

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2005, C.10, S.1 s.281-294.

YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

LEADERSHIP IN MANAGERIAL NURSES: A STUDY FOR LEADERSHIP CHARACTERISTICS

Dr.Celalettin SERİNKAN*
İpek İPEKÇİ**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin liderlik konusuna önem vermelerini vurgulamak ve Denizli'de faaliyette bulunan Sosyal Sigortalar Hastahanesi, Devlet Hastahanesi ve Üniversite Hastahanesinde görev yapan yönetici konumundaki hemşirelerin liderliğe yönelik algılamalarını belirlemektir. Araştırmanın diğer bir amacı da yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderliğe karşı eğilimlerini belirlemektir. Gerçekleştirilen ampirik çalışmanın sonuçlarına göre; yönetici hemşirelerin demokratik ve katılımcı liderlik tarzını benimsedikleri ve liderlerin en önemli vasıfları olarak dürüstlük, sorumluluk, işbirliği ve ekip, bilgi paylaşımı ve dikkat olması gerektiği saptanmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu da yönetici hemşirelerin etkileşimci liderlik yerine dönüşümcü liderlik anlayışına sahip olduklarıdır.

ABSTRACT

The aim of this study is to emphasize the importance of leadership in nursing managers are working in the health sector and to determine the perceptions of managerial level nurses were on duty city in Social Insurance Hospital, State Hospital and University Hospital in Denizli. Another aim of this study is to determine the inclination of nursing managers about transformational leadership. According to the empirical study conducted on the nursing managers, it is concluded that democratic and participative leadership were desired and the best five leadership characteristics for nursing manager' perceptions were determined the honesty, responsibility, cooperation and team, sharing information and attention. Another result for this study, nursing managers were the more perceived the transformational leadership instead of transactional leadership.

Liderlik, Liderlik Özellikleri, Yönetici Hemşirelik, Dönüşümcü Liderlik
Leadership, Leadership Characteristics, Nursing Managers, Transformational
Leadership.

* Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme, Yön. ve Org. ABD, Arş. Gör.

** Pamukkale Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu.

GİRİŞ

Günümüzde ülkeler daha üretken ve gelişmiş toplum yaratma çabası içindedirler. Sorumlular bu çabada başarıya ulaşmak için toplumun refah ve sağlık düzeyinin yükseltilmesi doğrultusunda gerekenleri yapmaktadırlar. Günümüzde meydana gelen değişimler her alanda olduğu gibi hastanelerde de büyük etkiler oluşturmaktadır. Hızlı ve acımasız bir rekabetin yaşandığı bu ortamda yöneticiler, hastaneleri ayakta tutmak, güçlü olabilmek için her türlü çalışmalara girmektedirler. Bu çalışmalar bazen yarar sağlarken bazen de zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

Toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesi, iyi bir sağlık politikası, koruyucu ve tedavi edici bakım planları ile olanaklıdır. Bu planların hazırlanması ve uygulamaya konulmasında hemşirenin önemli bir rolü vardır.

Yönetim hem bilim hem de sanattır. Yönetimin başarılı uygulanması, yüksek düzeyde beceri ile kişileri yönetmeyi gerektirir. Başkalarıyla çalışabilme yeteneği olan insani beceri, her düzeydeki başarılı yöneticilik için esastır. İnsan ilişkilerinde yeterli olmak, her düzeyde yönetici olmak için baş koşuldur.

Liderlik ise bir süreçtir. Bir örgütün yöneticisi olan kişinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak bir liderde olması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, katılımcı yönetme, öğrenme yeteneği, yaratıcılık, dürüstlük, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgütün kültürünü etkileyebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerini belirlemek, liderlik görüşlerini almak ve liderlik ve hemşirelik arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmaktır. Bunun için; yöneticilerin ve liderlerin tanımı verilmekte ve genel olarak, yönetici ve liderlerin özellikleri ve farkların neler olduğu konuları üzerinde durulmaktadır. Ayrıca hemşirelikte liderliğin tanımı, hemşire liderlerin özellikleri ve dönüşümcü ve etkileşimci liderlikte hemşirelerin yeri konularından bahsedilmiştir.

Araştırma, tanımlayıcı olarak planlanmıştır. Araştırmanın evreni ve örneklemini Denizli Devlet Hastanesi, Sosyal Sigortalar Hastanesi, Pamukkale Üniversitesi Araştırma Hastanelerinin; Başhemşire, Başhemşire yardımcıları ve servis sorumlu hemşireleri oluşturmuştur. Veri aracı olarak; teorik bölümde anlatılan hususların uygulamada nasıl olduğunu, hemşireler ile liderlik arasında ne tür bir ilişkinin olduğunu anlamak için, araştırmacılar tarafından hazırlanan, hemşirelerin demografik ve liderlik özelliklerini içeren anket formu ve Dönüşümcü/Etkileşimci liderlik ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programında değerlendirilerek bir sonuca gidilmiştir.

2. KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde çalışmanın ana konusu olan yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri, hemşire ve liderlik konularının ne anlama geldiği ve hemşireler için dönüştürücü ve etkileşimli liderlik özelliklerinin ve boyutlarının neler olduğuna açıklık getirilmektedir.

2.1. Liderlik Tanımı

Liderlik, kendi becerilerinizi diğer insanları etkilemek için kullanarak, onların beceri ve yeteneklerinin daha iyi hale getirilmesi yönündeki çalışmalar olarak tanımlanabilmektedir. Lider olarak, diğer bireylerin davranışlarının değişiminde etki sözkonusudur. Hemşirelikte liderlik, hasta yada sağlam bireye hemşirelik bakımının sağlanmasında belirli amaçlara ulaşabilmek için hemşirenin diğer hemşireleri etkilediği bir süreçtir.¹ Başka bir deyişle; sağlık kurumunda hemşirelik bakımının en üst düzeyde karşılanması için hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesidir. Liderlik kavramı çoğunlukla geçmişe bakılarak değerlendirilen ve olumsuzlukların zamanla hoş karşılandığı karmaşık bir yapı göstermektedir. Örnek olarak; şu anda, yalnızca geçmişte yer alan liderlere inanma eğilimi söz konusu olabilir. Gerçek bir lider olan Winston Churchill ve Florace Nigthingale, her ikisi de güçlerinin yanı sıra eksikliklerinin de bulunmasına rağmen başarılı olmuşlardır. Çünkü, yaşadıkları özel koşullara etkili yanıtlar oluşturmuşlardır.²

Temmuz 1985'te, Dünya Sağlık Örgütü Başkanı Dr. H.Mahler, "eğer birçok farklı yerde bulunan milyonlarca hemşire, temel bakıma ilişkin aynı düşünce ve inançla bir güç olarak bir araya gelebilseyler, değişim için büyük bir enerji kaynağı olarak hareket edebilirler" şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Hemşirelikte liderlik, katılım teşviki, cesaretlendirilmesi, yetki ve bilgi paylaşımı, diğer insanları desteklemek ön plandadır. Rekabetten çok işbirliğine dayalı bir iletişim söz konusudur. Ortak bağlılıklar ve her yönden açık iletişim yaratılarak bilgiler paylaşılır. Takım çalışmasının yanında dikkatini sürece vererek kaliteyi iyileştirir. İlişki kültürü yaratmaya çalışır.³

2.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özellikleri

Yönetici hemşirelerde, görüş birliğine dayalı kararlar ve katılımcılık, erk, bilgi ve beceriyi paylaşmak, çatışma yönetimi, destekleyici iş ortamı oluşturmaya çok değer verilmektedir. Sıcaklık, anlayış, özendirme, dinleme, empati, karşılıklı güven oluşturma hemşirelerin liderlik anlayışının merkezinde yer almaktadır. Uyer'e göre hemşire liderlerinin nitelikleri

¹ Nuran, Oya, "Hemşirelikte Değişimin Yönlendirilmesi", Lemon Dergisi, 1999, s. 11.

² Uyer, Gülten, **Hemşirelik ve Yönetim**, Ankara, 1993, s. 48.

³ Keçecioglu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları No: 24, İstanbul, 1998.

aşağıda belirtilmektedir.⁴

- Hemşireliği isteyerek seçmiş olmak ve halen hemşireliğe ilgi duymak
- İnsanlara karşı ilgili ve hoşgörülü olmak
- Liderlik kapasitesini taşımak ve bunu geliştirmeye istekli olmak
- Ani durumlarda isabetli ve cesaretli kararlar verebilmek
- Duygusallıktan uzak, paniğe kapılmadan, nesnel karar verebilmek
- İnsanlara ve toplum olaylarına karşı duyarlı olmak
- Kıvrak ve yapıcı bir zekaya sahip olmak
- Yenilikleri izlemek, yeniliklere inanmak, değişiklikleri sağlamak
- İnsan davranışlarını isabetli değerlendirmek
- Zamanı iyi kullanmak
- Ruh beden sağlığına özen göstermek
- Hemşirelik kuruluşlarının gelişmesine katkıda bulunmak
- Öğrenmeye ve öğrendiklerini diğerleri ile paylaşmaya istekli olmak
- Her türlü kesim ve kültür düzeyinde insanlarla iletişim kurabilmek

Yukarıda ifade edilen özellikler, liderin taşıması gereken özelliklerden bazılarıdır. Gerek bu nitelikler gerekse liderin görev, yetki ve sorumlulukları, hemşirelik eğitimi sırasında edindiği tüm bilgilerini kullanabilme olanağı ve ayrıca da zorunluluğu yaratmaktadır. Hemşirelik hizmetlerinin gelişmesi ve hemşirelerin toplumda almaları gereken yeri hak edebilmeleri, iyi bir hemşirelik yönetimi ile olasıdır.⁵

Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.⁶

Hemşirelik, kendine özel ve özgü alanı ve eğitimi olan başlıbaşına bir meslektir. Hemşireliği en iyi bilen yine hemşiredir. Hemşire, toplum sağlığı alanındaki önemli konumu ve taşıması gereken sorumlulukları nedeni ile, çeşitli düzeylerde ve çeşitli grupları yönlendirme ile yükümlüdür. Hemşire olarak, toplumu sağlıklı yaşam ve sağlıklı çevre oluşturmada yönlendirmek, hastane başhemşiresi olarak, hemşireleri yönlendirmek, servis başhemşiresi olarak, servisindeki sağlık ekibini yönlendirmek ve ekip lideri olarak, ekip üyelerini yönlendirmek, sözü edilen yükümlülüklerden bazılarıdır.

⁴ Uyer, a.g.e., s. 50.

⁵ Uyer, a.g.e., s. 51.

⁶ Tabak Akif, "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri" Kara Harp Okulu, **Bilim Dergisi**, İstanbul. 2002-2, s. 8.

Görev ve sorumlulukları yerine getirmek, yetkilerini iyi kullanmak ve hemşireliğin hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, belirlediği amacını gerçekleştirebilmek için, yönetici hemşirenin bu kaynak ve olanakları iyi tanınması, seçmesi ve iyi kullanması gerekir. Bunun için yönetici hemşire, amaç ve hedeflerinden hareketle alınacak kararlar ve etkinliklerin gelecekteki biçimi, nitelikleri ve boyutlarını saptayıcı çalışmalar yaparken, daima kaynak ve olanakların doğru ve ekonomik kullanımını konularında önlemler alır.

Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere, etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yetenekleri ile bağlıdır. Liderlik, yetenek olarak ele alındığında, bazı otoriteler liderlik yeteneğinin ender bulunan yetenekler arasında olduğu düşüncesini desteklemektedirler.

Hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemini bir kat daha artırmaktadır. Bu nedenle, liderlik yeteneği gösteren ve liderlik kapasitesi taşıyan hemşire adaylarının zamanında fark edilerek, yeteneklerinin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir. Yeteneklerin geliştirilmesi sürecinde özellikle; liderlik, etkili liderin özellikleri ve grup teorisi üzerinde durulmalıdır. Çünkü, liderliğin öğrenilmesi ve liderlik yeteneğinin geliştirilmesi, liderlik ve grubun iyi bilinmesi koşuluna bağlıdır.⁷

Hemşirelerin, geleneksel liderlik rolünü iyi bir şekilde sürdürebilirken, içlerinden gelen farklı bir liderlik biçimine de sahip oldukları görülmektedir. Bu olgu hemşirelerin toplumsallaşma süreci ve meslekteki yaşantıları ile açıklanmaktadır. Hemşirelerin sadece günlük görevlerini sorunsuzca yerine getirmeleri yeterli değildir. Özellikle yönetici hemşireler, hem üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeliler hem de değişimlere ayak uydurma ve kendilerini geliştirmek için dönüşümcü liderlik anlayışına sahip olmaları gerekir. Bu anlamda modern liderlik yaklaşımlarından sayılan “etkileşimci” ve “dönüşümcü” liderlik konuları üzerinde durmakta yarar vardır.

2.3. Hemşirelikte Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları

2.3.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider, sadece işlerin yerine getirilmesi için insanları etkilemeye çalışır. Bir başka ifadeye göre etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanır. Etkileşimci lider, iş standartlarını ve düzenlemeleri vurgular. Ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesinde görev odaklıdır. Bunların yanında işgören şikayetleri ve görevin tamamlanmasına ağırlık verir. Bu tür liderler cezalandırma ve örgütsel ödül vermeye önem

⁷ Uyer, a.g.e., s, 55.

verirler.⁸

Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillerde aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır. Etkileşimci liderliğin boyutları genel olarak üç tanedir.⁹

a. Şarta Bağlı Ödül: Liderin izleyicilerin hedeflere ve amaçlara ulaştıklarında ödül vermesidir. İstenilen konuya ulaşmak için lider ve takipçileri arasında pozitif pekiştirme vardır. İşyerinde çalışanlar işlerini ödül almak ve görevlerini yerine getirmiş olmak için yaparlar. Yöneticilerle astlar arasında şartlı bir pazarlık söz konusudur.

b. İstisnalarla Yönetim-Aktif: Liderin ancak işletmede bir hatanın ortaya çıkması durumunda veya bir problemin düzeltilmesi gerekmesi durumunda harekete geçmesidir. Bu harekete geçme negatif feedback verme olarak gerçekleşebilir. Bu unsorda yönetici ancak istisnai bir durumun olması durumunda harekete geçerek gerekli faaliyetlerde bulunur.

c. İstisnalarla Yönetim-Pasif: Bu liderliğin olmadığı faktör olarak da adlandırılmaktadır. Çünkü burada yöneticiler çalışanlarını tamamen serbest bırakmış durumdadır. Liderler gerekli kararları almakta zorlanırlar ve genellikle kararlar ertelenir. Problemlerin düzeltilmesi için müdahale söz konusu değildir. Yani herkesin yaptıkları işlerde ve yerine getirdikleri görevlerde serbest bırakılması, onlara pek karışılmamasıdır. Problemlerin çözümünü astlardan bekleme davranışıdır.

23.2. Dönüşümcü Liderlik

Geleceğin belirsizliği, değişimin yoğunluğu, krizlerin varlığı, yenilikle rekabetin mümkün olması, keşifçilik gibi oluşumlar da dönüşümcülüğü gerektirmektedir. Dönüşüm; mevcut yapıdan vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek, gelecekteki eğilimleri şimdiden uygulamaya çalışmaktır.¹⁰

Dönüşümcü lider anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir.¹¹

⁸ Hartog, Muijen ve Jaap, "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ", *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 70, Is. 1, 1997.

⁹ Serinkan, Celalettin, Toplam Kalite Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul, SBE, 2003.

¹⁰ Akdemir Ali, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul, Bayrak Mat., 1998, s. 66.

¹¹ Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 9.b., İstanbul, Beta, 2003, s. 605.

Dönüşümcü liderlikte ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Bu değerler alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler. Dönüşümcü liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve dönüşümcü liderlerin karizmasını desteklemektedir.¹²

Dönüşümcü liderlik konusunda araştırmacılar üç boyut üzerinde durmaktadırlar ve bunlar aşağıda belirtilmektedir.¹³

a. Karizma-İlham Verme: Vizyonu ve amacı olma, saygı duyma, güvenme, izleyicilerine güven duyma. Yani izleyicilerin güvenini ve saygısını kazanıp davranışlarını onların isteklerine cevap verebilecek şekilde sonuçlandırma. Personelinin başarısı için güç kullanmaktan sakınırlar. Yüksek moral standartlarını gösterirler. İdeal etkiyi göz önünde tutan dönüşümcü liderler, işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işler yaparlar.

Optimistik ve hevesli olmayı artırma, yüksek beklentilerle iletişim, daha önce düşünülmeyen ihtimallere işaret etmeyi içerir. Bu boyut çalışanların işleri ile ilgili davranışlardan etkilenir. İlham vermede dönüşümcü liderler çevresindekileri teşvik etmeyi ve etkilemeyi ifade eder.

b. Zihinsel Teşvik: Aktif olarak eski metotlara yeni bakış getirmeyi cesaretlendirmeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yolları takip etmeyi ifade eder.

c. Bireysel Düzeyde İlgi: Kişisel dikkatini izleyicilerine verme, her bir bireyin değerli olduğunu hissettirme. Liderlerin her bir bireye özel bir insan olduğunu göz önünde bulundurarak davranmak için çaba harcamasıdır. İzleyicilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yön vermesi ve rehberlik yapmasıdır.

¹² Tabak, a.g.e., s, 8.

¹³ Serinkan, a.g.e., ss. 39-40.

3. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi

Bu araştırma yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri ve liderlik görüşlerini almak üzere tanımlayıcı olarak planlanmıştır. Araştırma Denizli ili içerisinde hizmet veren Denizli Devlet Hastanesi, Sosyal Sigortalar Hastanesi, Pamukkale Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışmakta olan yönetici konumundaki başhemşire, başhemşire yardımcısı, servis sorumlu hemşireleri üzerinde uygulanmıştır.

Araştırma için hazırlanan anket formunu uygulamak için araştırma kapsamındaki hastanelerin hepsine bizzat gidilmiş, yönetici konumundaki hemşirelerle yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda DDH 'den 18 anket, SSK'dan 5 anket, PAÜ'den 7 anket ve toplam 30 anketten sonuç alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Değişkenleri, Boyutları Ve Kullanılan Ölçek

Araştırma için hazırlanan ankette hemşirelerin demografik bilgilerini içeren 8 soru, tanımlayıcı bilgileri içeren 4 soru, liderlik özelliklerini içeren 15 maddeden oluşan liderlik özellikleri ölçeği¹⁴ ve dönüşümcü/etkileşimci liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma için uygulanan dönüşümcü/etkileşimci liderlik anketinin hazırlanmasında literatür incelenmiş ve Bass ve Avolio'nun geliştirdiği dönüşümcü/etkileşimci liderlik ölçeği temel alınmıştır.¹⁵

Yönetici hemşireler için hazırlanan demografik ve tanımlayıcı bilgiler ile ilgili sorular açık uçlu ve seçmeli sorulardır. Bunun yanında dönüşümcü/etkileşimci liderlik ölçeğinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (Tamamen katılıyorum:5, Hiç katılmıyorum:1)

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

Anket formu aracılığı ile toplanan verilerin düzenlenmesi ve analizlerin yapılması için "SPSS 11.0" istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada tüm değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve her değişkeni ifade eden maddeler faktör analizine tabii tutularak geçerlilik değerleri bulunmuştur. Her bir değişkenin güvenilirlik değerleri bulunmuş ve değişkenlerin güvenilirliklerinin yeterli olduğu görülmüştür. Değişkenler için hesaplanmış olan her faktörün ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi ile değişkenlerin birbirlerini açıklama dereceleri için de regresyon analizi kullanılmıştır.

¹⁴ Kutlu, Adalet, Keçecioglu, Tamer, Öğçe, Filiz, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik Özellikleri Ve Duygusal Zeka Üzerine Bir Çalışma", *Modern Hastane Yönetimi*, Cilt:6. 2002, s. 25.

¹⁵ Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, "Re-Examining The Component Of Transformational And Transactional Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72, Issue 4, 1999, s.441.

3.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu bölümde yapılan çalışmadan elde edilen bulgular üzerinde durulmaktadır. İlk önce genel sorulara verilen cevaplar belirtilmektedir. Devam eden kısımda da dönüşümcü/etkileşimci liderlikle ilgili bulgulara yer verilmektedir.

3.4.1. Araştırmaya Katılan Hemşirelere İlişkin Genel Bulgular

Araştırmaya katılan 30 yönetici konumundaki hemşirelerin %17'si SSK Hastahanesinde, %60'ı Devlet Hastahanesinde ve %23'ü Pamukkale Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastahanesinde görev yapmaktadır. Hemşirelerin ünvanları açısından bakıldığında %10'u başhemşire, %23'ü başhemşire yardımcısı, %57'si servis sorumlusu ve %3'ü de diğer grubu oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu %53' ü 36-45 yaş arasındadır. %40'ı da 26-35 yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Yirmibeş yaştan küçük ve kırkaltı yaştan büyük birer kişi bulunmaktadır. Hemşireler genellikle önlisans programlarından (%70) mezun olmuşlardır. Hemşirelik Yüksekokulundan mezun olanların oranı %20'dir. Bu da altı kişiye tekabül etmektedir. Sağlık meslek lisesi mezunu olan bir kişi bulunmaktadır. Yönetici pozisyonunda yer alan ve araştırmaya katılan hemşireler arasında yüksek lisans/doktora eğitimi almış hemşirelere rastlanmamıştır.

Yönetici hemşirelerin %53'ü 16 yıl ve üstü mesleki deneyime sahiptirler. Bunu 11-15 yıl deneyime (% 27) sahip hemşireler takip etmektedir. 6-10 yıl tecrübesi olan hemşirelerin oranı ise %20'dir. Yöneticilik deneyimleri açısından hemşirelerin %60'lık kesiminin beş ve beş yıldan daha az bir zaman diliminde yer aldıkları belirlenmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun beş yıldan az bir yöneticilik tecrübesine sahip olduğu söylenebilir. 6-10 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olan hemşirelerin oranı %30 iken 16 yıldan fazla yöneticilik yapan hemşire oranı %7'dir. Sadece bir kişinin yöneticilik tecrübesi 11-15 yıl arasındadır. Yönetici hemşirelerin mevcut konumlarındaki görev süreleri göz önünde bulundurularak yapılan değerlendirmede; yöneticilerin %40'lık bir kesiminin mevcut kadroya 1 yıl ve daha az bir zaman içinde atandıkları anlaşılmaktadır. Yine %40'lık diğer bir kesim ise 1-5 yıllık zaman dilimi içinde mevcut pozisyonlarını işgal ettikleri anlaşılmaktadır. 15 yıldan fazla bir süredir aynı görevi ifa eden yönetici oranı %7'dir.

Yönetici hemşirelere yöneltilen hemşirelik tanımı olan "hasta ya da sağlam bireye hemşirelik bakımının sağlanmasında belirli amaçlara ulaşabilmek için hemşirenin diğer hemşireleri etkilediği bir süreçtir" tanımına hemşirelerin %80'i kısmen katılırken %10'u tamamen katılmaktadır. %7'lik bir grup tanıma kısmen katılmazken bir yönetici verilen tanıma katılıp katılmama konusunda kararsız kalmıştır.

Araştırmaya dahil olan yönetici hemşirelerin %27'si kendilerini

tamamen lider olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Büyük bir bölümü oluşturan %47 lik kesimin ise kendilerini kısmen lider olarak tanımladıklarını belirtebiliriz. Yönetici hemşireler arasında kendilerini lider olarak kısmen lider olarak görmeyenler (%7) bulunduğu gibi tamamen lider olarak (%7) görmeyenler de bulunmaktadır.

3.4.2. Hemşirelerin Benimsedikleri Liderlik Tipleri ve Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin liderlik tipleri açısından verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Yönetici Hemşirelerin Tercih Ettikleri Liderlik Tipine Göre Dağılımları

LİDERLİK TİPİ	Sıklık	Yüzde %
Otokratik	1	3,3
Demokratik	19	63,3
Katılımcı	10	33,3
Toplam	30	100,0

Ankete cevap veren hemşirelerin %3,3'ü Otokratik liderlik tipini tercih ettikleri, %63,3'ünde demokratik liderlik tipini tercih ettikleri saptanmıştır. Katılımcı liderlik tipini sergilediğini düşünen yönetici hemşirelerin oranı %33,3'tür. Ankette yer alan "serbestçi" liderlik tipini tercih eden hemşireye rastlanmamıştır. Yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin neler olduğu konusundaki sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2: Yönetici Hemşirelere Göre Liderlerin Özellikleri

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	Evet (%)	Hayır (%)	Kararsız (%)
Dürüstlük	100,0	-	-
Sorumlulukları Belirleme	96,7	-	3,3
İşbirliği ve Ekip	93,3	-	6,7
Bilgileri Paylaşma	90,0	6,7	3,3
Dikkat	90,0	3,3	6,7
Girişimcilik	86,7	6,7	6,7
Yaratıcılığı Destekleme	83,3	10,0	6,7
Ödüllendirme	80,0	13,3	6,7
Denetim	80,0	10,0	10,0
Gizlilik	80,0	20,0	-
Kurum Değerleri	73,3	16,7	10,0
Değişim Oluşturma	60,0	13,3	16,7
Risk Alma	60,0	26,7	13,3
Tepki Verme	46,7	46,7	6,7
İşten Uzaklaştırma	-	83,3	16,7

Araştırma örneklemini oluşturan yönetici hemşireler, liderlerin özelliklerinin başında “dürüstlük” geldiği konusunda hemfikirlerdir. Dürüstlük onlar için birinci sırayı teşkil etmektedir. İkinci önemli özellik ise “sorumlulukları belirleme” olarak gerçekleşmiştir. Yönetici hemşireler

işbirliği ve ekip çalışmasının önemine inanmaktadırlar. Liderlerin işbirliği ve ekip çalışması içinde olma özelliği üçüncü sıradadır. Liderlerin bilgiyi paylaşması gerektiğini düşünen yönetici hemşireler, bu özelliğin dördüncü sırada olmasını sağlamışlardır. Liderlerin beşinci özelliği ise dikkattir. Dikkatli çalışan liderler yaptıkları işlerde daha az yanlış yapacaklardır.

Liderlik nitelikleri arasında sonuncu sırada yer alan “işten uzaklaştırma” seçeneğini hiçbir yönetici hemşire onay vermemiştir. İşten çıkarmanın sorun çözümünde etkili olacağını düşünmemektedirler. İkinci istenmeyen özellik ise “tepki verme” olarak saptanmıştır. Risk alma özelliği ise istenmeyen üçüncü bir özellik olarak belirlenmiştir.

3.4.3. Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Bulgular Ve Değerlendirmeler

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzına ait üçer boyut olmak üzere toplam altı boyut oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerliliğini ortaya koymak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Faktör Analizine İlişkin Bulguları

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Karizma-İlham Verme (F1)						
Gurur Duyuma	,725					
Saygı Görme	,617					
Yeteneklere Yardımcı Olma	,605					
Kararlara Önem	,714					
Görüşleri Ortaya Çıkarma	,658					
Yenilikçiliği Destekleme	,766					
Zihinsel Teşvik (F2)						
Olumlu Konuşma		,708				
Geliştirmelerine Yardım		,695				
Hataları Belirtme		,807				
Bireysel İlgi (F3)						
İşbaşı Eğitimi			,862			
Yol Gösterme			,791			
Modern Eğitimi Destekleme			,852			
Şarta Bağlı Ödül (F4)						
Hataları Takip				,652		
Ödüllendirme				,754		
İstisnalarla Yönetim-Aktif (F5)						
Hatalara Odaklaşma					,891	
Ceza Sistemi					,902	
İstisnalarla Yönetim-Pasif (F6)						
Sorumluluk Zor						,918
Problemin Ciddiyeti						,787
Özdeğer	5,809	2,312	1,961	1,570	1,372	1,115
Açıklanan varyansın yüzdesi	32,09	12,83	9,49	7,80	7,43	5,96
Toplam varyansın yüzdesi	32,04	44,84	54,34	62,14	69,58	75,54

Tablo 3'te özdeğer (eigenvalue) 1 sınır alınarak varimax rotation kullanılarak keşifsel (exploratory) faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda değişkenlerin altı faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır. Karizma-ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif. KMO örneklem yeterliliği değeri ,55'tir. Barlett Ki-Kare değeri 301,011 olarak bulunmuş ve anlamlılık değeri ise ,00 olarak tespit edilmiştir. Bütün soruların değişkenleri ölçmek için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Bulguları

	Std.							
	Ort.	Sap.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Karizma-İlham Verme	4,41	,585	$\alpha=0,86$					
2. Zihinsel Teşvik	4,72	,442	,42*	$\alpha=0,78$				
3. Bireysel İlgi	4,60	,555	,62**	,77**	$\alpha=0,88$			
4. Şarta Bağlı Ödül	3,26	,817	,06	-,04	,06	$\alpha=0,73$		
5. İst. Yön.-Aktif	3,62	,709	,47**	,22	,45*	,58**	$\alpha=0,71$	
6. İst. Yön. Pasif	4,56	,916	-,06	-,21	-,12	,17	,09	$\alpha=0,73$

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed).

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed).

Tablo 4'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre karizma-ilham verme değişkeniyle bireysel ilgi ve istisnalarla yönetim-aktif değişkenleri arasında pozitif yönlü ve %99 güven aralığında anlamlı ilişki vardır. Zihinsel teşvik değişkeniyle olan ilişki ise %95 güven aralığında ve pozitif bir ilişkidir. Bireysel ilgi değişkeniyle karizma-ilham verme ve zihinsel teşvik arasında güçlü ve pozitif ilişki söz konusudur. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin boyutları olan bu değişkenler arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Şarta bağlı ödül değişkeniyle sadece istisnalarla yönetim-aktif değişkeni arasında güçlü bir ilişki vardır. Diğer değişkenlerle bir ilişki bulunamamıştır. İstisnalarla yönetim-aktif değişkeni ile karizma-ilham verme ve şarta bağlı ödül değişkenleri arasında ($p<0,01$) düzeyinde ve bireysel ilgi açısından da ($p<0,05$) düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İstisnalarla yönetim-pasif değişkeniyle hiçbir değişken arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Dönüşümcü liderliğin temel göstergesi olan karizma-ilham verme değişkenini diğer değişkenlerin nasıl açıkladığını tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5'te karizma-ilham verme bağımlı değişken ve zihinsel teşvik, bireysel ilgi, şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif bağımsız değişkenler olarak yer aldığı adım adım regresyon (stepwise regression) analizine yer verilmiştir. Kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Bu modelde karizma-ilham verme değişkeni üzerinde sadece bireysel ilgi değişkeninin ($\beta=0,62$) güçlü bir etkisi görülmektedir. Diğer değişkenler arasında herhangi bir etkiye rastlanmamıştır. Diğer bir deyişle karizma-ilham verme değişkenini sadece

bireysel ilgi değişkeni güçlü bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo 5: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Standard değil		Standard		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
Sabit değer	1,404	,723		1,942	,062
Bireysel İlgı	,654	,156	,621	4,187	,000
R ² = ,38 Düzeltilmiş R ² = ,36 F= 15,535					

Bağımlı Değişken: Karizma-İlham Verme

p<0,01

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmamızda yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerini kullanmaları, ne ölçüde başarılı olduklarını saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaş gruplarının, eğitim durumlarının ve çalışma sürelerinin, yönetim becerilerine verdikleri önem düzeyini etkilediği; şu andaki konumlarının, yönetici olarak çalışma sürelerinin ve çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün de yönetim becerilerine verdikleri önem düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Yaş gruplarına baktığımızda daha ziyade orta yaş nüfusun yönetici konumunda olduğu gözlenmiştir. Her kurumda eğitimin büyük önemi olduğunu herkes kabul etmektedir. Bu durumda araştırmaya cevap verenlerin eğitim durumlarına baktığımızda önlisans mezunlarının çoğunlukta olduğu bilinmektedir.

Yönetici hemşireler liderlik tipleri arasında yer alan otokratik, demokratik, katılımcı ve serbestçi liderlik tiplerinden en fazla demokratik tipin kendilerine uyduğunu belirtmişlerdir. İkinci sırada da katılımcı tip yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan liderlik özelliklerine ilişkin sıralamada ilk beş sırada; dürüstlük, sorumlulukları belirleme, işbirliği ve ekip, bilgileri paylaşma ve dikkat özellikleri yer almaktadır. Yönetici hemşireler liderlerin; işten uzaklaştırma, tepki verme ve risk alma özelliklerini kabul etmemektedirler.

Yönetici hemşireler yeni kuşak liderler olarak dönüşümcü liderlik boyutlarını uyguladıkları ve bu liderlik tarzına daha yatkın oldukları saptanmıştır. Bu nedenle yönetici hemşirelerin görevlerini yaparken karizma-ilham verme özelliklerine sahip oldukları, çalışanların zihinsel olarak teşvik edilmelerine önem verdikleri ve kendi emir alanlarında bulunan kişilerle birebir ilgilendikleri söylenebilir.

Bu çalışmada ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda karizma-ilham verme ile

bireysel ilgi ve istisnalarla yönetim-aktif değişkenleri arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca zihinsel teşvikle bireysel ilgi ve istisnalarla yönetim-aktif arasında, şarta bağlı ödül verme ile istisnalarla yönetim-aktif değişkenleri arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin temel değişkeni olan karizma-ilham verme değişkenini, diğer değişkenler arasında sadece bireysel ilgi değişkeninin büyük oranda açıkladığı görülmüştür.

Günümüzde ülkeler daha üretken ve gelişmiş toplum yaratma çabası içindedirler. Sorumlular bu çabada başarıya ulaşmak için toplumun refah ve sağlık düzeyinin yükseltilmesi doğrultusunda gerekenleri yapmaktadırlar. Sağlık yükseltilmesinde hemşirelerin dolayısı ile yönetici hemşirelerin rolleri büyüktür. Bu görevi ifa eden yönetici konumundaki hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve liderliğin gereklerini yerine getirmeleri durumunda kurumlarında dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKLAR

1. Akdemir Ali, Vizyon Yönetimi, İstanbul, Bayrak Mat., 1998.
2. Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, “Re-Examining The Component Of Transformational And Transactional Leadership Questionnaire”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 72, Issue 4, s.441, 1999.
3. Emiroğlu, Oya Nuran, “Hemşirelikte Değişimin Yönlendirilmesi”, Lemon Dergisi.
4. Hartog, Muijen ve Jaap, “Transactional Versus Transformational Leadership: An Anlysis Of The MLQ”, **Journal Of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 70, Is. 1., 1997.
5. Keçecioglu, Tamer, (1998) **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, Kalder Yayınları No: 24.
6. Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 9.b., İstanbul, Beta, 2003.
7. Kutlu, Adalet, Keçecioglu, Tamer, Ögçe, Filiz (2002) “Yönetici Hemşirelerde Liderlik Özellikleri Ve Duygusal Zeka Üzerine Bir Çalışma”, **Modern Hastane Yönetimi**, Cilt:6.
8. Serinkan, Celalettin, (2003), Toplam Kalite Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, SBE.
9. Tabak Akif, (2002-.2) “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri” Kara Harp Okulu, **Bilim Dergisi**, İstanbul.
10. Uyer, Gülten, (1993) **Hemşirelik ve Yönetim**, Ankara.