

Servis Sorumlu Hemşirelerinin Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının İncelenmesi

Emel ARSLAN*, Fahriye VATAN**

Öz

Giriş: Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderliğinin, hasta bakım çıktıları, hemşirelerin örgütsel davranışları ve kurumsal çıktılar üzerine olumlu etkileri olduğu yapılan çalışmalarda belirlenmiştir. Bu nedenle sağlık bakım kurumlarında yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik uygulamalarının değerlendirilmesi önemlidir. **Amaç:** Çalışma bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. **Yöntem:** Tanımlayıcı tipte olan araştırmanın örneklemini, bir Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan, araştırmaya katılmaya gönüllü 218 servis hemşiresi, 17 servis sorumlu hemşiresi (SSH) ve beş üst düzey yönetici hemşire oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak, "Tanıtıcı Bilgi Formu" ve "Liderlik Uygulamaları Envanteri" kullanılmıştır. Liderlik Uygulamaları Envanteri "Öz Değerlendirme" ve "Gözlemci Değerlendirme" olarak iki formdan oluşmaktadır. "Gözlemci Formu" ile servis sorumlu hemşiresini astı, akranı ve üstü değerlendirmiştir. "Öz Değerlendirme Formu" ile servis sorumlu hemşireleri kendilerini değerlendirmişlerdir. Servis sorumlu hemşiresini, astı olarak servis hemşireleri, akranı olarak bir başka servis sorumlu hemşiresi, üstü olarak hastanenin hemşirelik hizmetleri yönetiminde görevli bakım hizmetleri müdürü ve süpervizör hemşireler değerlendirmişlerdir. Verilerin analizinde, ortalama, standart sapma, yüzdelik, varyans analizi kullanılmıştır. **Bulgular:** Servis sorumlu hemşirelerinin, kendi, astı, akranı ve üstünün değerlendirmelerine göre "Liderlik Uygulamaları Envanteri" toplam puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu, "Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek" alt boyutunun puan ortalamasının diğer alt boyutlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Servis sorumlu hemşirelerinin, "Liderlik Uygulamaları Envanteri" puan ortalamaları, değerlendiren gruplara göre incelendiğinde; üstlerin puanlarının en yüksek olduğu, daha sonra sırasıyla öz değerlendirmeleri puanlarının, akranlarının ve astlarının değerlendirme puanlarının geldiği belirlenmiştir. **Sonuç:** Servis sorumlu hemşirelerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarının orta düzeyde olduğu, dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeye ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmış olup liderlikle ilgili hizmet içi eğitim programları ve sürekli eğitimlerin desteklenmesi önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Yönetici Hemşire, Servis Sorumlu Hemşiresi.

Abstract

Examination of the Transformational Leadership Practices of the Unit Charge Nurses

Background: The studies have revealed that the transformational leadership of nurse managers has positive impacts on patient care outcomes, nurses' organizational behavior and institutional outcomes. Therefore, it is important to evaluate the transformational leadership practices of nurse managers in health care institutions. **Objective:** The aim of this study is to examine the transformational leadership practices of unit charge nurses working in a training and research hospital. **Method:** The sample of the study, which is descriptive, consists of 218 service nurses, 17 unit charge nurses and five nurse managers working in a Pediatric Diseases and Surgery Training and Research Hospital who volunteered to participate in the research. As data collection tools, "Introductory Information Form" and "Leadership Practices Inventory (LPI)" were used. LPI consists of two forms namely "Self Evaluation" and "Observer Evaluation". In the study, unit charge nurses were evaluated by their subordinates, superiors and peers, using the "Observer Form". With the "Self Evaluation Form", unit charge nurses evaluated themselves. The unit charge nurses was evaluated by a service nurse as a subordinate, by another unit charge nurse as a peer and by the nursing services manager and supervisor nurses working in the nursing services management of the hospital, as superiors. In the analysis of the data, mean, standard deviation, percentage, variance analysis were used. **Findings:** According to the subordinate, peer and superior evaluations of the unit charge nurses, the means of the total score of LPI was found to be at medium level, while the sub-dimension namely "Support on the Development of Personnel" was higher than the other sub-dimensions. When the means of LPI of the unit charge nurses were examined according to the groups evaluating; it was determined that the scores of the superiors were highest which was followed by the scores of self-evaluation, peers and subordinates respectively. **Conclusion:** It has been concluded that the transformational leadership practices of the unit charge nurses are at medium level and they need to improve their transformational leadership skills, and it is suggested that on-the-job training programs and continuous training related to leadership should be supported.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Nurse Manager, Unit Charge Nurses.

Geliş tarihi: 30.10.2019

Kabul tarihi: 30.03.2020

Liderlik tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Değişimin özellikle çok daha hızlı bir şekilde meydana geldiği sağlık hizmetlerinde de liderler, başarılı sonuçlar elde etmede önemli bir role sahiptirler. Değişen çevrenin sağladığı fırsatlardan yararlanma ve doğurduğu sorunlar ile başa çıkma, politika belirleme süreçlerine katılma, kurumdaki hemşirelerin gelişimini sağlama, tüm sağlık ekibini kaliteli bir sağlık hizmeti sunumu için yönlendirme gibi sorumlulukları bulunan yönetici hemşirelerin liderlik becerileri büyük önem arz etmektedir (1,2,3).

Liderlik, kişi tarafından onu takip eden bireylerin istenen şekilde davranmaya yönlendiği bir süreçtir. Bu yöneltme eylemini gerçekleştiren kişi ise lider olarak tanımlanmaktadır (3,4). Bir başka tanıma göre liderlik, bir gruba önderlik etmek ve o grubu hedeflerine ulaşacak yönde etkilemektir (5,6).

Dönüşümcü liderlik, 1975 yılından sonra geliştirilen modern liderlik teorileri içerisinde en fazla üzerinde durulan liderlik teorisi olmuştur (3). Dönüşümcü liderlik, "çalışanların kendi gereksinim ve beklentilerini karşılama ve onları motive etme işlevlerini örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştiren bir süreç" olarak tanımlanmaktadır (3).

* Bu çalışma, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim ABD Yüksek Lisans Tez çalışması olup 7. Uluslararası Hemşirelik Yönetimi Kongresi'nde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

** Hemşire, Sağlık Bilimleri Üniversitesi İzmir Dr. Behçet Uz Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9148-9945>

*** Dr. Öğretim Üyesi, Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim ABD, İzmir, e-mail: fvatan@msn.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8044-0908>

Dönüşümcü liderlik kavramına göre, lider izleyenlerin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek onları yönlendiren kişidir (3,7). Dönüşümcü liderler, kurumlarının gelecekte olmak istedikleri duruma gelmesi için oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli kurumsal koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler (3). Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik yetkinlikleri, değişim süreçlerini etkili bir şekilde yönetmek için ve sağlık kuruluşu içinde kaliteli bakım sunmak için şarttır (8).

Sağlık bakım organizasyonları için en etkili dönüşümcü liderlik modellerinden biri Kouzes ve Posner'in dönüşümcü liderlik uygulamaları modelidir (9). Kouzes ve Posner, dönüşümcü liderlikte önemli olan beş liderlik uygulamasını tanımlamıştır. Bu uygulamalar aşağıda verilmiştir (10,11);

- **Yol Göstermek:** Mükemmellik standartları yaratıp izleyenlerinin takip etmesi için bir örnek oluştururlar. İnsanlara nereye gidecekleri veya oraya nasıl gidileceğini tarif ederler ve sonuca ulaşmak için fırsatlar yaratırlar.
- **Ortak Bir Vizyon Oluşturmak:** Herkesin istediği ve ulaşılabilir bir amaç etrafında, insanları bir araya getirmek ve harekete geçirmek anlamına gelmektedir. Vizyonları hayatlarının çok içindedir ve izleyenlerin ufuktaki heyecan verici ihtimalleri görmelerini sağlarlar.
- **Süreci Sorgulamak:** Geçmişte olan şeyleri sorgulamayı ve yaratıcı çözüm yolları geliştirmeyi ifade eder. Liderler mevcut durumu değiştirme fırsatları ve yenilikçi yollar ararlar. Bunu yaparken risk alırlar.
- **Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek:** Kişilerin kendi çabalarıyla istediklerine ulaşmayı ve bir farklılık yapabileceklerine inandırarak güçlendirmeyi içermektedir. Liderler işbirliğini destekler, güven oluşturur ve heyecanlı ekipler yaratırlar.
- **İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek:** Liderler, umutları ve kararlılığı canlı tutmak için, izleyenlerin yaptığı katkıları takdir ederler, başarılarını kutlarlar, güçlü hissetmelerini sağlarlar ve ödülleri paylaşırlar.

Hemşirelik bakım hizmetlerinin en alt kademesinde yönetici olan servis sorumlu hemşiresi (SSH), servisin düzenini sağlamak ve yapılması gereken işleri planlamak, örgütlemek ve yönetmek sorumluluğuna sahiptir. Servis sorumlu hemşiresi, birimindeki hemşirelerin birinci düzeyde gözetim ve denetiminden sorumlu kişi olarak hemşirelik hizmetlerinin başarılı olabilmesi için en önemli görevi üstlenmektedir. Bu nedenle SSH, o alana özgü yeterli bilgi, beceriye sahip olması ve dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir (12).

Servis sorumlu hemşiresi, hastaların ihtiyaçlarını karşılayacak hemşirelik bakımını yönetmekten sorumludur. Orta ve üst düzey yönetici hemşirelerin düşünce ve planlarını yaşama geçirmede önemli bir rol üstlenmektedir. Ayrıca SSH' den kurumun amaçlarına, kurumun politika ve prosedürlerine destek olması da beklenmektedir. Yani SSH, üst ve orta düzeydeki yönetici hemşirelerin misyon ve vizyonlarını hayata geçirmede ciddi bir konumda olup çalışan hemşirelerle hemşirelik hizmetleri yönetimi arasında bir köprü konumundadır (5,13). Servis hemşirelerinin çalışma planını hazırlar, vardiyalar arası koordinasyon ve hasta bakım kalitesinin artırılması konusunda yöneticiye sürekli bilgi verir. Çatışma ve sorunların çözülmesinde ve hemşirelerin işiyle ilgili karar almasında yardımcı olur. İyi bir rol modeli olarak ve hemşirelere profesyonel gelişimleri için sürekli eğitim vererek hasta bakım kalitesini yükseltmeye çalışır (14). Değişimi başlatma, vizyon yaratma, hemşireleri güçlendirme ve ekip ruhu içinde çalışma, kurum ve çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratma ancak yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik potansiyellerini kullanmalarıyla mümkün olacaktır (15). Nitekim yapılan çalışmalarda da bu saptanmıştır (16-22). Bu nedenle, servis sorumlu hemşiresi bilgisini arttırmak, yenilikleri izlemek, izleyenlerini anlamak ve katılımlarını sağlamak için dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmek zorundadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, değişimin etkisinin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, servis sorumlu hemşirelerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarının değerlendirilmesi, bireysel ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir.

Amaç

Bu araştırma, hastanede çalışan SSH'lerin dönüşümcü liderlik uygulamalarının incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın Soruları

- Servis sorumlu hemşirelerinin dönüşümcü liderlik uygulamaları ne düzeydedir?
- Servis sorumlu hemşirelerinin dönüşümcü liderlik uygulamaları, kendi ve gözlemci (ast, üst, akran) değerlendirmelerine göre farklı mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Tipi, Yeri ve Zamanı

Tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırma, İzmir'de bir Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde, Şubat-Mayıs 2016 tarihleri arasında yürütülmüştür.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini, bir Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan tüm hemşireler oluşturmaktadır. Hastanede aktif çalışan hemşire sayısı 325, kadrolu olup raporlu, geçici görevde ya da ücretsiz izinde olan hemşire sayısı ile bu sayı 374 olmaktadır. Hastanede toplamda SSH sayısı 18' dir. Hastanenin yönetici hemşire kadrosunda bir sağlık bakım hizmetleri müdürü, iki gündüz süpervizör hemşiresi, bir gece süpervizör hemşiresi bulunmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemine gidilmeyerek evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışmada örnekleme dahil edilme kriteri SSH ile en az altı ay çalışma olarak belirlenmiştir. Hemşirelerin 34' ü SSH ile altı aydan az çalıştığı için araştırma dışında bırakılmıştır. Toplamda servis hemşirelerinin %73'üne (218), SSH' lerin %94'üne (17) ve yönetici hemşirelerin tümüne (4) ulaşılmıştır. Servis sorumlu hemşireleri kendilerini değerlendirmek için 17 adet "Öz Değerlendirme" formu doldurmuş olup,

Araştırma

diğer katılımcılar servis sorumlu hemşirelerini değerlendirmek için toplam 251 “Gözlemci Değerlendirme” formu doldurmuştur.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, “Tanıtıcı Bilgi Formu” ve “Liderlik Uygulamaları Envanteri” (LUE) kullanılmıştır.

Tanıtıcı Bilgi Formu

Bu formda, araştırmaya katılan hemşirelerin yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma yılı gibi özelliklerini belirlemeye yönelik olarak araştırmacılar tarafından konu ile ilgili literatür incelenerek hazırlanan 14 soru yer almaktadır.

Liderlik Uygulamaları Envanteri

Bu araştırmada dönüşümcü liderlik davranışını incelemek için, Kouzes ve Posner tarafından yılında geliştirilen “Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE) (Leadership Practices Inventory)” kullanılmıştır. Envanterin “Öz Değerlendirme” ve “Gözlemci Değerlendirme” formu bulunmaktadır. Envanter 1988 yılında geliştirilmiş, 2003 yılında gözden geçirilerek en son haline ulaşmıştır (10). Duygulu tarafından 2007 yılında geçerlik güvenirliği yapılarak Türkçe’ye uyarlanmıştır (23). Envanterde beş temel liderlik uygulaması; “Yol Göstermek”, “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak”, “Süreci Sorgulamak”, “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek”, “İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” incelenmektedir. Liderlik Uygulamaları Envanteri, 5’li Likert ölçeğiyle değerlendirilen 30 ifadeden oluşmaktadır (23). Likert ölçeğinde seçenekler 1; Hemen hemen hiç, 2; Nadiren, 3; Bazen, 4; Sıklıkla, 5; Hemen hemen her zaman şeklindedir. Bu envanterin her bir alt boyutundan alınabilecek minimum puan 6, maksimum puan 30’dur. Envanterin toplamından alınacak minimum puan 30, maksimum puan 150’dir. Kouzes ve Posner’in değerlendirmelerine göre alınan puan, envanterden alınabilecek maksimum puana yakın ise kişi o liderlik uygulamasını sıklıkla ortaya koymaktadır. Ancak alınan puan envanterden alınabilecek minimum puana yakınsa kişi o liderlik uygulamasını nadiren ortaya koyuyor demektir ve nadir olarak gösterdiği liderlik uygulamasının geliştirilmesi gerekmektedir (10,23,24). Bu çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, yorumlama açısından daha anlaşılır olması açısından, her bir bireyin testten aldığı toplam puan testteki madde sayısına bölünerek puanlar 1-5 Likert ölçeğine dönüştürüldü. Böylelikle hesaplanan aritmetik ortalamalar da 1-5 Likert ölçek aralığında elde edildi.

Duygulu’nun (2011) araştırmasında; “LUE” nin Öz Değerlendirme Cronbach Alfa katsayısının .75 ile .87 arasında değiştiği, “LUE” nin Gözlemci Değerlendirme Cronbach Alfa katsayısının ise lider envanterinden daha yüksek bir şekilde .88 ile .92 arasında değiştiği saptanmıştır (23). Bu çalışmada elde edilen “LUE” nin tümüne ait Cronbach Alfa katsayısı .98’ dir. Envanter boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları; “Yol Göstermek” için .92, “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” için .93, “Süreci Sorgulamak” için .92, “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” için .94 ve “İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” için .95 olarak saptanmıştır.

Verilerin Toplanması

Liderlik Uygulamaları Envanteri, “360 Derece Değerlendirme Yöntemi” ile değerlendirilmiştir. Bu yöntem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır. Bu yöntemde egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi (öz değerlendirme) gibi birçok kişiden bilgi toplanması anlayışıdır (25).

Bu çalışmada Liderlik Uygulamaları Envanteri’ nin “Gözlemci Formu” ile servis sorumlu hemşiresini astı, akranı ve üstü değerlendirmiştir. Envanterin “Öz Değerlendirme Formu” ile servis sorumlu hemşireleri kendilerini değerlendirmişlerdir. Servis sorumlu hemşiresini astı olarak servis hemşiresi, akranı olarak bir başka servis sorumlu hemşiresi, üstü olarak hastanenin hemşirelik hizmetleri yönetiminde görevli olan bakım hizmetleri müdürü ve süpervizör hemşireler değerlendirmişlerdir.

Verilerin Değerlendirilmesi

Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.0 paket programına aktarılmış ve gerekli analizler bu programda yapılmıştır. Servis sorumlu hemşirelerinin LUE’den aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları her bir alt boyutta ve 360 derece değerlendirme yöntemine göre (astı, üstü, kendi, akranı) verilmiştir. Ölçek puan ortalamaları karşılaştırılırken tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ve Tukey testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi olarak .05 kabul edilmiştir.

Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın yapılabilmesi için Ege Üniversitesi Etik Kurulu’ndan (02.02.2016 tarih ve 2016-35 sayılı karar), İzmir İli Güney Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği’ nden ve hastane yönetiminden yazılı izin alınmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin tümünden araştırmaya gönüllü olduklarına dair yazılı onam alınmıştır. Veri toplama formlarında isim belirtilmemiştir.

Bulgular

Servis Sorumlu Hemşireleri, Yönetici Hemşireler ve Klinik Hemşirelerinin Bazı Tanıtıcı Özellikleri

Servis sorumlu hemşireleri (n:17)’ nin %88.2’ si evli, yaş ortalamaları 41.58±6.58, %70.6’ sının eğitim durumu lisans düzeyindedir. Hemşirelikte çalışma süresi ortalamaları 21.88±7.53 yıl, bu hastanede çalışma süresi ortalamaları 13.58±6.69 yıl, SSH olarak çalışma süresi ortalamaları ise 5.88±5.65 yıldır. Yöneticilik ve liderlik ile ilgili kurs, seminer, kongre vb. eğitimsel etkinliklere katılmayanların oranı %76.5’ tir.

Servis sorumlu hemşirelerini **üstü** olarak değerlendiren yönetici hemşirelerin (n:4) %75’ i evli, lisans mezunu, 30 yaş ve üzeri yaş grubunda, yaş ortalamaları 34.0±4.16’ dir. Hemşirelikte çalışma süreleri ortalama 10.75±6.07 yıl, hastanede çalışma süreleri ortalama 9.75±6.70 yıl, bu pozisyonda çalıştıkları süre ise ortalama 1.87±.85 yıldır.

Servis sorumlu hemşirelerini **astı** olarak değerlendiren servis hemşireleri (n:218)' nin %60.1' i evli, %67.4' ü 30 yaş ve üzeri yaş grubunda olup yaş ortalamaları 33.96 ± 7.78 ' dir. Hastanede çalıştıkları bölüm, %43.6' sının klinik, %38.5' inin ise yoğun bakımdır. Geçmişte yönetici olarak görev yapanların oranı %8.7' dir. Hastanedeki çalışma yılı ortalamaları 7.37 ± 6.2 , şu andaki servis sorumlu hemşireleri ile çalışma yılı ortalamaları ise 2.23 ± 2.49 ' dur.

Servis Sorumlu Hemşirelerinin “Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE)” Puan Ortalamalarına İlişkin Bulguları

Bu bölümde “**Servis Sorumlu Hemşire (SSH)**” nin kendi, akranı, astı ve üstünün değerlendirmelerine göre “**Liderlik Uygulamaları Envanteri (LUE)**” puan ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 1. SSH’lerin Kendi, Astı, Akranı ve Üstünün Değerlendirmelerine Göre “LUE” Puan Ortalamalarının Dağılımı

Grup	N	Yol Göstermek		Ortak Bir Vizyon Oluşturmak		Süreci Sorgulamak		Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek		İzleyicilerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek		Toplam	
		\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss
Ast	218	3.47	1.01	3.28	.98	3.22	.99	3.51	1.04	3.38	1.13	3.37	1.03
Üst	18	4.42	.67	4.41	.77	4.45	.63	4.38	.82	4.35	.78	4.40	.73
Kendi	17	4.20	.34	3.93	.41	4.02	.42	4.25	.38	4.21	.35	4.13	.38
Akran	15	3.95	.52	3.73	.82	3.74	.70	3.84	.88	3.75	.95	3.81	.77
Toplam	268	3.61	.98	3.42	.99	3.38	1.00	3.63	1.02	3.52	1.10	3.51	1.02

Tablo 1’de, SSH’lerin, kendi, astı, akranı ve üstlerinin değerlendirmelerine göre “LUE” alt boyutlarına göre puan ortalamalarının dağılımı görülmektedir.

Astlarının değerlendirmelerine göre; SSH’lerin “LUE” alt boyut puan ortalamaları; “Yol Göstermek” için 3.47 ± 1.01 , “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” için $3.28 \pm .98$, “Süreci Sorgulamak” için $3.22 \pm .99$, “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” için 3.51 ± 1.04 , “İzleyicilerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” için 3.38 ± 1.13 ’ tür. “LUE” toplam puan ortalaması ise 3.37 ± 1.03 olarak belirlenmiştir.

Üstlerinin değerlendirmelerine göre; SSH’lerin “LUE” alt boyut puan ortalamaları; “Yol Göstermek” için $4.42 \pm .67$, “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” için $4.41 \pm .77$, “Süreci Sorgulamak” için $4.45 \pm .63$, “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” için $4.38 \pm .82$, “İzleyicilerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” için $4.35 \pm .78$ ’ dir. “LUE” toplam puan ortalaması ise $4.40 \pm .73$ olarak belirlenmiştir.

Kendi değerlendirmelerine göre; SSH’lerin “LUE” alt boyut puan ortalamaları; “Yol Göstermek” için $4.20 \pm .34$, “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” için $3.93 \pm .41$, “Süreci Sorgulamak” için $4.02 \pm .42$, “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” için $4.25 \pm .38$, “İzleyicilerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” için $4.21 \pm .35$ ’ tir. “LUE” toplam puan ortalaması ise $4.13 \pm .38$ olarak belirlenmiştir.

Akranlarının değerlendirmelerine göre; SSH’lerin “LUE” alt boyut puan ortalamaları; “Yol Göstermek” için $3.95 \pm .52$, “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” için $3.73 \pm .82$, “Süreci Sorgulamak” için $3.74 \pm .70$, “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” için $3.84 \pm .88$, “İzleyicilerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” için $3.75 \pm .95$ ’ tir. “LUE” toplam puan ortalaması ise $3.81 \pm .77$ olarak belirlenmiştir.

Liderlik Uygulamaları Envanteri toplam puan ortalamaları; “Yol Göstermek” için $3.61 \pm .98$, “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” için $3.42 \pm .99$, “Süreci Sorgulamak” için 3.38 ± 1.00 , “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” için 3.63 ± 1.02 , “İzleyicilerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” için 3.52 ± 1.10 ve tümünün “LUE” toplam puan ortalaması ise 3.51 ± 1.02 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. SSH'lerin Kendi, Astı, Akranı ve Üstünün Değerlendirmelerine Göre "LUE" Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	η^2
Yol Göstermek	Gruplararası	23.98	3	7.99	9.002	.000	.30
	Grupiçi (hata)	234.42	264	.89			
	Toplam	3749.94	268				
Ortak Bir Vizyon Oluşturmak	Gruplararası	27.94	3	9.31	10.582	.000	.33
	Grupiçi (hata)	232.36	264	.88			
	Toplam	3394.53	268				
Süreci Sorgulamak	Gruplararası	35.05	3	11.68	13.412	.000	.36
	Grupiçi (hata)	229.94	264	.87			
	Toplam	3336.83	268				
Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek	Gruplararası	20.79	3	6.93	7.081	.000	.28
	Grupiçi (hata)	258.35	264	.98			
	Toplam	3812.92	268				
İzleyicilerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek	Gruplararası	25.47	3	8.49	7.448	.000	.28
	Grupiçi (hata)	300.88	264	1.14			
	Toplam	3653.83	268				

Wilks' Lambda=.836, *F*(15;718,147)= 3.215, *p*=.000

Tablo 2’de SSH’lerin kendi, astı, akranı ve üstünün değerlendirmelerine göre “LUE” puan ortalamalarının tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (*MANOVA*) ile karşılaştırılmasının sonuçları yer almaktadır. Bu varyans analizi beş alt boyut puanı için bu gruplar arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla yapılmıştır. Çok değişkenli testin anlamlılığını incelemek amacıyla Wilk’s Lambda istatistiği incelendiğinde; *Wilk’s Lambda*=.836, *F*=3.215, *Serbestlik derecesi* (*Error df*)=260, *p*=.000 olarak bulunmuş ve bu farkın gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

“Yol Göstermek” (*F*= 9.002, *Serbestlik derecesi*= 3; 264, *p*= .000), “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” (*F*=10.582, *Serbestlik derecesi*=3, *p*=.000), “Süreci Sorgulamak” (*F*=13.412, *Serbestlik derecesi*=3; *p*=.000) alt boyutlarına ait puan ortalaması SSH’ lerin astı, üstü, kendinin ve akranlarının değerlendirmelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre “LUE” alt boyut puan ortalamaları astın, kendi ve üstü grubundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer ikili karşılaştırmaların hiçbirisinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

“Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” (*F*=7.081, *Serbestlik derecesi*=3, *p*=.000) ve “İzleyicilerin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” (*F*=7.448, *Serbestlik derecesi*=3, *p*=.000) alt boyutuna ait puan ortalaması SSH’ lerin astı, üstü, kendinin ve akranlarının değerlendirmelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre “LUE” alt boyut puan ortalamaları astın, üstten, akranın ise ast ve üstten istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Diğer ikili karşılaştırmaların hiçbirisinde anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Tartışma

Bu bölümde, servis sorumlu hemşirelerinin, kendi, astı, akranı ve üstlerinin değerlendirmelerine göre “LUE” puan ortalamaları incelenmiştir.

Araştırmada incelenen beş liderlik uygulamasında en düşük toplam puan ortalaması astlara ait (3.37 ± 1.03) iken, en yüksek toplam puan ortalaması ($4.40\pm .73$) ise üstlere aittir (**Tablo 1**). SSH’lerin kendilerinin ve üstlerinin toplam puan ortalamaları, envanterden alınabilecek maksimum puana yakın ve SSH’ ler tüm liderlik uygulamalarını sıklıkla ortaya koymaktadır (10,24). Ancak astların ve akranlarının puan ortalamaları biraz daha düşüktür. Astlara ve akranlara göre SSH’ ler tüm liderlik uygulamalarını biraz daha az sıklıkta ortaya koymaktadırlar. Bunun nedeni özellikle astların daha idealist ve beklentilerinin daha yüksek olması nedeniyle SSH’ lerini dönüşümcü liderlik uygulamaları açısından yetersiz görmeleri olarak belirtilebilir. Bir diğer neden olarak üstlerin ve SSH’ lerin sosyal beğenirlik algısının yüksek olması da gösterilebilir. Sosyal beğenirliğe göre kişi sadece bilinçli bir biçimde toplumca beğenilen bir izlenim yaratarak araştırmacıyı yanıltmaz, bilinçsiz bir şekilde kendisini toplumca beğenilen özelliklere sahipmiş gibi görerek ve göstererek kendini de yanıltma eğilimi içermektedir (26). Bu açıdan bakıldığında sosyal beğenirlik etkisinin SSH’ lerin ve üstlerinin yanıtlarını etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Üst düzey yönetici hemşireler, kendi seçtikleri SSH’ nin sonuçlarının kötü çıkmasını kendilerine mal edebilecekleri için SSH’leri olduğundan iyi göstermiş olabileceği de bir diğer unsurdur.

Araştırma

Servis sorumlu hemşirelerinin kendi değerlendirmelerine göre; en düşük puan ortalaması “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” liderlik uygulamasına aittir ve en düşük ortaya konan liderlik davranışı olarak belirtilirken; en yüksek puan ortalaması “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” liderlik uygulamasına aittir ve en sık ortaya konan liderlik davranışı olarak belirtilmiştir (**Tablo 1**). Denker’ in (2014) araştırmasına göre; SSH’lerin en sık ortaya koyduğu liderlik uygulaması “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek”, en az sıklıkla ortaya koyduğu liderlik uygulaması “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” liderlik uygulaması olup bu çalışmayla benzer sonuçlar elde edilmiştir (27). Duygulu’nun (2011) araştırmasına göre; SSH’lerin en sık ortaya koyduğu liderlik uygulaması “İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek”, en az uygulanan ise “Süreci Sorgulamak” tır (23).

Astlarının değerlendirmelerine göre; en düşük puan ortalaması “Süreci Sorgulamak” liderlik uygulamasına aittir ve en az sıklıkla ortaya konan liderlik uygulaması olarak belirtilirken; en yüksek puan ortalaması “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” liderlik uygulamasına aittir ve en sık ortaya konan liderlik uygulaması olarak belirtilmiştir (**Tablo 1**). Yani “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” liderlik uygulaması açısından baktığımızda hastanedeki SSH’ler, astlarını geliştirmeleri, kendilerine misyon ve vizyon oluşturmaları açısından destekliyor, onları motive ediyor, onların yanlarında olduklarını hissettiriyor diye düşünebiliriz. Duygulu’nun (2011) araştırmasına göre; gözlemcilerin değerlendirmelerine göre SSH’lerin en sık uyguladığı liderlik davranışı “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek”, en az uygulanan ise “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” tır (23). Bu çalışmayla karşılaştırıldığında, en sık uygulanan liderlik davranışı olarak “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” ortak liderlik uygulaması olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca “LUE”nin bütün liderlik uygulamalarında astların puan ortalamaları diğer gruplardan düşük olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=.000$), (**Tablo 2**).

Akranlarının değerlendirmelerine göre; en düşük puan ortalaması “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” liderlik uygulamasına aittir ve en az sıklıkla ortaya konan liderlik davranışı olarak belirtilirken; en yüksek puan ortalaması “Yol Göstermek” liderlik uygulamasına aittir ve en sık ortaya konan liderlik davranışı olarak belirtilmiştir (**Tablo 1**). Akranlarının değerlendirmelerine göre, “Yol Göstermek” liderlik uygulaması açısından bakıldığında, hastanedeki SSH’ler astlarının yoluna ışık tutabiliyor, onlar için uygun rol model olabiliyor anlamına gelmektedir. Ancak ortak bir vizyon oluşturma açısından liderlik uygulamalarını yeterli görmemektedirler. Kouzes ve Posner ortak bir vizyon oluşturmada yapılması gerekenleri, “heyecan verici olasılıkları hayal ederek geleceğin görüntüsünü oluşturmak” ve “ortak istekleri görünür hale getirerek diğerlerinin de hayal etmesini sağlamak” olarak belirtmektedir (10,11). Akranlarına göre, servis sorumlu hemşirelerinin bu tür uygulamalar açısından kendilerini geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

Üstlerinin değerlendirmelerine göre; en düşük puan ortalaması “İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek” liderlik uygulamasına aittir ve en düşük sıklıkla ortaya konan liderlik davranışı olarak belirtilirken; en yüksek puan ortalaması “Süreci Sorgulamak” liderlik uygulamasına aittir ve en sık ortaya konan liderlik davranışı olarak belirtilmiştir (**Tablo 1**). Denker’ in (2014) araştırmasına göre; üst düzey yönetici hemşirelerin değerlendirmelerine göre SSH’lerin en sık ortaya koyduğu liderlik davranışı “İzleyenlerinin Başarılarını Kutlayarak Cesaretlendirmek”, en az sıklıkla ortaya koyduğu liderlik davranışı “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” liderlik uygulaması olup bu çalışmaya göre farklı sonuçlar elde edilmiştir (27). Martin ve arkadaşları (2012) yönetici hemşirelerin liderlik yetkinliklerini geliştirmek için İsviçre’de yaptıkları çalışmada, yönetici hemşire ve gözlemci hemşire liderlik uygulamaları puan ortalamaları birbirine çok yakın ve aynı eğilimdedirler (28). Bununla birlikte, yönetici (üst) hemşire puan ortalamaları, gözlemci (ast, akran) puan ortalamalarında 5 liderlik uygulamasının çoğunda daha düşük bulunmuştur. Sadece “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” ve “Yol Göstermek” liderlik uygulamalarında ileri ölçümlerde daha yüksek bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin kendilerine verdikleri puan ortalamalarının genel anlamda gözlemcilerinden düşük olması pek alışılmadık bir durum olmamakla birlikte 2007 yılında Martin ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışmada da bu yönde sonuçlar elde edilmiştir (28). Bu çalışmada ise tam tersi yönde puan ortalamaları elde edilmiştir. Bu sonuçta da yine sosyal beğenirlik etkisinin SSH’lerin ve üstlerinin yanıtlarını etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Üst düzey yönetici hemşireler, kendi seçtikleri SSH’lerin sonuçlarının kötü çıkmasını kendilerine mal edebilecekleri için SSH’leri olduğundan iyi göstermiş olabilirler.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, veri toplamada kullanılan envanterin maddeleri ile sınırlıdır. Çalışmanın sonuçları yalnızca araştırma yürütülen hemşirelere genellenebilir. Anket sorularına verilen cevaplar hemşirelerin değerlendirmelerine dayalıdır.

Sonuçların Uygulamada Kullanımı

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, servis sorumlu hemşirelerinin, kendi, astı, akranı ve üstünün değerlendirmelerine göre LUE toplam puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu, “Personeli Gelişimi Konusunda Desteklemek” alt boyutunun puan ortalamasının diğer alt boyutlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Servis sorumlu hemşirelerinin, LUE puan ortalamaları, değerlendiren gruplara göre incelendiğinde; üstlerin servis sorumlu hemşirelerini değerlendirme puanlarının en yüksek olduğu, daha sonra sırasıyla servis sorumlu hemşirelerinin öz değerlendirmeleri puanlarının, akranlarının ve astlarının değerlendirme puanlarının geldiği belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin, “Süreci Sorgulamak” ve “Ortak Bir Vizyon Oluşturmak” liderlik uygulamaları için liderlik eğitimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada 360 derece değerlendirme yöntemi uygulanmış olup veriler ast, akran, üst ve kendini değerlendirme şeklinde değerlendirilmiştir. Ancak diğer çalışmalarda ast, akran ve üst birleştirilerek gözlemci başlığı altında değerlendirme de

yapılabilir. Liderlik uygulamalarının değerlendirilmesinde aynı zamanda sosyal beğenirlik ölçeğiyle de değerlendirme yapılması daha objektif sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

Araştırma sonuçları, yönetici hemşirelerin birlikte çalıştığı hemşirelik personelini tanınması, onları anlaması, katılımlarını sağlması, dönüşümcü liderlik uygulamalarını geliştirecek girişimlerde bulunması ve kariyer planlama çalışmalarında katkı sağlayacaktır. Servis sorumlu hemşirelerinin de dönüşümcü liderlik uygulamalarını fark etmeleri ve geliştirmeleri konusunda yararlı olacaktır.

Bilgilendirme

Yazarların katkı oranı; tüm yazarlar, makalenin hazırlanmasına ve düzeltilmesine eşit katkıda bulunmuştur. Araştırmacılar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır. Araştırmanın yapılabilmesi için Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Bilimsel Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (02.02.2016 tarih ve 2016-35 sayılı karar).

Araştırmada kullanılan envanteri Türkçe'ye uyarlayan, geçerlik ve güvenilirliğini yapan ve bu araştırmada kullanılması için izin veren Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Sayın Doç.Dr. Sergül DUYGULU' ya; araştırmanın istatistiksel analizlerinde bilgi ve görüşleriyle katkıda bulunan Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Tuncay ÖGRETİMEN'e; araştırmanın yürütüldüğü hastanenin yöneticilerine; araştırmaya katılan tüm hemşirelere katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Araştırmacılar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur ve araştırmada herhangi bir fon desteği alınmamıştır.

Kaynaklar

1. Ünalı Baydın N, Topçu İ, Tiryaki Şen H, Ateş N, Erdem B, Yıldırım A. Kamu hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları üzerine bir araştırma. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi Ocak 2017;4(3):89-97.
2. Duygulu S. Önderlik. İçinde Baykal TÜ, Türkmen E, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. 1.Baskı. İstanbul: Akademi Basın ve Yayıncılık; 2014:125-143.
3. İntepeler ŞS, Barış V.K. Dönüşümcü ve etkileşimli lider izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. ACU Sağlık Bil Derg. 2018; 9(2):97-104. <https://doi.org/10.31067/0.2018.13>
4. Fischer SA. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. JAN 2017;72(11):2644-2653.
5. Albagawi B. Leadership styles of nurse managers and job satisfaction of staff nurses: Correlational design study. European Scientific Journal January 2019; 15(3): 254-275.
6. Özer Ö. Hemşirelerde lider-üye etkileşimi ve çalışan performansının incelenmesi. SHYD [online]. 2019;6(1):11-21. URL https://www.journalagent.com/shyd/pdfs/SHYD_6_1_11_21.pdf. 24 Ekim 2019.
7. Lewia L. Nursing workforce trends demand transformational leadership. JONA October 2015;45(10): S1-2. doi: 10.1097/NNA.0000000000000246
8. Khan BP, Quinn Griffin MT, Fitzpatrick J.J. Staff nurses' perceptions of their nurse managers' transformational leadership behaviors and their own structural empowerment. JONA 2018;48(12):609-614. doi: 10.1097/NNA.0000000000000690
9. Wang X, Chontawan R, Nantsupawat R. Transformational leadership: effect on the job satisfaction of registered nurses in a hospital in China. J Adv Nurs. 2012; 68(2):444-451.
10. Kouzes JM, Posner BZ. The Leadership challenge: 4th ed. A Wiley Brand: San Francisco; CA. USA. 2008. 3-27.
11. Kouzes JM, Posner BZ. The Leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations. 5th ed.; The Leadership Challenge-A Wiley Brand: San Francisco; CA. USA. 2012. 14-29.
12. Baykal TÜ, Seren HKA.Yönetim Süreci ve Hemşirelik Hizmetlerinin Örgütlenmesi. İçinde: Baykal TÜ ve Türkmen E, Editörler, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. 1.Baskı. İstanbul: Akademi Basın ve Yayıncılık; 2014: 49-90.
13. Karadaş A, Duran S, Doğu Ö. Servis sorumlu hemşirelerinin yönetsel yeterlik düzeylerinin belirlenmesi: Balıkesir ve Sakarya örnekleri. Mersin Univ Sağlık Bilim Derg 2017;10(1):54-64.
14. Herman S, Gish M, Rosenblum R. Effects of nursing position on transformational leadership practices. J Nurs Adm. 2015; 45(2):113-119.
15. Herman S, Gish M, Rosenblum R, Herman M. Effects of age and experience on transformational leadership practices. J Nurs Adm. 2017;47(6):327-337.
16. Öztürk H, Bahçecik N, Gürdoğan EP. Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. F N Hem Derg 2012;20:17-25.
17. Lavoie-Tremblay M, Fernet C, Lavigne GL, Austin S. Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses quality of care and intention to leave. J Adv Nurs 2016;72:582-92. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>
18. Lin PY, MacLennan S, Hunt N, Cox T. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. BMC Nurs 2015;14:33. <https://doi.org/10.1186/s12912-015-0082-x> 31.
19. Bormann L, Abrahamson K. Do staff nurse perceptions of nurse leadership behaviors influence staff nurse job satisfaction? The case of a hospital applying for Magnet® designation. J Nurs Adm 2014;44:219-25. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000053>
20. Abdelhafiz IM, Alloubani AM, Almatari M. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. J Nurs Manag 2016;24:384-92. <https://doi.org/10.1111/jonm.12333> 32.

21. Gunawan J, Aunguroch Y. Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. Int J Nurs Pract. 2018;24:e12611. <https://doi.org/10.1111/ijn.12611>
22. Alloubani AM, Almatari M, Almukhtar MM. Review: effects of leadership styles on quality of services in healthcare. Eur Sci J 2014;10:118–29.
23. Duygulu S, Karabulut E, Abaan S, Kubilay G. Türkiye’de hemşireler için liderlik uygulamaları envanterinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi. 2011;14-27.
24. Duygulu S, Kubilay G. Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özellikleri. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi. 2008;15(1):1-15.
25. Camgöz SM, Alpteren İN. 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 2006;13(2): 191-212.
26. Özen Ş. Örgütsel araştırmalardaki sosyal beğenirlik etkisinin Türk toplumsal ve bürokratik kültürü bağlamında incelenmesi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. URL: https://dokupdf.com/download/rgtsel-aratrmalardaki-sosyal-beenirlik-etkisinin-trktoplumsal-ve-brokratik-kltr-balamnda-ncelenmesi-5a0228d7d64ab2b9bd9d7cf3_pdf. Haziran 2017.
27. Denker AG. “Transformational leadership in nursing: a pilot nurse leader development program”. Bellarmine University. 2014. URL <https://scholarworks.bellarmino.edu/tdc/6/>. 6 Kasım 2019
28. Martin SJ, McCormack B, Fitzsimons D, Spirig R. Evaluation of a clinical leadership programme for nurse leaders. J Nurse Manag. 2012;20(1):72-80.