıyor olmalarına bağlı olarak, hemşirelerin yaşları ilerledikçe örgütlerine olan bağlılıklarını azaltıcı etki yapması olarak değerlendirilmiştir. Bu bulgular araştırmamız sonuçları ile paralellik göstermemektedir. (120).

Eğitim durumuna bakıldığında hemşirelik yüksek okulu (lisans) ve yüksek lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik tarzını algılamalarının ve örgüte bağlılık düzeylerinin diğer mezunlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 6.6.).

Kaplan'ın (2005) bankacılar üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, lisans eğitimi almış personelin yöneticisinde algıladığı liderlik tarzının daha çok dönüşümcü liderlik tarzı olduğunu belirtmiştir ve bu bulgu araştırmamız sonuçları ile paralellik göstermektedir (121).

Karaca (2001) çalışmasında örgütsel bağlılık ile eğitim arasında doğru orantılı bir ilişki saptamıştır (89). Erigüç-Kaygın (1994), Luthans ve diğerleri (1987) çalışmalarında yine hemşirelerin eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılığı arttırdığını bulmuşlardır ve bu bulgular araştırmamız sonuçları ile paralellik göstermektedir (100,119).

Cengiz'in (2001) çalışmasında ise eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu sonucun sebebi eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte çalışanın örgütünden beklentilerinin arttığı, zamanla beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığını gören bireylerde, örgüte olan bağlılığın azalması şeklinde açıklanmıştır (120).

Çalışmamızda meslekte ve kurumda çalışma süresinin artması ile örgüte olan bağlılığın da arttığı belirlenmiştir. Meslekte çalışma süresi 8 yıl ve üzeri olan hemşireler ile kurumda çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan hemşirelerin örgüte bağlılık puanı diğer çalışanlara göre daha yüksektir (Tablo 6.7., Tablo 6.8.).

Erigüç-Kaygın(1994), Oliver (1990), Luthans ve diğerleri (1987) de çalışmalarında mesleki kıdemin hemşirelerin bağlılık seviyesi üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu bulgular araştırmamız sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (100,119,122).

Çalışılan pozisyona bakıldığında ise yönetici grubundaki hemşirelerin örgüte bağlılıklarının çalışan hemşirelere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6.9.).

Duygulu'nun (2001) çalışmasında da yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılığı yüksek bulunmuş olup, bulgular araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir (123).

Bireyin çalıştığı ortamda sorumluluk düzeyi arttıkça, örgüte duyduğu bağlılık da o derece artacaktır. Özellikle üst düzey pozisyonlarda çalışanların sahip olduğu özerklik ve sorumluluk daha fazla olduğu için bağlılıklarının daha fazla olmasını beklemek yanlış olmayacaktır. İşini yapma konusunda daha fazla özerkliğe ve karar alma yetkisine sahip çalışanın olumlu tutumlar geliştirme olasılığı fazladır (120,124).

Bulunulan pozisyonda çalışma yılına bakıldığında 8 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin örgüte bağlılıkları, daha az süre çalışan hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 6.10). Bu verilerden bireylerin, işe başlamadan önce örgüte bağlılığı konusunda eğilimleri ile çalışmaya başladıktan sonra ilk deneyimlerinin, çalışmaya başladıktan sonraki örgüte bağlılığı önemli ölçüde belirlediği saptanmıştır. Çalışanların işe girmeden önceki beklentilerinin, çalışmaya başladıktan sonra karşılanmasının bağlılık üzerinde etkisi büyüktür. Bu nedenle, bireylerin işlerinden ve örgütlerinden beklentileri ile örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyon vardır. Beklentiler hayal kırıklığı ile sonuçlandığı ölçüde örgütsel bağlılıkta azalma olabilir (3).

Çalışma şekillerine bakıldığında ise vardiya usulü çalışanların örgütsel bağlılıkları sürekli gündüz çalışan hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur (Tablo 6.11.). Bu da gösteriyor ki hemşirelerin, kendi kendilerini ve yapılacak işlerini yönetme fırsatını bulduklarında yani yetki sahibi olduklarını hissettiklerinde örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yönelik yapılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde aşağıdaki sonuçlar saptanmıştır:

Hemşirelerin çoğunluğunun 18-25 yaş grubunda olup servis hemşireliği yaptıkları, vardiya usulü çalıştıkları, lisans mezunu oldukları, 1-3 yıl arası hemşirelik yaptıkları ve yine 1-3 yıl arası buldukları kurumda ve buldukları pozisyonda çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra hemşireler, liderlerini tarif ederken genel olarak liderlerinin; kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirdiğini, önemli değer ve inançları kendileriyle paylaştığını, sorunları çözerken farklı bakış açıları aradığını, geleceğe bakışının olumlu, konuşmalarının iyimser olduğunu, onunla çalışmanın insanları gururlandırdığını, ulaşması gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlattığını, güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurguladığını, çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcadığını, grubun iyiliği için özveride bulunduğunu ve kendi önceliklerinden vazgeçeceğini, çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davrandığını, davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağladığını, kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurduğunu, çalışanlarda güç ve güven duygusu yarattığını, gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkilediğini, çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaştığını, çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerdiğini, çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratıp desteklediğini, çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerdiğini, ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurguladığını, hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca, araştırmaya katılan hemşireler genel olarak; çalıştığım hastanenin başarıya ulaşması için benden beklenenin üzerinde gayret sarf etmeye hazırım, arkadaşlarıma bu hastanenin çalışmak için çok iyi bir yer olduğunun anlatırım, bu hastanede çalışmaya devam etmek için verilecek her görevi kabul etmeye hazırım, kişisel değerlerimle hastanenkileri birbirine çok benzer buluyorum, bu hastanenin bir çalışanı olduğumu

başkalarına söylemekten gurur duyuyorum, bu hastane performansımı en iyi şekilde ortaya koymama olanak sağlıyor, hastaneye ilk geldiğim zamanı düşündüğümde, diğer hastaneler yerine şu anki hastanemi seçtiğim için mutluyum, hastanenin gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli, çalışabileceğim hastaneler arasında burası benim için en iyi hastane şeklinde çalıştıkları hastaneye olan bağlılıklarını belirtmişlerdir.

Sağlık hizmetlerinde faaliyetlerin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için, hasta ve yakınları ile sürekli iletişim halinde olmalarından kaynaklı hemşirelere büyük görev düşmektedir. Bu görevin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, hemşirelerin örgütlerine bağlılığı ile mümkündür. Örgütsel bağlılığın arttırılmasında pek çok etken rol oynamaktadır. Araştırma sonucu bu etkenlerden birinin dönüşümcü liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlamda, yönetici hemşirelerin, hemşirelerin bağlılığını olumlu yönde etkileyen dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermelerinin gerekli olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir;

- Genel anlamda sağlık yöneticilerinde dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi, hemşirelerin örgüte bağlılıklarına olumlu etkisinin görülmesinden dolayı, yöneticilerdeki dönüşümcü liderlik tarzının hem örgüt hem de çalışan personel için yararlı olacağı söylenebilir.
- Dönüşümcü liderlik özelliklerinin diğer hastane yöneticilerinde varlık durumları da araştırılmalıdır. Hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin araştırılması sağlık yönetimi alanında bu kavramın yerleşmesine katkıda bulunacaktır.

8. EKLER

EK 1

BİLGİ FORMU

Sayın meslektaşım;

Yönetici hemşirenizde algıladığınız liderlik tarzının, örgütsel bağlılığınız üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla planladığımız bu çalışmada sizlerin görüşleri araştırmamız için büyük önem taşımaktadır. Çalışmamızda demografik özelliklerinizi belirlemeye yönelik bir bilgi formu ile yöneticinizde algıladığınız liderlik tarzını ve sizin örgüte ne derece bağlı olduğunuzu belirlemeye yönelik 2 adet ölçek bulunmaktadır. Katılımınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Çağlayan SAYIN

Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM

Haliç Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Tez Danışmanı

Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans

Programı Öğrencisi

1. Yaşınız?

2. Eğitim durumunuz?

- a) 18 - 25
- b) 26 - 30
- c) 26 - 30
- d) 36 ve üstü

- a) Sağlık meslek lisesi
- b) Hemşirelik ön lisans programı
- c) Hemşirelik yüksek okulu
- d) Yüksek lisans
- e) Doktora

3. Meslekte toplam çalışma süreniz?

- a) 1 - 3 yıl
- b) 4 - 7 yıl
- c) 8 - 11 yıl
- d) 12 yıl ve üstü

4. Kurumda toplam çalışma süreniz?

- a) 1 - 3 yıl
- b) 4 -7 yıl
- c) 8 - 11 yıl
- d) 12 yıl ve üstü

5. Pozisyonunuz?

- a) Servis hemşiresi
- b) Ebe
- c) Poliklinik hemşiresi
- d) Yoğun bakım hemşiresi / Ameliyathane hemşiresi
- e) Servis Sorumlu hemşiresi
- f) Süpervizör hemşire
- g) Başhemşire yardımcısı
- h) Diğer (belirtiniz)

6. Bu pozisyonda toplam çalışma süreniz?

- a) 1-3 yıl
- b) 4-7 yıl
- c) 8-11 yıl
- d) 12 yıl ve üzeri

7. Çalışma şekliniz?

- a) Sürekli gündüz
- b) Vardiya usulü
- c) Nöbet usulü
- d) Diğer (belirtiniz)

EK 2

Aşağıda çalıştığınız birimin yöneticisi ile ilgili, algıladığınız liderlik tarzına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi dikkatli okuyarak belirtilen davranışlara ne derece katıldığınızı 'X' işareti ile belirtiniz. Unutmayınız ki, anket kapsamında vereceğiniz cevaplar, sizin düşüncelerinizi yansıtacaktır. Bu yüzden, bu ankette verilmesi gereken ne doğru ne de yanlış cevap vardır.

Not: Lütfen değerlendirmenizi kendinizden bir üst pozisyonda olan, rapor vermeye sorumlu olduğunuz yönetici hemşirenizi dikkate alarak yapınız.

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ

Yöneticim;	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.					
2. Kritik kararların uygunluğunu gözden geçirir.					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkati; yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklar üzerindedir.					
5. Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.					
6. Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır.					
7. İhtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur.					
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9. Geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir.					
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.					

11. Performans hedeflerimize ulaştığımızda, uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
12. Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.					
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.					
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar.					
16. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. Çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır.					
18. Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.					
19. Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
20. Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.					
21. Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.					
22. Zamanını acil müdahale gerektirecek sorunlar arayarak geçirir.					
23. Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.					
25. Çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır.					
26. Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.					
27. Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.					

28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
30. Çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir.					
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
35. Çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

EK 3

- Aşağıda, örgütünüze ne derece bağlı olduğunuzu belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.
- Her soru 1’den 7’ ye kadar derecelendirilmiştir. “1” hiç katılmıyorum ile “7” tamamen katılıyorum arasında gösterilmekte olan rakamlar “2,3,4,5,6,” katılım derecesini ifade etmektedir.
- Her soru için size uygun gelen puanı işaretleyiniz.

ÖRGÜTE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

1. Çalıştığım hastanenin başarıya ulaşması için benden beklenenin üzerinde gayret sarf etmeye hazırım.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

2. Arkadaşlarıma bu hastanenin çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu anlatırım.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

3. Bu hastaneye çok az bağlılık hissediyorum.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

4. Bu hastanede çalışmaya devam etmek için verilecek her görevi kabul etmeye hazırım.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

5. Kişisel değerlerimle hastanenininkileri birbirine çok benzer buluyorum.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

6. Bu hastanenin bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

7. Benzer nitelikte bir iş olduğu sürece, şu anda başka bir hastanede çalışıyor da olabilirim.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

8. Bu hastane performansımı en iyi şekilde ortaya koymama olanak sağlıyor.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

9. Mevcut koşullarımdaki ufak bir değişiklik bile hastaneden ayrılmama yol açabilir.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

10. Hastaneye ilk geldiğim zamanı düşündüğümde, diğer hastaneler yerine şu anki hastanemi seçtiğim için mutluyum.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

11. Bu hastanede kalmanın uzun vadede bana getireceği bir yararı yok.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

12. Hastanenin çalışanları ile ilgili önemli konulardaki tavrını çoğu zaman onaylamıyorum.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

13. Hastanenin gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

14. Çalışabileceğim hastaneler arasında burası benim için en iyi hastane.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

15. Bu hastanede çalışmaya karar vermem benim için tam bir hataydı.

Tamamen Katılıyorum 7 : 6 : 5 : 4 : 3 : 2 : 1 Hiç Katılmıyorum

9. KAYNAKLAR

1. Özalp Ş. ve diğ. : Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 61, Cilt:1, Ünite: 1-15, 1996.
- 2.Yılmaz, Ö.: Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektörü Üzerinde Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.
(Danışman: Doç.Dr. Binali Doğan)
3. Yılmaz, A.: Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.
(Danışman: Yrd.Doç.Dr. Nefise Bahçecik)
4. Zel, U.: Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık A.Ş., Ankara, 2001, s: 89, 121, 127-128.
5. Yiğit, R.: V. Ulusal Hemşirelik Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2-4 Temmuz 1997.
6. Velioğlu, S. ve Vatan, F.: Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi, V. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 16-19 Ekim 2002.
7. Çağlar, İ.: İİBF Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara 2004, sayı: 2, s.91.
8. Koçel, T.: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul, 2001.

9. Weinkauf, K., Hoegl, M.: Team Leadership Activities in Different Project Phases, Team Performance Management: An International Journal, 2002, p: 171.
10. Maxwell, J.C.: Liderlik Nitelikleri, (Çev: İbrahim Şener), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
11. Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T.: Davranışlarınızdan Seçmeler, 1. Basım, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s.189.
12. Werner, İ.: Leadership Skills for Executives, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayın, İstanbul, 1993, s.16-17.
13. Erçetin, Ş.: Lider Sarmalında Vizyon, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 4-7, 10-11, 36.
14. Baykal, B.: Organizasyonların Yönetimi, İlkeler ve Süreçler, Met'er Matbaası, İstanbul, 1981, s.455.
15. Baltaş, A.: Liderlik Yetkinlikleri, Kaynak Dergisi, Nisan-Eylül, 2003, sayı: 14.
16. Davis, K.: İşletmede İnsan Davranışı, 5 basıdan çeviri, İ.Ü.İ.F. yayım no: 136, 1982.
17. Erdoğan, İ.: İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıyol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
18. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.: Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.218.
19. Walters, J.D.: Destekleyici Liderlik Sanatı, (Çev: F. Nagehan Öztürk), Ovvo Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.
20. Korkmaz, A.: Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Tipleri, Çağdaş Eğitim Dergisi, Ekim, 2000, sayı: 269.

21. Daft, R.: Management, 5. Edition, The Dryden Pres, Harcourt College Publishers, USA, 1997.
22. Chung, K. H., Megginson, L. C.: Organizational Behavior, Developing Managerial Skills, New York, Harper and Row. Pup. 1981, p.279.
23. Paksoy, M.: Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:282, İstanbul, 2002, s.167.
24. Eker, T.: İ.M.E. Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi', Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
(Danışman: Prof. Dr. Canan Çetin)
25. Zaleznik, A.: Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır ?, Leadership (Liderlik) Harward Business Rewiev Pub. (Çev: Meral Tüzel) İstanbul, 1999, s.67.
26. Birdal İ. ve Aydemir N.: Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
27. Acar, A.C.: Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1997.
28. Pehlivanlı, S.: İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
(Danışman: Prof. Dr. Nevin Deniz)
29. Yalçın, S.: Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 4.b., 1991, s: 218.
30. Erdoğan, İ.: İşletmelerde Davranış, İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, İstanbul, 1991, s: 336.

31. Dikici, M., Deniz, M.: Örgütsel Davranış, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 1993, s:129.
32. Fulmer, M.R.: The New Management, MacMillan Publishing Co., Inc., Newyork, 1974, p: 327-328.
33. Gutknecht, D.B., Miller, I.R.: The Organizational and Human Resources Sourcebook, 20d Ed, University Press of America, 1990, p: 128.
34. Szilagyi, A.D., Wallace, M.J. Jr.: Organizational Behavior and Performance, Goodyear Publishing Company, Inc. Santa Monica, California, 1980, p: 283.
35. Feldman, D.C., Arnold, H.J.: Meaning Individual and Group Behavior in Organization', McGraw-Hill Book Company, 1985, p: 298-299.
36. Hersey, P., Blanchard, K.H.: Manegement of Organizational Behavior, New Jersey, Printice Hall inc., 1988, 92.
37. Dereli, T.: Organizasyonda Davranış, Ar Yayıncılık, İstanbul, 1982, s: 238.
38. Erkuş, R.: İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997, s: 11.
39. Fiedler, F.E.: A Theory of Leadership Effectiviness, New York, Graw-Hill, 1967.
40. Fiedler, F.E., Chemers, M.,M.: Leadership and Effective Management, Gleonce, IL: Scott-Foresman, 1974.
41. Vecchio, R.: Organizational Behaviour, The Dryden Press, Chicago, 1991.
42. Serinkan, C.: İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:16 Sayı:50, 2005, s: 89.

43. Celep, C.: Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s: 23.
44. Yukl, G.: Leadership in Organizations, 3. Ed., Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.
45. Tracey, J.B., Hinkin, J.R.: Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?, Group & Organization Management, 1998, p.220.
46. Çelik, V.: Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
47. Yukl, G.: An Evolution of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories, Leadership Quarterly, 1999.
48. Leithwood, K., Doris, J.: Transformational School Leadership Effects: A Replication, School Effectiveness and School Improvement , 1999, 10(4).
49. Toktamışoğlu, M.: Aklın Öteki Sesi, Kapital Yayını, İstanbul, 2003.
50. Posdakoff, P., Scott, M., Moorman, R., Fetter, R.: Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship, The Leadership Quarterly, 1990.
51. Aykut, B.: 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), İstanbul, 2000, s: 1-25.
52. Kim, H., Yukl, G.: Realitionship of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors..., Leadership quarterly, 1995, Vol.6, no.3, p: 361-377.

53. Bass, B.M.: Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership', The Journal of Personal Selling & Sales Management, (17)3, 19-27, 1997.
54. Coad, A.F., Berry, A.J.: Transformational Leadership and Learning Orientatiton, The Leadership and Organizational Development Journal, 1998, Vol.19, No.3, p: 164-172.
55. Gronn, P.: Leading for Learning, Organizational Transformation and The Formation of Leaders, Journal of Management Development, Vol.16, No.4, 1997, p: 276.
56. Darling, J.R., Fischer, A.K.: Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives, Leadership and Organization Development Journal, 1999, Vol.20 No.6, p: 314.
57. Schermerhorn, J.R.: Management, John Willey and Sons, 5th Edition, p: 332, 1996.
58. Luthans, F.: Organizational Behavior, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1992, p: 285.
59. Bass, B.M.: Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, The Free Pres, 1985, p: 12.
60. Karip, E.: Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:4, Sayı:16, 1998.
61. Serinkan, C.: Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2003.
(Danışman: Prof.Dr. Işıl Akdemir)
62. Eren, E.:Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları, No: 105, 3. Baskı, 1989, s: 383.

63. İnce, N.: Farklı Yelken Sınıflarındaki Sporcuların Liderlik Tercihleri, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006.
(Danışman: Prof. Dr. Şefik Tiryaki)
64. Eren, E.: Örgütsel Davranış Yönetim ve Psikolojisi, İstanbul Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
65. Aysel, L.: Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006.
(Danışman: Prof. Dr. Nurullah Genç)
66. Seçim, H.: Hastane Yönetimi ve Organizasyonu, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 130, Açıköğretim Yayınları, No: 53, Eskişehir, 1985.
67. Yıldırım, A.: Sağlık Hizmetlerinde Etkili Ekip Çalışması Yeni Biçimli Mesleki İlişkiler, Hastane Dergisi, Ocak-Şubat 2008, s: 32.
68. Velioğlu, P.: Hemşirelikte Yönetim, Bozok Matbaası, İstanbul, 1970.
69. Aban, S., Argon, G., Kocaman, G., Oktay, S., Uyer, G.: Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı, Vehbi Koç Vakfı Yayınları, No: 15, İstanbul, 1996.
70. Ofloğlu, K.: Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.
(Danışman: Prof. Dr. Nilgün Sarp)
71. Katz, D., Kahn, R.L.: Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, çev:Halil Can, Yavuz Bayar, T.O.D.A.İ.E. Yayını, No:129, Ankara, 1979, s:339.
72. O'Grady, T.: The Nurse Manager's Problem Solver, Mosby, 1994.

73. Patricia, S.: Leading and Managing in Nursing, 2th Edision, Mosby, Yader-Wise, 1999.
74. Uyer, G.: Hemşirelik ve Yönetim, Ankara, 1993.
75. Yiğit, R.: İyi Bir Lider Olmanın Yolları', Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Sivas, 2002, s: 17-20.
76. Barnard, C.: The Functions of Executive, Cambridge: Harward University Pres, 1994.
77. Aşkun, İ.C.: Organizasyon Teorileri, Başnur Matbaası, Eskişehir, 1972, s: 3-4.
78. Daft, R.: Organisation Theory and Design, West Publishing Company, St. Paul, 1986, p: 9.
79. Malinowski, B.: İnsan ve Kültür, Çev: Fatih Gümüş, V Yayınları, Ankara, 1990, p: 41.
80. Öge, S.: Örgüt İklimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1996.
(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tahir Akgemci)
81. Yousef, D. A.: Validating the Dimensionality of Porter at al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting, International Journal of Human Resource Management, 14(6), p: 1067, 2003.
82. Balay, R.: Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
83. Aven, F., Parker, B., McEvoy G.M.: Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A- Meta Analysis, Journal of Business Research, Vol: 26, No: 1, Jan., 1993, 63-73.

84. Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T.: Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol:15, Issue:2, Jun., 1970.
85. Kinyaz, T. ve diğ.: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, No:4, 23-25 Mayıs 2002, s: 796.
- 86.Mottaz, C.J.: Determinants of Organizational Commitment, *Human Relations*, 41 (6): 468, 1988.
87. Meyer, J.P., Allen, N.J.: A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 1991, p:61-98.
88. Saal, F.E., Knight, P.A.: Industrial/Organizational Psychology, *Science and Practice*, 1987, p: 317.
89. Karaca, S.: İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2001. (Danışman: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu)
90. Obeng, K., Ugboro, I.: Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2):83-98, 2003.
91. Northcraft, G. B., Neale, M. A.: *Organizational Behavior- A Management Challenge*, The Dryden Press, New York, 1990, p: 464.
92. Jones, G.R., George, M. J.: *Contemporary Management*, Third Edition, Mc Graw-Hill, USA, 2003, p: 83-84.
93. Oberholster, F. R., Taylor, J.W.: Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College Faculty, *Info*, Vol:2, No: 1, 1999, p: 57.

94. Wasti, A.S.: Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1. Basım, 2000.

95. Bildiren, M.: Çalışanları Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2001.

(Danışman: Y.Doç. Dr. Adnan Ceylan)

96. Mayer, R. C., Schoorman, F. D.: Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model of Organization Commitment, Academy of Management Journal, 35(3), 1992.

97. Meyer, J.P., Allen, N.J.: Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application, Sage Publications, 1997, p: 60-61.

98. Weiner, Y.: Commitment in Organizations, A Normative Wiew, Academy of Management Rewiev, 1982, 7, 418.

99. Karatepe, O.M., Halıcı, A.: İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 29-31 Mayıs 1998, s: 144-145.

100. Luthans, F., Back, D., Taylor, L.: Organizational Commitment: Analysis of Antecedents, Human Relations, 1987 (4), p: 220-221.

101. Efeoğlu, İ.E.: İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana, 2006.

(Danışman: Prof. Dr. Hüseyin Özgen)

102. Wilson, B., Laschinger, S.: Staff Nurse Perception of Job Empowerment and Organizational Commitment, The Journal of Nursing Administration, April, 1994.

103. Angle, H., Perry, J.: An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, No:26, 1981.

104. Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M.: Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York, Academic Pres, 1982.

105. Schultz, D.P. ve Schultz, S.E.: Psychology And Industry Today, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology, 5. Edition, New York: Macmillian, 1990, 291.

106. Ceylan, Ö.: Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

(Danışman: Y.Doç.Dr. Deniz Börü)

107. Randall, D.M.: Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Rewiev, July, 1987, Vol: 12, No:3, p: 464.

108. Yılmazmış, F.: Hemşirelikte Algılanan Liderlik Tarzının İşe Bağlılığa ve İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999.

(Danışman: Prof.Dr. Gülseren Kocaman)

109. Price, J.L.: The Impact of Turnover On The Organization, Work and Occupations, Vol:16, No: 4, 1989.

110. Örs, M., Acuner, A.M., Sarp, N., Önder, Ö.R.: Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde Antalya SSK Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt: 56, Sayı: 4, 2003.

111. Dick, G. and Metcalfe, B.: Managerial Factors and Organizational Commitment, The International Journal of Public Sektor Management, 2001, Volume 14, No: 2, p: 115.

112. Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E.: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1996, p: 446.

113. Miner, J.B.: Organizational Behavior (Performance and Productivity), Random House Inc., New York, 1998.

114. Avolio, B.J., Bass, B.J.: Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases On Transactional and Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, 2002.

115. Vatansever, Ç.: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994.

(Danışman: Prof. Dr. Suna Tevruz)

116. Porter, L.W., Crampon, W.J., Smith, F.J.: Organizational Commitment and Managerial Turnover: a Longitudinal Study, Organizational Behavior and Human Performance, 15, 87-98, 1976.

117. Özer, E.: Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının, Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

(Danışman: Y.Doç.Dr. Yasemin Akbal Ergün)

118. Karayılmaz, H.: Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

(Danışman: Doç. Dr. İsmet Şahin)

119. Erigüç-Kaygın, G.: Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri, Ankara İli Örneği, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1994.

120. Cengiz, A.A.:Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.

(Danışman: Y.Doç.Dr. Çiğdem Kirel)

121. Kaplan, M.: Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.

(Danışman: Y.Doç.Dr. Kazım Develioğlu)

122. Oliver, N.: Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, Journal of Applied Psychology, 63:19-31, 1990.

123. Duygulu, S.: Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Durumu, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 2001.

(Danışman: Doç.Dr. Süheyla Abaan)

124. Turhan, B.: Yönetici Hemşirelerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Algılanışı ve Organizasyona Bağlılığın İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.

(Danışman: Prof.Dr. Gülseren Kocaman)

10. ÖZGEÇMİŞ

Çağlayan Sayın; ilk ve orta öğrenimini Hatay'da, lise öğrenimini Kocaeli'nde tamamlamıştır. 2005 yılında, % 100 başarı bursu ile kazandığı Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu'ndan mezun olmuş ve mezun olduğu yıl aynı üniversitede Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Bilim Dalına Yüksek Lisans Öğrencisi olarak kabul edilmiştir. Özel Göztepe Şafak Hastanesi ve Hisar Intercontinental Hospital'de yenidoğan yoğun bakım hemşireliği yapmıştır. Şu anda, Hospitalium Medical Group'da yenidoğan yoğun bakım sorumlu hemşiresi olarak çalışmakta olup, İngilizce bilmektedir.

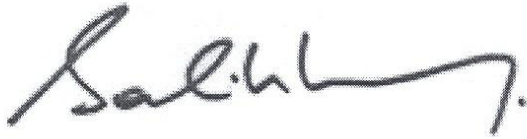
01.10.2007

T.C
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Okulunuz, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sn. Çağlayan Sayın'ın **"Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi"** konulu anket çalışmasını, Acıbadem Kadıköy Hastanemizde yapabilmesi için gerekli izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Saygılarımla,



Saliha KOÇ
Acıbadem Sağlık Grubu
Hemşirelik Hizmetleri Direktörü

EK-5

01.10.2007

İlgi : Çağlayan Sayın'ın Anket çalışması izin isteği ile ilgili yazınız.

Sayı : 33

T.C.

**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Enstitünüz Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans öğrenciniz Sn. Çağlayan Sayın'ın "Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi" anket çalışmasını Hastanemiz'de yapması konusundaki isteğiniz uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize sunar çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,



Prof.Dr.Sevil AKSAYAN
V.K.V. Sağlık Kurumları
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

Memorial Sağlık Grubu
Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü' ne;

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans programında danışmanı olduğum Çağlayan Sayın' ın 'Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi' konulu anket çalışmasının grubunuz İstanbul Memorial hastanesinde çalışan hemşirelere uygulayabilmesi hususunda gereğini saygılarımla rica ederim.

Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM

Azime USLU
Hemşirelik Hizmetleri Direktörü
Azime USLU
Hemşirelik Hizmetleri Direktörü

MEMORIAL HASTANESİ / 12340211
Doç. Dr. Cüneyt KILINÇ
Dip. Tes. No : 34403
Medikal Direktör