

Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi

Examination of Leadership Behavior in Managers: A Study in a Nurse Sample

Nermin UYURDAĞ¹ | Seyhan ÇERÇİ²

ÖZET

Amaç: Bu çalışma hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışlarını değerlendirmek amacıyla yapıldı.

Yöntem: Tanımlayıcı tasarımda olan araştırmanın evrenini, Diyarbakır'da kamuya ait bir hastanede çalışan 360 hemşire oluşturdu. Örneklem seçimine gidilmeden evrenin tamamı örneklem kapsamına alındı. Araştırma gönüllü katılımı kabul eden 155 hemşire ile gerçekleştirildi. Veriler, demografik bilgileri sorgulayan Kişisel Bilgi Formu ve Liderlik Davranış Ölçeği kullanılarak, Nisan-Haziran 2019 tarihleri arasında toplandı. Verilerin analizinde normallik testleri, güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler ve karşılaştırma analizleri uygulandı.

Bulgular: Hemşirelerin Liderlik Davranış Ölçeğinin puan ortalaması 3,71±0,99'dur. Alt boyut puan ortalamalarının; en yüksek görev odaklı (3,78±0,87), en düşük değişim odaklı (3,65±0,91) olduğu saptandı. Hemşirelerin puanlarının, iş gören odaklı liderlik alt boyutunda yoğun bakımda çalışanların acilde çalışanlardan, toplam liderlik ortalamasında ise serviste çalışanların acilde çalışanlardan yüksek olduğu tespit edildi. İş gören odaklı liderlik alt boyutunda 1-5 yıl arasında çalışanların puanları 6-10 yıl arasında çalışanlardan, değişim odaklı liderlik alt boyutu ortalamasında ise 1-5 yıl arasında çalışanların, 6-10 yıl arasında çalışanlardan anlamlı olarak yüksek bulundu.

Uygulamada Kullanım: Hemşirelerin, yönetici hemşirelerde bulunan liderlik davranışını algılamak üzere en yüksek görev odaklı liderlik alt boyutunda olduğu, ayrıca yöneticilerin üç tür liderlik özelliğini birbirine yakın düzeyde gösterdiği saptandı. Hemşirelerde liderlik becerilerinin artırılması için eğitim programlarının geliştirilmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, hemşirelik, yöneticilik, liderlik davranışları

ABSTRACT

Aim: This study was conducted to evaluate the leadership behaviors perceived by nurses in their managers.

Method: The universe of the research, which has a descriptive design, consisted of 360 nurses working in a public hospital in Diyarbakır. The sample was not determined and the whole universe was included in the sample. The research was carried out with 155 nurses who accepted voluntary participation. Data were collected between April and June 2019, using the Personal Information Form and the Leadership Behavior Scale, which question demographic information. Normality tests, reliability analyzes, descriptive statistical methods and comparison analyzes were used in the analysis of the data.

Results: The mean score of the Nurses' Leadership Behavior Scale was 3.71±0.99. The sub-dimension mean scores were found to be the highest task-oriented (3.78±0.87) and the lowest change-oriented (3.65±0.91). It was determined that the scores of the nurses in the employee-oriented leadership sub-dimension were higher in the ones working in the intensive care unit than the ones working in the emergency department and the total leadership average was higher in the ones working in the ward than those working in the emergency department. In the employee-oriented leadership sub-dimension, the scores of those who worked between 1-5 years were found to be significantly higher than those who worked between 6-10 years, and on the average of the change-oriented leadership sub-dimension, those who worked between 1-5 years were found to be significantly higher than those who worked between 6-10 years.

Usage in Practice: It was determined that the nurses' perception of leadership behavior in manager nurses was the highest in the task-oriented leadership sub-dimension, and the administrators showed three types of leadership characteristics at a similar level to each other. It can be recommended to develop training programs to increase leadership skills in nurses.

Keywords: Leadership, nursing, management, leadership behaviors

¹Dr. Öğretim Görevlisi, Dicle Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Diyarbakır, Türkiye, E-mail: nuyurdag@hotmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-5838-3057>

²Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye, E-mail: s.cerci@iku.edu.tr, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-1370-9604>

Sorumlu Yazar: Nermin Uyurdağ, Dicle Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Diyarbakır, Türkiye, E-mail: nuyurdag@hotmail.com Telefon: 05324318302

Atıf: Uyurdağ, N., Çerçi, S. (2023). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. Güncel Hemşirelik Araştırmaları Dergisi, 3 (2), 52-62.

GİRİŞ

Hemşirelik mesleğe özgü alanı ve uygulamaları olan, sorgulayan ve araştıran, hastanın tedavisi ve bakımıyla ilgili saptanan problemin çözümü için plan yapan uygulayan ve değerlendiren bir meslektir. Mesleki konuları gereği hemşireler, mesleki sorumluluklarını yerine getirirken toplumda çeşitli grupları yönlendirmekte ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesinde de önemli rol oynamaktadırlar (Ardahan & Konal, 2017). Sağlık hizmetlerinin sunulduğu sağlık örgütlerinin yönetimi, yönetim işinin en zor olduğu alanlardan biridir. Bu örgütlerde görev yapan hemşirelerin hasta bireylere bakım hizmetinin verilmesi, yönetsel işlevler, iletişim, eğitim, sağlık örgütlerinde politikaların oluşturulması ve bu politika ve programların etkili bir şekilde hayata geçirilmesi ile ilgili görev ve sorumlulukları vardır. Hemşirelerin bu görev ve sorumluluklarının istenilen şekilde yerine getirmeleri, sahip oldukları liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Çamlıbel ve ark., 2012). Liderlik davranışı gösteren hemşireler mesleki alandaki bilimsel gelişmeleri, politikaları takip ederek ve değişimi yöneterek bunu çalışma alanına yansıtmakta böylece yürüttükleri hizmetlerin daha verimli ve etkili olmasını sağlamaktadırlar. Hemşirelik mesleğinin geleceğe taşınmasında liderlik özelliğine sahip hemşireler ve yönetici hemşireler önemli bir konumdadır. Bu anlamda değişim yaratacak lider hemşirelere ve yönetici hemşirelere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm hemşirelerde bulunması gereken yeterliliklerden birisi olarak tanımlanan liderlik, hemşirelerin yeniliklere uyum sağlayabilmesi, değişime öncülük edebilmesi ve bakımın kalitesi için vazgeçilmezdir (Yılmaz & Kantek, 2016). Sağlık hizmetlerinin sunumunda görev alan hemşireler görev ve yetkileri çerçevesinde, çalıştığı birimdeki tedavi ve bakım uygulamalarını yerine getirirken bakımın kalitesinin artırılmasında itici güç oluşturmaktadır (Resmi Gazete, 2010). Ayrıca hemşireler sahip oldukları mesleki bilgi, beceri ve deneyimleri doğrultusunda yönetim

basamaklarında da yer almakta, hemşirelerin yönetimde yer alması örgütsel performansın iyileşmesine katkıda bulunmaktadır (Thorne, 2019; González-García ve ark., 2021). Yönetici hemşirelerin, sağlık bakım hizmetlerinin sunumunda etkinlik ve verimlilik kavramlarının ön plana çıkmasıyla beraber temel amaç olan nitelikli bakımın sunulmasında, sürecin planlama aşamasından başlayarak bütün aşamalarda hizmetin örgütlenmesinde, yönetilmesinde, koordine edilmesinde ve denetlenmesinde yüklendiği sorumluluklar önem kazanmıştır. Bununla birlikte yönetici hemşireler, örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanları etkileyen, motive eden ve böylece örgütün hedeflerine yön veren kişilerdir (Ciftcioğlu Yalcın & Tunç, 2022). Bütün bu nedenlerden dolayı etkili ve verimli hizmet sunumunda yönetici hemşirelerin liderlik davranışları kritik önem taşımaktadır. Liderlik beceri ve davranışları doğru sergilendiğinde; çalışma ortamlarında grup bütünlüğü, iş doyumu ve hasta memnuniyetinde artış görülmektedir. Buna karşın stres, tükenmişlik ve işten ayrılma oranlarında azalma olmaktadır. Hemşirelerin daha bağımsız olduğu iş ortamlarında, güçlü ve olumlu bir örgütsel iklim gelişmektedir (Cıranoglu, 2020).

Özellikle sağlık bakım giderlerinin artması hem bireysel hem de ülke politikaları bakımından, bakım ve tedavide geleneksel uygulamaların yerini daha etkin, etkili ve yaratıcı uygulamaların kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bu konuda değişime öncülük yapacak, sorumluluğu yüklenecek ve daha kaliteli ve etkin bakım hizmetlerinin sunulmasında öncülük yapacak güçlü bir liderliğe ihtiyaç vardır. Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Hemşireler Birliği hemşirelerin liderlik rollerini önemsemekte ve hemşirelerin bütün çalışma basamaklarında var olması gerektiğine inanmaktadır (Duygulu & Kublay, 2008). Ayrıca hemşirelerin politika oluşturmada ve her seviyedeki yönetim rollerinde güçlendirilmelerinin gerekli olduğunu belirtmektedirler (Er & Altuntaş, 2014; Türe &

Özlu, 2019; Partlak Günüşen ve ark. 2021). Bunun nedeni ise, yönetici hemşirelerin hem kişisel hem de örgütsel başarıda önemli bir rol oynamalarıdır.

Liderlik, diğerleri tarafından fark edilmeyen fırsatları görerek ve bu fırsatları örgütün yararına kullanarak insanları ortak bir amaçta buluşturabilme ve bu amaçlara ulaşabilmek için harekete geçirme konusunda sahip olunması gereken bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2013; Soyluer, 2010). Bireylerin yaşamında sosyal, örgütsel, toplumsal ve siyasal alanlarda çok önemli bir yeri bulunan “Liderlik” (Leadership) kavramı ilk olarak 1800’lerde ortaya çıkmaya başlamıştır (Canpolat, 2012; GÜldaş, 2009; TDK, 2019). Liderlik kavramına ilişki yapılan çalışmalarda liderin kişisel özelliklerine, gösterdiği davranışlara ve etkilendiği durumlara odaklanıldığı görülmektedir (Yukl, 2013). Liderlik davranış özellikleri olarak söz edilen davranışlar “iş/görev odaklı liderlik davranışı”, “çalışan/ilişki odaklı liderlik davranışı” ve “değişim odaklı liderlik davranışı” olarak adlandırılmaktadır (Zehir & Yavuz, 2017; Özşahin & Zehir, 2011). İş/görev odaklı liderlik tarzında, yapılan işin etkililik ve verimliliğini arttırmak için çalışanlardan ve kaynaklardan en üst düzeyde yararlanmak hedeflenirken, işgören/çalışan odaklı liderlik tarzında ise çalışanlar ön planda tutulmaktadır. Bu davranış tarzına sahip liderler, çalışanlarda ekip ruhunu geliştirerek, iletişimi kuvvetlendirerek, onlara görevlerinde yardımcı olarak ve bireysel gelişimlerine katkı sağlayarak liderlik yapmaktadırlar. Değişim odaklı liderlik tarzı ise, örgütte değişimin sürekliliğinin sağlanması için oldukça önemlidir. Bu tarz davranışlara sahip olan liderler, sorunlara yeni çözüm yolları arayan, değişim, gelişim ve yeniliğin önemini farkında olan, gelecek için planları olan ve bu konularda risk almaktan kaçınmayan kişilerdir (Bass & Bass, 2009).

Sağlık hizmet sunumunda yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik davranış tarzları, bu tarzlarını yöneticilik uygulamalarına nasıl yansıdığı ve çalışanlar tarafından nasıl

algılandığı; verilen hizmetin kalitesini, çalışan ve hasta çıktılarına önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici hemşirelerin liderlik davranış tarzlarının bilinmesi, çalışma koşulların gerektirdiği liderlik davranış tarzlarının geliştirilmesi ve desteklenmesi önem kazanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada kamuya ait bir hastanede görev yapan hemşirelerin, liderlik davranışlarına göre yöneticilerini nasıl değerlendirdiklerinin ve yöneticilerinin gösterdiği liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma Soruları

- 1-Hemşirelerin liderlik davranış özellikleri nelerdir?
- 2-Hemşirelerin liderlik davranış özellikleri ile kişisel ve mesleki özellikleri arasında farklar var mıdır?

GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın türü

Bu çalışma Nisan-Haziran 2019 tarihleri arasında Diyarbakır’da bulunan kamuya ait bir hastanede tanımlayıcı tasarımda yapıldı.

Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın evrenini kamuya bağlı bir hastanede görev yapan hemşireler (N:360) oluşturdu. Herhangi bir örneklem seçimi yapılmadan evrenin tamamı örneklem kapsamına alındı. Araştırma gönüllü katılımı kabul eden ve soru formlarını eksiksiz cevaplayan 155 hemşire ile gerçekleştirildi.

Veri toplama araçları

Bu çalışmanın veri toplama araçları Kişisel Bilgi Formu ile Liderlik Davranış Ölçeğidir.

Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu, katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, meslekte çalışılan yıl, çalışılan birim) içeren toplam yedi demografik sorudan oluşmaktadır.

Liderlik davranış ölçeği

Katılımcıların liderlik davranışlarını ölçmek için literatürde kullanılan, Ekvall ve Arvonon (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tengilimoğlu (2005) tarafından yapılmış olan ve 36 ifadeyi içeren “Liderlik

Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden 14’ü işgören odaklı, 12’si görev odaklı, 10’u ise değişim odaklı liderlik davranışlarını ölçmektedir. Ölçekteki ifadeler beşli likert tipindedir. Yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışlarının düzeyi ölçeğin ortalama ve standart sapma değerleri ile belirlenmektedir. Türkçe uyarlamasında (Tengilimoğlu, 2005) ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada Cronbach Alpha 0,98 olarak bulundu.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Nisan-Haziran 2019 tarihleri arasında Diyarbakır’da bulunan bir kamu hastanesinde görev yapan hemşirelere araştırmanın amacı açıklanarak veri toplama araçları elden dağıtıldı ve katılımcıların uygun gördüğü bir zaman sonra geri toplandı, soru formunun cevaplanma süresi ortalama 5 dakika sürdü.

Etik Boyut

Çalışmanın gerçekleştirilmesi için bir kamu üniversitesi etik kurulundan (15.03.2019 tarihli ve 97 numaralı) onay, araştırmanın gerçekleştirildiği kurum yöneticilerinden araştırma uygulama izni, katılımcılardan bilgilendirilmiş onam ve Tengilimoğlu’ndan Liderlik Davranış Ölçeği kullanım izinleri alındı.

Analiz

Çalışmanın verilerinin istatistiksel analizinde SPSS 22,0 paket programı kullanıldı. Skewness ve Kurtosis testleri ile verilerin normal dağılımı gösterip göstermediğine karar verildi. İşgören

odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderlik alt boyutları Skewness ve Kurtosis değerleri sırasıyla [-0,70;0,35], [-0,78;0,89] ve [-0,43;0,01] olduğu bulundu. Ayrıca ölçek toplam Skewness değeri -0,58 ve Kurtosis değeri 0,34 olarak saptandı. Bu sonuçlar -1 ve +1 arasında olduğundan normal dağılım gösterdiği kabul edildi (Hair ve ark., 2013). Verilerin analizinde; sayı, yüzde, standart sapma, ortalama ile minimum ve maksimum değerleri kullanıldı. Ayrıca grupların karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılığı belirlemek için ileri analizler kullanıldı ve $p < 0,05$ anlamlı kabul edildi.

BULGULAR

Araştırmaya katılanların %39,35’inin 30 yaş ve altı olduğu, %51,07’sinin evli olduğu, %49,03’ünün ekonomik durumunun gelir giderden az olduğu, %69,04’ünün lisans düzeyinde eğitimi olduğu, %56,13’ünün kliniklerde çalıştığı, %41,28’inin 16 yıl ve üzerinde çalıştığı ve %60,65’inin haftada en az 40 saat çalıştığı bulunmuştur. Ayrıca araştırmaya katılan hemşirelerin yaş ortalaması $34,27 \pm 8,02$, ortalama çalışma yılı $12,31 \pm 8,94$ ’tür (Tablo 1). Liderlik Davranış Ölçeğinin toplam puan ortalaması $3,71 \pm 0,89$, alt boyutlarından İşgören Odaklı, Görev Odaklı ve Değişim Odaklı Liderlik ortalama ve standart sapma değerleri sırasıyla $3,69 \pm 0,94$; $3,78 \pm 0,87$; $3,65 \pm 0,91$ olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0,98 olarak bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 1. Hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre dağılımı (n:155)

Sosyodemografik Özellikler	N	%	Ort.±SS
Yaş			
30 yaş ve ↓	61	39,35	34,27±8,02
31-40	55	35,48	
41-50	35	22,58	
51 ve ↑	4	2,59	
Medeni Durum			
Bekar	76	49,03	
Evli	79	51,07	
Gelir Durumu			
Geliri giderinden az	76	49,03	
Gelir gidere eşit	67	43,23	
Gelir giderinden fazla	12	7,74	

N: Sayı, %: Yüzde, Ort.±SS: Ortalama±Standart Sapma

Tablo 1 (Devam). Hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre dağılımı (n:155)

Sosyodemografik Özellikler	N	%	Ort.±SS
Eğitim Durumu			
Lise	10	6,45	
Ön Lisans	30	19,35	
Lisans	107	69,04	
Lisansüstü	8	5,16	
Çalışılan Birim			
Acil	10	6,45	
Yoğun bakım	58	37,42	
Klinik	87	56,13	
Çalışma Süresi			
1-5 yıl	44	28,39	
6-10 yıl	36	23,23	12,31±8,94
11-15	11	7,10	
16 ve ↑	64	41,28	
Çalışma Saati (Haftada)			
40 saat	94	60,65	
41 saat ve ↑	61	39,35	

N: Sayı, %: Yüzde, Ort.±SS: Ortalama±Standart Sapma

Yaş değişkeni ile ölçek toplam puanı arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F=2,29$; $p=,03$). Saptanan farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek için yapılan ileri analizde (Tukey testi), 30 yaş ve altında olan grubun ortalamasının 51 yaş ve üzerinde olan grubun

ortalamasından yüksek olduğu belirlenmiştir. Medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, çalışma saati değişkenleri ile liderlik davranış ölçeği toplam puanları ile alt boyutları puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 3).

Tablo 2. Liderlik davranış özellikleri ölçeği puan ortalamaları, standart sapma ve conbach alfa katsayıları

Liderlik Davranışları	Min-Max	Ort±SS	Cronbach Alfa
İşgören Odaklı Liderlik	1-5	3,69±0,94	0,96
Görev Odaklı Liderlik	1-5	3,78±0,87	0,96
Değişim Odaklı Liderlik	1-5	3,65±0,91	0,96
Toplam	1-5	3,71±0,89	0,98

Ort± Ss: Ortalama±Standart Sapma, Min-Max: Minimum-Maksimum

Çalışılan birim değişkeni ile İşgören Odaklı Yaklaşım alt boyutu puan ortalaması arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=5,65$; $p=,01$). Saptanan anlamlı farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ileri analizde (Tukey testi), yoğun bakımda ve kliniklerde çalışanların puan ortalaması, acilde çalışanların puan ortalamasından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, çalışılan birim değişkeni ile ölçek toplam puan ortalaması arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4,57$; $p=,01$). Saptanan anlamlı farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ileri analizde (Tukey testi), kliniklerde ve yoğun bakımlarda çalışanların puan ortalaması, acilde

çalışanların puan ortalamasından yüksek bulunmuştur (Tablo 3).

Çalışma süresi değişkenine göre ölçek alt boyutlarından olan İşgören Odaklı Yaklaşım arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,91$; $p=,01$). Saptanan anlamlı farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ileri analizde (Tukey testi), 1-5 yıl deneyime sahip çalışanların puan ortalamasının, 6-10 yıl deneyime sahip çalışanların puan ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma süresi değişkenine göre ölçek alt boyutlarından olan Değişim Odaklı Yaklaşım arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F=4,05$; $p=,01$). Saptanan anlamlı farkın hangi gruplarda

olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ileri analizde (Tukey testi), 1-5 yıl deneyime sahip çalışanların 6-10 yıl deneyime sahip çalışanların ortalamasından yüksek bulunmuştur. Ayrıca, çalışma süresi değişkeni ile ölçek toplam puanı arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F=4,06$; $p=,01$). Saptanan

anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan ileri analizde (Tukey testi), 1-5 yıl deneyime sahip çalışanların puan ortalamaları 6-10 yıl deneyime sahip çalışanların ortalamasından yüksek bulunmuştur (Tablo 3).

Tablo 3. Hemşirelerin liderlik davranış özellikleri ölçeği ile demografik değişkenlere göre farklılaşma durumları

Değişkenler		Alt Grup	n	İşgören Odaklı	Görev Odaklı	Değişim Odaklı	Toplam
Yaş	Ort±SS	^a 30 Yaş ve ↓	61	3,86±0,11	3,92±0,74	3,84±0,79	3,89±0,75
		^b 31-40 Yaş	55	3,61±1,17	3,71±1,10	3,59±1,19	3,58±1,17
		^c 41-50 Yaş	35	3,70±0,93	3,86±0,86	3,65±0,94	3,71±0,93
		^d 51 Yaş ve ↑	3	2,33±1,53	2,67±1,54	2,50±0,87	2,33±1,53
	Test Değeri p değeri			$F=2,47$ $p=0,06$	$F=2,09$ $p=0,10$	$F=2,15$ $p=0,10$	$F=2,99$ $p=0,03$ a>d
Medeni Durum	Ort±SS	Bekar	76	3,72±0,82	3,83±0,73	3,67±0,82	3,74±0,76
		Evli	79	3,66±1,05	3,73±0,98	3,63±0,99	3,68±1,00
	Test Değeri p değeri			$t=0,34$ $p=0,74$	$t=0,76$ $p=0,45$	$t=0,32$ $p=0,75$	$t=0,48$ $p=0,63$
Eğitim Durumu	Ort±SS	Lise	10	4,00±0,94	4,15±0,82	3,95±0,96	4,00±0,94
		Önlisans	30	3,72±1,01	3,82±0,85	3,65±0,98	3,67±0,99
		Lisans	107	3,66±1,06	3,76±0,97	3,66±1,03	3,67±1,02
		Lisansüstü	8	4,00±0,53	4,00±0,53	3,88±0,64	4,00±0,53
	Test Değeri p değeri			$F=0,57$ $p=0,64$	$F=0,68$ $p=0,57$	$F=0,37$ $p=0,78$	$F=0,58$ $p=0,63$
Gelir Durumu	Ort±SS	Geliri giderinden az	76	3,57±1,12	3,78±0,99	3,60±1,09	3,60±1,09
		Gelir giderine eşit	67	3,86±0,93	3,85±0,89	3,79±0,92	3,84±0,90
		Geliri giderinden çok	11	3,72±0,68	3,73±0,65	3,64±0,67	3,64±0,67
	Test Değeri p değeri			$F=1,40$ $p=0,25$	$F=0,16$ $p=0,86$	$F=0,68$ $p=0,51$	$F=1,12$ $p=0,33$
Çalışılan Birim	Ort±SS	Acil ^a	10	2,75±1,16	3,25±0,72	3,10±0,84	2,85±1,05
		Yoğun Bakım ^b	58	3,66±1,02	3,75±0,93	3,63±0,99	3,69±0,94
		Klinik ^c	87	3,85±0,95	3,91±0,92	3,79±0,99	3,82±0,97
	Test Değeri p değeri			$F=5,65$ $p=0,01$	$F=2,50$ $p=0,09$	$F=2,38$ $p=0,10$	$F=4,57$ $p=0,01$ a<c,b
Çalışma Süresi	Ort±SS	^a 1-5 yıl	44	4,00±0,79	4,03±0,70	4,00±0,66	4,02±0,66
		^b 6-10 yıl	36	3,25±1,38	3,47±1,24	3,25±1,35	3,28±1,34
		^c 11-15 yıl	11	3,73±0,90	3,77±0,88	3,64±0,92	3,64±0,92
		^d 16 yıl ve üzeri	64	3,71±1,02	3,84±0,82	3,72±0,88	3,75±0,88
	Test Değeri p değeri			$F=3,91$ $p=0,01$	$F=2,58$ $p=0,06$	$F=4,05$ $p=0,01$	$F=4,06$ $p=0,01$ a>b
Çalışma Saati	Ort±SS	40 saat ve ↓	94	3,68±1,04	3,74±1,00	3,67±1,00	3,70±1,00
		41 saat ve ↑	61	3,71±,77	3,84±,61	3,63±,75	3,73±,68
	Test Değeri p değeri			$t=-0,20$ $p=0,84$	$t=-0,65$ $p=0,51$	$t=0,29$ $p=0,78$	$t=-0,21$ $p=0,83$

t:Bağımsız gruplarda t testi, Ort±SS:Ortalama±Standart Sapma, F:One WayAnova, $p<0,05$

TARTIŞMA

Araştırmaya katılan hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışı ortalama puanı $3,71\pm 0,89$; ölçeğin alt boyutlarından İşgören Odaklı Liderlik ortalama puanı $3,69\pm 0,94$, Görev Odaklı Liderlik ortalama puanı $3,78\pm 0,87$ ve Değişim Odaklı Liderlik ortalama puanı $3,65\pm 0,91$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, hemşirelerin ağırlıklı olarak yöneticilerinden görev odaklı liderlik davranışı gördükleri söylenebilir. Görev odaklı liderlik; liderin, görevleri ve yapılacak işi planlamasını ve örgütlemesini kapsar ve daha çok ekibin ve örgütün performansı ile ilişkilidir (Ergün & Çelik, 2015). Araştırmadan elde edilen sonuca göre yöneticilerin daha çok iş ve görevlerin yapılmasını önceleyen bir liderlik davranışı sergiledikleri düşünülebilir. Ayrıca üç liderlik puanının birbirine yakın olması nedeniyle yönetici hemşirelerin sadece görev odaklı davranış sergilemedikleri aynı zamanda iş odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışı da sergiledikleri söylenebilir.

Alanyazında hemşirelikte liderlik davranışlarının incelendiği çalışmalara rastlanmıştır. Yönetici hemşirelerde liderliğin araştırıldığı bir çalışmada, liderlik davranış puanı 3,80 olarak ortalamanın üstünde saptanmıştır (Yılmaz Kuşaklı & Bahçecik, 2012). Benzer şekilde Kelez tarafından yapılan bir çalışmada (Kelez, 2008), Taş ve Önder tarafından yapılan diğer bir çalışmada (Taş & Önder, 2010) ve Acar tarafından yapılan bir başka çalışmada (Acar, 2019) üç liderlik davranışı puanı (işgören, görev, değişim odaklı) birbirine yakın bulunmuştur. Liderlik davranışlarının incelendiği başka bir çalışmada yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışı olarak görev odaklı liderlik davranışı diğer liderlik davranış biçimlerinden daha yüksek bulunmuştur (Ağca & Döven, 2016). Kamu ile özel sağlık kuruluşlarında liderlik özelliklerinin araştırıldığı başka bir çalışmada; özel sektör kuruluşuna ait ortalamaların kamu sektörü kuruluşunun ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür (Tengilimoğlu, 2005). Yöneticilerde çalışan ve görev odaklı liderlik davranışlarının incelendiği bir çalışmada ise,

yöneticilerinin görev odaklı liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri gösterilmiştir (Ergün & Çelik, 2015).

Yönetici hemşirelerde hastanelere göre liderlik yaklaşımlarının değerlendirildiği bir çalışmada, hemşirelerin genel olarak yöneticilerinden (%68) ve kendilerine yönelik tutum ve davranışlarından memnun oldukları (%51), memnun olanların büyük oranda yöneticilerini değişim odaklı lider olarak değerlendirdikleri saptanmıştır (Öztürk ve ark., 2012). Liderlik tarzları algısının değerlendirildiği başka bir çalışmada, hemşirelerin yöneticilerinde işe yönelik liderlik tarzını ağırlıklı sergilediği ve astları tarafından böyle algılandığı tespit edilmiştir (Göktepe & Baykal, 2006). Türkiye’de yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının değerlendirildiği ve dahil edilme kriterlerine 11 çalışmanın uygun bulunduğu literatür tarama çalışmasında, bu konu hakkındaki araştırmaların daha çok 2006 yılında, tanımlayıcı çalışmalar olarak İstanbul ilinde yapıldığı ve sonuç olarak Türkiye’deki yönetici olarak görevlendirilen hemşirelerin daha fazla iş odaklı liderliği benimsedikleri bulunmuştur (Yılmaz & Kantek, 2016). Gür ve Baykal tarafından gerçekleştirilen ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzına ilişkin görüşlerinin araştırıldığı çalışmada sorumlu hemşirelerin ve hemşirelerin orta düzeyde göreve yönelik liderlik davranışı sergiledikleri bildirilmiştir (Gür & Baykal, 2016). Yönetici hemşirelerde liderliğin incelendiği diğer bir çalışmada, demokratik ve katılımcı liderlik tarzının kabullenildiği, ayrıca lider özelliklerinin önem sırasıyla birinci sırada dürüstlük, ikinci sırada sorumlulukları belirleme, üçüncü sırada işbirliği ve ekip, dördüncü sırada bilgileri paylaşma özelliklerinin olması gerektiği bulunmuştur (Serinkan & İpekçi, 2005). Finlandiya’da bulunan bir hastanede 166 hemşirenin katılımıyla liderliğinin incelendiği bir başka çalışmada, liderliğin ve yönetimin bir parçası olan mesleki yeterliliğin en yüksek değere sahip olduğu, yöneticilerin eğitimlerini ve yeterliliklerini

göstermeleri gerektiği, açık ve çok yönlü olarak çalışılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Lehtonen ve ark., 2018). Alanyazın incelendiğinde genel olarak yönetici hemşirelerde liderlik özelliklerinin orta düzeyde olduğu ve bu çalışma sonuçlarına benzer sonuçlar gösterdiği söylenebilir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin toplam puanı ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuş, yaş ortalaması 30 ve altında olan grubun puanının, yaş ortalaması 51 ve üzerinde olan grubun puanından yüksek olduğu saptanmıştır. Kelez'in çalışmasında bu çalışmadan farklı olarak liderlik davranışı tüm alt boyutlarında 36 yaş ve üzeri olan hemşirelerin puanı, 26-35 yaş arasında olanlardan yüksek bulunmuştur (Kelez, 2008). Bu çalışmada genç hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarının daha yüksek olmasının nedeninin, bu yaş grubunun teknolojiyi iyi kullanabilen, ortama kolay uyum sağlayabilen ve değişime daha kolay ayak uydurabilen bir yaş grubu olması olduğu düşünülebilir. Ayrıca, işbirlikçilik, ikna edicilik, takım ruhuna ayak uydurma ve yoğun çalışma temposuna uyum sağlayabilme gibi her yaşta görülebilecek liderlik özelliklerinin bu sonucun üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada çalışılan birim değişkeni ile yöneticilerin algıladıkları iş gören odaklı yaklaşım alt boyutu ile ölçek toplam puanı arasında anlamlılık görülmüş, klinikte ve yoğun bakımda çalışanların puan ortalamaları acilde çalışanların puan ortalamalarından daha yüksek bulunmuştur. Hemşirelerin görev yaptıkları birimlere göre liderlik yaklaşımlarının değerlendirildiği bir çalışmada, üniversite hastanesinde yoğun bakım servisinde, devlet hastanesinde kadın-doğum servisinde, özel hastanede dahiliye servisinde görev yapan hemşirelerin yöneticilerini daha fazla değişim odaklı lider olarak algıladıkları belirlenmiştir (Öztürk ve ark., 2012). Çalışılan birimlerin özelliği nedeniyle yapılması gereken iş ve görevlerdeki farklılıklar, yapılan iş ve görevlerle ilgili sergilenen liderlik özelliklerinin algılanmasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Kliniklerde

yapılan işlerin acil ve yoğun bakıma göre daha rutin işler olması, ani değişimler göstermemesi nedeniyle yapılacak işe göre bir yönetim ve liderlik tarzı benimsendiği düşünülebilir.

Liderlik davranışlarının incelendiği bu çalışmada, çalışma süresine göre yöneticilerinde algıladıkları iş gören odaklı yaklaşım, görev odaklı yaklaşım ve toplam liderlik davranış ölçeği puan ortalaması arasında anlamlı farklılık görülmüş, 1-5 yıl deneyime sahip olan çalışanların 6-10 yıl deneyime sahip olan çalışanlara göre liderlik davranışını daha güçlü şekilde algıladıkları bulunmuştur. Kelez tarafından yapılan çalışmada meslekte çalışma yılı 15 yıl ve üzeri olan hemşirelerin liderlik davranışlarını güçlü şekilde benimsedikleri, puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu bulunmuştur (Kelez, 2008). Bu sonuçlara göre yöneticilerin iş görenlerini merkeze alan bir liderlik anlayışı sergiledikleri, değişime açık oldukları ve deneyim süresi kısa olan hemşireler tarafından bu şekilde algılandıkları söylenebilir.

Hemşirelerin eğitim düzeylerine göre değerlendirme yapıldığında, yöneticilerinde algıladıkları üç liderlik davranışı arasında anlamlılık bulunmamıştır. Benzer şekilde Kelez tarafından yapılan çalışmada da eğitim durumu ile liderlik puan ortalamalarında anlamlı farklılık bulunamamıştır (Kelez, 2008). Mesleki eğitim düzeylerine göre hemşirelerin yönetici hemşirelerinin liderlik yaklaşımlarını değerlendirdikleri bir başka çalışmada, özel hastanede çalışan, sağlık meslek lisesi mezunu hemşireler değişim odaklı liderlik boyutlarında yöneticilerini daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir (Öztürk ve ark., 2012). Kamu hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının incelendiği diğer bir çalışmada, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip yönetici hemşirelerin liderlik davranış puan ortalamalarının lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip yönetici hemşirelerden daha düşük olduğunu gösterilmiştir. Bu durum lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olan yönetici hemşirelerin daha fazla objektif olabildikleri ve eleştirel bakma becerilerinin gelişmesi sonucunda sahip oldukları olumlu

veya olumsuz yönlerini açıkça değerlendirebildikleri şeklinde açıklanmıştır (Ünaldı Baydın ve ark., 2017). Araştırmalar sonucu belirlenen bu davranışlar çalışanların algısı ile sınırlıdır. Aynı kurum olsa bile her çalışma ortamının kendine özgü özellikleri vardır ve bu durum farklı davranışların sergilenmesini gerektirebilir. Ayrıca, yöneticilerin kendilerine özgü birtakım farklılıklara sahip oldukları göz önüne alındığında bütün yöneticilerin aynı liderlik özelliğini taşıması beklenemez. Bununla beraber günümüzde yönetim bir bilim olarak kabul görmekte ve liderlik davranışlarının eğitim yoluyla bireye kazandırılacağı düşünülmektedir (Taş & Önder, 2010). Avustralya’da hemşirelikte yönetim ve liderliğin değerlendirildiği bir çalışmada yönetici ve lider hemşireler için eğitim desteğinin sağlanması, müfredat bütünlüğünün geliştirilmesi ve klinik ortamlarda iş birliğine dayalı yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Dıgnam ve ark., 2012).

Araştırmanın sınırlılıkları

Bu araştırma bir kamu hastanesinde yapılmış olması nedeniyle tüm hemşirelere genellenemez.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, yönetici hemşirelerin, birbirlerine yakın düzeyde, iş gören odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarını sergiledikleri belirlendi. Çalışılan birime göre, işgören odaklı ve liderlik davranışlarının algılanma düzeyi yüksektir. Çalışma yılı az olan hemşirelerin algılanan işgören odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışlarının yüksek olduğu söylenebilir. Yönetici hemşireleri değerlendiren hemşireler mezun oldukları okula göre değerlendirildiğinde, algıladıkları liderlik davranışlarında bir farklılık bulunmamıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda;

- Yönetici hemşireler liderlik davranışları geliştirirken yerine göre görev odaklı, işgören odaklı ve değişim odaklı davranışlar geliştirmeleri gerektiği,

- Çalışılan bölüm, astlar tarafından algılanan liderlik davranışlarında farklılıklar oluşturduğundan her bölümün özelliğine göre liderlik davranışı sergilemesi gerektiği,
- Yöneticilerde liderlik becerilerinin ve davranışlarının geliştirilmesi için uygun eğitim programlarının geliştirilmesi,
- “Öğrenilebilir” olan liderlik becerilerinin kazandırılması gerektiği,
- Yönetici hemşirelerin çalışanlarıyla daha fazla ilgilenerek, onların ihtiyaç duydukları liderliği sergilemeleri,
- Hemşirelerde liderliğin derinlemesine incelenmesi için nitel araştırmaların yapılması önerilebilir.

Yazarlık katkısı

Çalışma fikri: NU

Veri toplama: NU

Sonuçların analizi ve yorumlanması: SÇ

Eleştirel inceleme: NU, SÇ

Taslak çalışmayı hazırlama: NU, SÇ

Tüm yazarlar (NU, SÇ) sonuçları gözden geçirdi ve makalenin son halini onayladı.

Çıkar çatışması beyanı: Çıkar çatışması yoktur.

Finansman beyanı: Finans desteği yoktur.

*Bu çalışma 1.Ulusal Hemşirelik Yönetimi Kongresinde (27-29 Mayıs 2021) sözel bildiri olarak sunulmuştur.

Etik boyut: Çalışmanın gerçekleştirilmesi için bir kamu üniversitesi etik kurulundan (15.03.2019 tarihli ve 97 numaralı) onay, araştırmanın gerçekleştirildiği kurum yöneticilerinden araştırma uygulama izni, katılımcılardan bilgilendirilmiş onam ve Tengilimoğlu’ndan Liderlik Davranış Ölçeği kullanım izinleri alındı.

Lisans Bilgisi

Bu makale Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisans (CC BY-NC) ile lisanslanmıştır.

License Information

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC).

KAYNAKLAR

- 1 Acar, N. (2019). Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları ile kendi performansları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- 2 Ağca, Y., & Döven, M. S. (2016). Liderlik davranışının örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına etkisi: perakende sektöründe bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(3), 845-864. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/24697/261192>.
- 3 Ardahan, M., & Konal, E. (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(1), 140-147. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gumussagbil/issue/32271/358715>
- 4 Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass Handbook of leadership: theory, research and managerial applications (4b.), New York: Simon and Schuster.
- 5 Bayram, Ş. (2013). Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- 6 Canpolat, Z. (2012). Hemşirelerde liderlik ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 7 Cıranoglu, M. (2020). Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Faktörlerle İlişkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 15(1), 61-80.
- 8 Ciftcioğlu Yalcin, G., & Tunc, G. (2022). Yönetici hemşirelerin değişen rolleri. Artuklu II Health Sci, 2(2):23-30. doi: <http://dx.doi.org/10.29228/aijhs.19>
- 9 Çamlıbel, N., Gül, G., Bol, P., & Erbaycu, A. E. (2012). Çalışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının karşılaştırılması (Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği). Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 6(2), 89-112. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/spkd/issue/29272/313433>
- 10 Dignam, D., Duffield, C., Stasa, H., Gray, J., Jackson, D., & Daly, J. (2012). Management and leadership in nursing: an Australian educational perspective. Journal of Nursing Management, 20(1), 65-71. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01340.x>
- 11 Duygulu, S., & Kublay G. (2008). Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özellikleri. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi, 15(1), 1-15. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/88560>
- 12 Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centred Leadership: An extension of the two dimensional model. Scandinavian Journal of Management, 7, 7-26.
- 13 Er, F., & Altuntaş, S. (2014). Hemşirelikte Personel Güçlendirme. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 3(1), 155-160. doi:10.5222/SHYD.2014.155
- 14 Ergün, E., & Çelik, S. (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. F.N. Hem. Dergisi, 23(3), 203-214. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/332656>
- 15 González-García, A., Pinto-Carral, A., Villorejo, J.S., & Marqués-Sánchez, P. (2021). Competency Model for the Middle Nurse Manager (MCGE-Logistic Level). Int. J. Environ. Res. Public Health, 18(3898), 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083898>
- 16 Göktepe, N., & Baykal, Ü. (2006). Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 3(1), 37-41. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/95329>
- 17 Gültaş, K. (2009). Yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzlarının belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 18 Gür, D., & Baykal, Ü. (2016). Bir üniversite hastanesinde görevli hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 3(3), 152-157. doi:10.5222/SHYD.2016.152
- 19 Hair, J. F, Black, W.C, Babin, B. J, Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). Multivariate data analysis, (7th Edition): Pearson Education Limited.
- 20 Kelez, A. (2008). Hemşirelerin Örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 21 Lehtonen, M.R., Roos, M., Kantanen, K., & Suominen, T. (2018). International Nursing: Nurse Managers' Leadership and Management Competencies Assessed by Nursing Personnel in a Finnish Hospital. Nursing Administration Quarterly, 42(2), 164-174. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000279>
- 22 Özşahin, M., & Zehir, C. (2011). Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 47-72. Retrieved from

- <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/705490>
- 23 Öztürk, H., Bahçecik, N., & Pahlı, G.E. (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *F.N. Hem. Dergisi*, 20(1), 17-25. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fnjn/issue/9006/112241>
- 24 Partlak Günüşen, N., Şengün İnan, F., Erikmen, E., & Mercan Ürek, S. (2021). The Effect of Psychological Empowerment Program on Manager Nurses' on Distress and Professional Quality of Life. *J Educ Res Nurs*, 18(2), 156-160. Doi:10.5152/jern.2021.55476
- 25 Resmi Gazete, (2010). Hemşirelik Yönetmeliği. Sayı:27515.
- 26 Serinkan, C., & İpekçi, İ. (2005). Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 281-294. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20841/223396>
- 27 Soyluer, B. (2010). Özel hastanelerde yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonları üzerindeki etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği) (Yüksek Lisans Tezi). *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- 28 Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70178>
- 29 Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektörde örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69862>
- 30 Thorne, S. (2019). Nursing now or never. *Nursing Inquiry*, 26(4), 1-2. <https://doi.org/10.1111/nin.12326>
- 31 Türe, A., & Özlü, M. (2019). Hemşirelikte Personel Güçlendirme. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(51), 7051-7059. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1949>
- 32 Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&ara=ma=gts&guid=TDK.GTS.574735e1e7c538.03423757 Erişim Tarihi: 28.12.2019.
- 33 Ünalı Baydın, N., Topçu, İ., & Tiryaki Şen, H., Ateş, N., Erdem, B., Yıldırım, A. (2017). Kamu hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları üzerine bir araştırma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(4), e-ISSN:2149-018X doi:10.5222/SHYD.2017.089.
- 34 Yılmaz Kuşaklı, B., & Bahçecik, N. (2012). Yönetici hemşirelerin duygusal zeka yetenekleri ve liderlik davranışları. *İ.Ü.F.N. Hem., Derg.*, 20(2), 112-119. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fnjn/issue/9007/112205>
- 35 Yılmaz, H., & Kantek, F. (2016). Türkiye'deki yönetici hemşirelerin liderlik tarzları: literatür inceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3), 110-117. doi:10.5222/SHYD.2016.110
- 36 Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*, 7. Ed. 2013, New Jersey, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, 145-158.
- 37 Zehir, C., & Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2) 2017, 97-115.