

YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN LİDERLİK TARZI İLE DENETİM ODAĞININ BELİRLENMESİ VE BUNLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yard. Doç. Dr.Ülkü BAYKAL
Bil. Uzm. Şeyda SEREN
Bil. Uzm. Serap YAZICI ALTUNTAŞ
İ.Ü.Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu

ÖZET

Araştırma, yönetici hemşirelerin kendi liderlik tarzlarıyla ilgili değerlendirmeleri ve denetim odaklarını belirlemek ve bunları etkileyen faktörleri ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı, yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ölçeğinin geçerlik-güvenirlik çalışması açısından metodolojik tasarımda gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul iline bağlı olarak faaliyet gösteren 50 ve üzeri yatak kapasitesi olan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 59 hastanedeki tüm yönetici hemşireler oluşturmuş ve evrenin tamamı araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak 9 soruluk yöneticilerin kişisel durum değişkenlerini belirlemeye yönelik anket formu, Rotter'in İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği ve Liderlik Tarzı Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma verileri bilgisayar ortamında yüzde, tek yönlü varyans, Tukey HSD ve korelasyon testleri kullanılarak; geçerlik-güvenirlik çalışmasında ise, madde-toplam puan korelasyonu, Cronbach alfa ve faktör analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulguları; yönetici hemşirelerin kişisel ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri, liderlik tarzları ve bunu etkileyen faktörler, denetim odağı ve bunu etkileyen faktörler ve liderlik tarzı ile denetim odağı arasındaki ilişki şeklinde gruplandırılarak tartışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda; özel hastanelerde çalışan, ileri yaşta, lisansüstü eğitilmiş ve tüm pozisyonlardaki yönetici hemşirelerin çalışana yönelik liderlik tarzını; genç yöneticilerin ise, işe yönelik liderlik tarzını benimsedikleri bulunmuştur. Ayrıca yönetici hemşirelerin içten denetimli oldukları, eğitim düzeyi düşük olan ve alt kademede görev yapan hemşirelerin dıştan denetimli oldukları saptanmıştır. Son olarak da, liderlik tarzı ile denetim odağı arasındaki ilişki incelendiğinde; içten denetimli yöneticilerin çalışana yönelik liderlik anlayışını benimsedikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzı, İşe-çalışana yönelik liderlik, Denetim odağı, Yönetici hemşire.

SUMMARY

Determinants Of Leadership Styles And Locus Of Control Of Manager Nurses And Influential Factors

The research was carried out descriptively in order to define leadership styles and control focus by allowing manager nurses evaluate their own leadership styles and influential factors , and in a methodological design in order to conduct validity-reliability studies for the scale that assesses the leadership styles of manager nurses.

The scope of the research covered all manager nurses employed at 59 hospitals in Istanbul with 50 or more bed capacity. Participation was on voluntary basis, and all of the intended population was included in the research scope.

The following were used as the data gathering tools of the research; a 9-item questionnaire to define the personal variables of managers, Rotter's Internal-External Locus of Control Scale, and Leadership Style Scale.

The data obtained from the research was evaluated by computers using percentages, one-way ANOVA, Tukey HSD, and correlation tests. Item - total score correlation, Cronbach alpha, and factor analyses were used during validity-reliability studies.

The research findings were discussed by being grouped as manager nurses' personal characteristics and professional attributes, their leadership styles and influential factors, locus of control and influential factors, and the correlation between leadership styles and locus of control.

At the end of the research, it was found that employee-based style of leadership was assumed by older manager nurses in all positions who were employed at private hospitals, and who had postgraduate degrees, while task-based style of leadership was adopted by younger managers. Moreover, it was defined that the manager nurses were internal-controlled, while nurses with less education employed at lower positions were external-controlled. Finally, when the relationship between the leadership style and locus of control was examined, it was found that internal-controlled nurses assumed employee-based style of leadership approach.

Key Words: Leadership style, Task/Employee-Based leadership, Control focus, Manager nurse.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan sosyal ve bilimsel gelişmeler, liderlik konusunda yapılan çalışmaların artmasına ve bu konuda birçok teorinin ve liderlik davranış biçiminin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Literatürde liderlik ile ilgili bir çok tanıma rastlanmakla birlikte en genel olarak liderlik, “bazı amaçlara ulaşmada, çabaları yönetmede insanları etkileme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamı olarak belirtilmektedir (Eren 2003, Koçel 2003, Razian 1991).

Liderlik tarzının ortaya çıkmasında liderin kişilik özellikleri, izleyicilerinin nitelikleri, liderin sahip olduğu ödüllendirme-cezalandırma gücü,

liderin hiyerarşik yapıdaki pozisyonu, gerçekleştirilen görevin güçlüğü vb. etkili olmaktadır (Razian 1991, Eren 2003).

Yönetim düşüncesindeki değişime paralel olarak liderlik teorilerinin de değişim gösterdiği görülmektedir. Liderlik teorileri özellikler yaklaşımı, davranışsal ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır.

Özellikler yaklaşımı, başarılı liderlerin özelliklerinin, başarısız ve etkin olmayan liderlerden ayırmaya yönelik bir özellikler listesinin oluşturulmasına dayanmaktadır.

Liderlik teorilerinden biri olan “Davranışsal Liderlik Yaklaşımı” ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan araştırmamıza temel oluşturması açısından; Ohio- State Üniversitesi Çalışmaları’nda liderin 2 tür davranış gösterdiği üzerinde durulmuştur. Bu davranışlardan işe dönük (iş merkezli) davranışta lider; işin başarılmasına odaklanmakta, işi etkili şekilde planlayıp organize etmekte, grup üyelerinin hangi işleri ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını planlamakta ve haberleşmeyi kolaylaştırmaktadır. Kişiyi dikkate alan (ilişki merkezli) liderlik davranışında ise lider; grup üyeleri ile arkadaşçasamimi ilişkiler kurmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmakta, üyelerinin kişisel problemleriyle ilgilenmekte ve onlara yetki devretmektedir (Eren 2003, Erdoğan 1997, Baron 1983, Razian 1991).

Sağlık hizmetlerindeki değişim ve gelişmeler hemşirelik hizmetleri yönetiminde de değişimi zorunlu kılmakta ve bu durum, hemşirelik bakımındaki yenilikleri uygulamaya geçirebilmek ve değişimi sağlayabilmek için yönetici hemşirelerin etkin liderlik davranışları göstermelerini gerektirmektedir.

Hemşirelikte, hemşirelerin mesleki gelişmelerine yöne verebilmek, günümüz ve gelecekte neler yapılacağını tanımlamak, eğitim ve uygulama alanındaki reformları gerçekleştirebilmek, hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri oluşturabilmek açısından hemşire liderlere gereksinim vardır. 1989 Dünya Sağlık Asamblesinde de hemşire ve ebelerin üst düzey liderlik-yöneticilik kadrolarına atanmalarının özendirilmesi üzerinde durulmuştur (Ülker 1995).

Hemşire liderlere, ülke düzeyinde duyulan gereksinimin yanı sıra, kurumlar düzeyinde büyük gereksinim söz konusudur. Sağlık kurumunun vereceği hizmetin iyileştirilmesinde, hemşirelik personelinin yetiştirilip geliştirilmesinde, hemşirelik uygulamalarında kalitenin yakalanmasında hemşire liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Yönetici hemşirelerin sergiledikleri

liderlik tarzları, hemşirelerin değişimi kabul etmelerinde daha verimli-kaliteli hizmet sunmalarında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Morrison, Jones, Fuller 1997).

Araştırmada ele alınan liderlik yaklaşımı açısından değerlendirme yapıldığında, hemşire liderlerin liderlik tarzlarının kişiyi ya da işi dikkate alma boyutları açısından önemli farklılıklar yaratacağı açıktır. Kişiyi dikkate alan hemşire liderlerin, çalışanlarını daha fazla destekleyen, gereksinimlerini dikkate alan, yetki devreden, kararlara katılımı sağlayan daha demokratik liderler oldukları söylenebilir. Bu doğrultuda, kişiyi dikkate alan liderlik tarzının sergilendiği kurumlarda hemşire devir hızının düşük, motivasyon ve iş doyumunun yüksek, örgütsel bağlılığın yüksek, verimlilik ve etkinliğin fazla olması beklenen sonuçlardır.

Denetim odağı kavramı, Rotter'in (1954) geliştirdiği sosyal öğrenme kuramından kaynaklanmıştır. Denetim odağı kavramına göre, bireyler kendi başlarına gelen olayların denetimini ya kendi içlerinde ya da etkili bir dış gücün (şans, kader, güçlü başka bireyler vb.) buyruğunda olduğuna inanmak eğilimindedirler. Kendilerini etkileyen olayların daha çok kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişileri "içten denetimliler", kendilerini etkileyen olayların daha çok kendileri dışındaki güçlerin denetiminde olduğu inancını taşıyanları da "dıştan denetimli" olarak tanımlamaktadır (Uğurlu, Sayan, Tan, Hacıhasanoğlu, Kaya 1999, Zel 2001, Goldsteen, Counte 1994, Carver 1997).

Denetim odağı aynı zamanda, bireyin dünyayı algılama biçimini tanımlamak için de kullanılan bilişsel-psikolojik bir özelliktir. Bireyin denetim odağı dışsallaştıkça, yaşadığı olayları şans, diğer bireyler ve kişilik kontrolü dışındaki faktörlerin sonucu olarak görme olasılığı artmaktadır. Diğer yandan bireyin denetim odağı içselleştikçe, yaşadığı olaylar üzerindeki kontrolünü ve bireysel sorumluluğunu kabul etme olasılığı yükselmektedir (Demir, Mercan 2004, Dağ 1992).

Denetim odağı, bireyin kalıtımla edindiği bir özellik olmayıp, daha çok bireyin nedensellik ile ilgili sorulara verdiği tepkinin yorumlanmasına dayanan bir kavramdır. Denetim odağını içten algılayan bireyler; amaçlara daha etkili ulaşan, değişime yatkın, daha yaratıcı, kişisel ilişkileri daha başarılı, akademik başarıları daha yüksek ve çevresel uyaranları değerlendirmeye daha yatkın bireylerdir. Örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda, içten denetimli bireylerin, dıştan denetimlilere göre daha fazla yönetsel pozisyonları elde ettikleri ve

işlerinde daha doyumlu ve başarılı oldukları belirtilmektedir. Ayrıca içten denetimli yöneticilerin daha katılımcı yönetim tarzı benimsedikleri, astlarını kendi istekleri doğrultusunda davranmaya yönelttikleri, stresli ve belirsiz ortamlarla etkili şekilde başa çıkabildikleri, astlarıyla daha yakından ilgilendikleri kısacası dıştan denetimlilere göre daha yüksek performans gösterdikleri üzerinde durulmaktadır (Zel 2001, Carver 1997).

Hemşire liderlerin, liderlik davranışlarını gösterirken, astlarıyla daha iyi ilişkiler kuran, onları önemseyen ve dikkate alan, astlarının gereksinimlerine odaklanan bir anlayış benimsemelerinin, onların değişimi daha kolay gerçekleştirebilmelerinde etkili olacağı söylenebilir. Ayrıca bu tarz liderliği benimseyen liderlerin, içten denetimli yani olayları akışına bırakmayan, onları değiştirme gücüne ve kararlılığa sahip liderler olma olasılıkları daha yüksek olduğu üzerinde durulmaktadır. Tüm bu gerekçeler, yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile denetim odakları arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılarak ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır.

GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Türü:

Araştırma, yönetici hemşirelerin kendi liderlik tarzlarını değerlendirmeleri ve liderlik tarzı ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tanımlayıcı, yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ölçeğinin geçerlik-güvenirlik çalışması açısından metodolojik tasarımda gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Soruları:

1. Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları nasıldır?
2. Yönetici hemşirelerin kişisel durum değişkenleri ile liderlik tarzları puan ortalaması arasında fark var mıdır?
3. Yönetici hemşirelerin denetim odağı nasıldır?
4. Yönetici hemşirelerin kişisel durum değişkenleri ile denetim odağı puan ortalaması arasında fark var mıdır?
5. Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ile denetim odağı arasında ilişki var mıdır?

Evren ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini, İstanbul iline bağlı olarak faaliyet gösteren 50 ve üzeri yatak kapasitesi olan Sağlık Bakanlığı'na bağlı Devlet Hastaneleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı Sosyal Sigortalar Kurumu Hastaneleri, İstanbul ve Marmara Üniversitelerine bağlı Üniversite Hastaneleri ve Özel Hastanelerde görev yapan tüm yönetici hemşireler (servis sorumlu hemşireleri, bölüm / anabilim dalı başhemşireleri, süpervizörler, hastane başhemşireleri/hemşirelik hizmetleri müdürleri ve yardımcıları vb.) oluşturmuştur.

Araştırma evreninde yer alan hastanelerden, araştırmaya katılmayı kabul eden 59 hastanedeki tüm yönetici hemşireler herhangi bir örnekleme yöntemine gidilmeden araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Veri Toplama Aracı:

Araştırmanın veri toplama aracı olarak 9 sorudan oluşan anket formu, denetim odağı ölçeği ve liderlik tarzlarını belirleme ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda; kurum, yaş, eğitim, medeni durum ve pozisyon gibi yönetici hemşirelerin kişisel durum değişkenleri ile yöneticilik deneyimi, yöneticilikten mutlu olma durumu, mesleği seçme durumu ve işinden tatmin olma düzeyi gibi çalışma koşullarına ilişkin bilgiler yer almıştır.

Diğer veri toplama aracı olan Rotter'in İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDKOÖ), 29 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin, içsellik ve dışsallık boyutu üzerindeki konumunu saptamayı amaçlamaktadır. Her maddede a ve b harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Altı madde (1, 8, 14, 19, 24, 27) ölçeğin amacını gizlemek için dolgu maddesi olarak yerleştirilmiştir. Kalan 23 maddenin dışsallık yönündeki seçenekleri 1'er puanla değerlendirilmektedir. Böylece ölçeğin toplam puanı, 0-23 arasında değişmekte ve yükselen puanlar dış kontrol odağı inancının attığını göstermektedir. J.B. Rotter'in 1966 yılında oluşturduğu bu ölçek, İ. Dağ tarafından 1991 yılında Türkçe'ye uyarlanmış ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .71 olarak bulunmuştur (Savaşır, Şahin 1997). Bu araştırmada ise Cronbach Alfa değeri .70 olarak bulunmuştur.

Üçüncü veri toplama aracı olan liderlik tarzlarını belirleme ölçeğinde ise, liderlik teorilerinden Ohio State Üniversitesi araştırmalarında ele alınan,

çalışana yönelik ve işe yönelik liderlik davranışını ele alan bir model benimsenmiştir. Bu liderlik yaklaşımı doğrultusunda, literatür desteğinde oluşturulan ölçeğin astın yöneticisinin liderlik tarzını belirlemesine yönelik boyutunun geçerlik-güvenirlik çalışması Göktepe (2001) tarafından yapılmıştır. Göktepe'nin araştırmasında liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ölçek, içerikleri aynı olan ancak yöneticiler ve astlar için ifadeleri değiştirilen iki ayrı şekilde kullanılmıştır. Yani astların yöneticilerinin liderlik tarzlarını değerlendirmesine ve yöneticilerin de kendi liderlik tarzlarını değerlendirmesine yönelik olarak ifadeler düzenlenmiştir (Göktepe 2001).

Astların yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemesine yönelik ölçeğin, Cronbach Alfa değeri .82 bulunmuştur. Ancak Göktepe'nin bu çalışmasında yönetici hemşire sayısının çok düşük (yaklaşık 15 kişi) olması nedeniyle, yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını benimsemesine yönelik aracın geçerlik-güvenirlik çalışması tam olarak yapılamamıştır. Bu nedenle, yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ölçeğin (YHLT) geçerlik-güvenirlik çalışması bu araştırma paralelinde gerçekleştirilmiştir. 40 maddelik aracın, 733 yönetici hemşire üzerinde uygulanarak madde toplam puan korelasyonları incelenmiş ve .25 altında olan ve uzman görüşü doğrultusunda çıkarılmasında sakınca görülmeyen 19 maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin kalan 21 maddesinin madde-toplam puan korelasyon değerlerinin .25-.39 arasında olduğu ve Cronbach Alfa değerinin .80 olduğu saptanmıştır.

Düşük korelasyon değeri alan maddelerin çıkarılmasından sonra kalan 21 maddeye 2 alt boyutlu faktör analizi uygulanmış, uygun grupta yer almayan 2 madde ise 5 kişiden uzman görüşü alınarak "işe dönük ve çalışana dönük liderlik tarzı" olarak uygun olan alt boyuta yerleştirilmiştir. İşe dönük liderlik tarzı boyutunda 9 madde ve çalışana dönük liderlik tarzı boyutunda ise, 12 madde yer almıştır. Ölçek, 5'li likert tipi (Her zaman=5 – Hiç=1 şeklinde) bir puanlamayla değerlendirilmiştir. Ölçeğin işe yönelik alt boyutundan minimum 5 ve maksimum 45 puan, çalışana yönelik alt boyutundan ise, minimum 5 ve maksimum 60 puan alınmaktadır. Ölçekten alınan puanın ortalama puana göre artış göstermesi, liderlik tarzının o yönde olduğu şeklinde değerlendirilir.

Yönetici hemşirelerin kendi liderlik tarzlarını belirlemelerine yönelik ölçeğin, geçerlik-güvenirlik çalışması tamamlandıktan sonra veriler ölçeğin son haline göre değerlendirilmiştir.

Verilerin Toplanması:

Araştırmaya katılmayı kabul eden ve yazılı izinleri alınan 59 hastanenin hemşirelik hizmetleri müdürü (başhemşire) ile görüşülerek, belirlenen günlerde hastanelere ziyaretler yapılmıştır. Veri toplama aracı araştırmacılar tarafından gerekli açıklamalar yapılarak, tüm hemşire yöneticilere tek tek dağıtılmış ve belirlenen günlerde tekrar gidilerek tek tek toplanmıştır.

Verilerin Değerlendirilmesi:

Araştırmanın bağımlı değişkeni, liderlik tarzı; bağımsız değişkenleri ise, kurum, yaş, eğitim durumu, pozisyon ve denetim odağıdır. Araştırma verileri bilgisayar ortamında yüzde, tek yönlü varyans (ANOVA), Tukey HSD ve korelasyon testleri kullanılarak; geçerlik-güvenirlilik çalışmasında ise, madde-toplam puan korelasyonu, Cronbach alfa ve faktör analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları ve zorlukları şöyle sıralanabilir;

- Araştırmanın yapıldığı hastanelerin birbirinden farklı yerlerde bulunmaları araştırmacıların ulaşım sorunu yaşamalarına ve verilerin toplanmasında zaman kaybetmelerine neden olmuştur,
- Uluslar arası literatürde ve özellikle ülkemizde yönetici hemşirelerle ilgili denetim odağı ve liderlik tarzlarına yönelik araştırmaların yapılmaması, bulguların tartışılmasında ve sonuçların genellenmesinde sınırlılıklara neden olmuştur.

BULGULAR

59 hastane ve 733 yönetici hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular;

- I. Yönetici hemşirelerin kişisel ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri,
- II. Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ve bunu etkileyen faktörler,
- III. Yönetici hemşirelerin denetim odağı ve bunu etkileyen faktörler ve
- IV. Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ile denetim odağı arasındaki ilişki şeklinde gruplandırılarak, dört başlıkta ele alınıp tartışılmıştır.

Yönetici Hemşirelerin Kişisel ve Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikleriyle İlgili Bulgular:

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Kişisel Durum Değişkenleri ve Çalışma Yaşamlarına İlişkin Bulgular (N=733)

Kurum	n	%
Sosyal Sigortalar Kurumu Hastaneleri	179	24.4
Üniversite Hastaneleri	183	25.0
Sağlık Bakanlığı Hastaneleri	183	25.0
Özel Hastaneler	188	25.6
Yaş		
30 ve altı	210	28.6
31 – 40	405	55.3
41 ve üzeri	118	16.1
Eğitim		
Sağlık Meslek Lisesi	145	19.8
Önlisans	360	49.1
Lisans	164	22.4
Lisansüstü	64	8.7
Medeni Durumu		
Evlü	469	64.0
Bekar	264	36.0
Pozisyonu		
Servis sorumlu hemşiresi	493	67.3
Bölüm sorumlusu / anabilimdalı başhemşiresi	121	16.5
Hastane başhemşiresi / yardımcısı	119	16.2
Yöneticilik Deneyimi		
4 yıl ve altı	311	42.4
5 – 9	211	28.8
10 – 14	127	17.3
15 yıl ve üzeri	84	11.5
Yöneticilikten Mutlu Olma Durumu		
Mutlu	509	69.4
Mutlu değil	224	30.6
Mesleği Seçme Durumu		
İsteyerek	509	69.4
İstemeyerek	224	30.6
İşinden Tatmin Düzeyi		
Yüksek düzeyde tatmin	127	17.3
Orta düzeyde tatmin	471	64.3
Düşük düzeyde tatmin	82	11.2
Çok düşük düzeyde tatmin	53	7.2

Yönetici hemşirelerin kişisel durum değişkenleri ve çalışma yaşamlarına ilişkin bulgular incelendiğinde (Tablo 1); %25.6'sının özel hastanede çalıştığı, %55.3'ünün 31-40 yaş arasında olduğu, %49.1'inin önlisans mezunu olduğu,

%64'ünün evli olduğu, %67.3'ünün servis sorumlu hemşiresi olduğu, %42.4'ünün 4 yıl ve altında yöneticilik deneyimine sahip olduğu, %69.4'ünün yöneticilik yapmaktan mutlu olduğu, %69.4'ünün mesleği isteyerek seçtiği ve %64.3'ünün işinden orta düzeyde doyumlu olduğu belirlenmiştir.

Antalya ilinde 58 yönetici hemşire üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, benzer şekilde yönetici hemşirelerin çoğunun alt kademe yöneticisi, önlisans mezunu, evli, genç yaş grubunda ve düşük deneyime sahip oldukları belirlenmiştir (Kantek, Yangın, Durmuş 2001).

Hemşireler üzerinde yapılan araştırmalarda ise, hemşirelerin daha çok Sağlık Meslek Lisesi mezunu, daha genç yaş grubunda, daha düşük mesleki deneyime sahip oldukları, işlerini yapmaktan genellikle doyumlu olmadıkları ve mesleklerini isteyerek seçmedikleri ile ilgili bulgulara rastlanmaktadır (Göktepe 2001, Aksayan 1990, Aştı 1993).

Yönetici hemşireler ile hemşireler arasındaki bu farklılıkların nedeni, yönetici hemşire olmanın getirdiği mesleki-sosyal statünün yüksek olması ve yönetici olmak için gereken mesleki deneyim süresinin daha fazla olmasıyla ilişkilendirilebilir.

II. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ve Bunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular:

Yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak ele alındığında; araştırmada kullanılan liderlik tarzlarını belirleme ölçeğinin işe yönelik alt boyutundan ortalama $X=29.87\pm 3.32$, çalışana yönelik alt boyutundan ortalama $X=39.31\pm 4.18$ ve ölçeğin tamamından ortalama 69.19 ± 6.53 puan alındığı belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanların ortalama değerlere yakın olduğu ve bu nedenle yönetici hemşirelerin ne işe ne de çalışana yönelik oldukları söylenebilir. Araştırmada yönetici hemşirelerin işe odaklı liderlik tarzını benimsememiş olmaları ve çalışana dikkate alma eğilimi içinde olmaları onların daha modern yönetim anlayışlarına yöneldikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Göktepe araştırmasında, yönetici hemşirelerin kendi liderlik tarzlarıyla ilgili yaptıkları değerlendirmelerde, çalışana daha çok dikkate aldıkları şeklinde elde edilen sonuçlara karşın, hemşirelerin yönetici hemşirelerle ilgili yaptıkları değerlendirmelerde ise, daha çok işin dikkate alındığı şeklinde farklılık gösteren

bulgular elde etmiştir. Yani yönetici hemşireler çalışanı dikkate aldıklarını belirtirlerken, onların astı olarak çalışan hemşireler, yöneticilerinin işi dikkate aldıklarını belirtmişlerdir (Göktepe 2001).

Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzı Puan Ortalamaları ile Çalıştıkları Kurumların Karşılaştırılması (N=733)

Kurum	SSK n=179	Üniversite n=183	SB n=183	Özel n=188		
Lider. tarzı	X ± SS	X ± SS	X ± SS	X ± SS	F	P
İşe yönelik	30.09± 3.13	29.19 ± 3.17	29.74± 3.52	30.45± 3.36	4.848	.002**
Çalış. yönelik	39.36± 4.00	38.98 ± 4.13	39.01± 4.51	39.89± 4.05	1.902	.128*

*p>0.05 **p<0.01

Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı puan ortalamaları ile çalışılan kurumlar karşılaştırıldığında (Tablo 2); hemşirelerin işe yönelik liderlik tarzı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu ve bu farkın yapılan Tukey HSD ileri analizi sonucunda özel hastanelerden kaynaklandığı saptanmıştır (p<0.01). Buna karşın, çalışana yönelik liderlik tarzı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (p>0.05). Ancak, hemşirelerin çalışana yönelik liderlik tarzı puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek puanın özel hastanelerde olduğu görülmektedir.

Bu bulgu beklenen bir bulgu olup, özel hastanelerin kamu hastanelerinden farklı daha demokratik, daha insan odaklı bir yönetim anlayışına sahip olduklarını, kamu hastanelerinin ise daha klasik ve bürokratik bir yönetim anlayışına sahip olduklarını düşündürmektedir.

Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzı Puan Ortalamaları ile Yaş Gruplarının Karşılaştırılması (N=733)

Yaş grubu	30 yaş ve altı n=210	31 – 40 n=405	41 yaş ve üzeri n=118	F	P
Liderlik tarzı	X ± SS	X ± SS	X ± SS		
İşe yönelik	30.06 ± 3.19	29.58 ± 3.32	30.53 ± 3.49	4.215	.015**
Çalışana yönelik	39.40 ± 4.02	39.07 ± 4.20	39.99 ± 4.37	2.250	.106*

*p>0.05 **p<0.05

Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı puan ortalamaları ile yaş grupları karşılaştırıldığında (Tablo 3); işe yönelik liderlik tarzı puan ortalamaları ile

gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu ($p < 0.05$), çalışana yönelik liderlik tarzı puan ortalamaları arasında farkın olmadığı belirlenmiştir ($p > 0.05$). Ancak, hemşirelerin hem işe yönelik, hem de çalışana yönelik liderlik tarzı puanları incelendiğinde; 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerin çalışana yönelik puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmamasına karşın diğerlerine göre daha yüksek olduğu ve bunun da ileri yaştaki yöneticilerin çalışanlarını daha fazla dikkate almaya yöneldiklerini yani çalışana odaklı bir liderlik tarzını benimsediklerini düşündürmektedir.

Işık ve ark.larının yönetici hekimlerin liderlik anlayışlarına yönelik olarak yaptıkları çalışmada ise, araştırma bulgularına benzer olarak ileri yaşlardaki yönetici hekimlerin daha çok Y kuramındaki görüşleri yani insana yönelik liderlik tarzını benimsedikleri belirlenmiştir (Işık, Oğuzhan, Özkan 1996).

Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzı Puan Ortalamaları ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması (N=733)

Eğitim	SML n=145	Önlisans n=360	Lisans n=164	Lisansüstü n=64	F	p
Lider. tarzı	X ± SS	X ± SS	X ± SS	X ± SS		
İşe yönelik	30.44± 3.37	30.13± 3.24	26.10± 3.16	29.04 ± 3.67	6.543	.000**
Çalış. yönelik	39.30± 3.94	39.35± 4.20	38.93 ± 4.38	40.12 ± 4.09	1.249	.291*

* $p > 0.05$ ** $p < 0.001$

Liderlik tarzı puan ortalamaları ile eğitim durumları karşılaştırıldığında (Tablo 4); yönetici hemşirelerin işe yönelik liderlik tarzı puan ortalamaları ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak çok ileri derece anlamlı farkın olduğu ve yapılan ileri analiz sonucunda bu farkın sağlık meslek lisesi ve lisansüstü eğitimi olan hemşirelerden kaynaklandığı belirlenmiştir ($p < 0.001$). Buna karşın, çalışana yönelik liderlik tarzı puan ortalamaları ile eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamakla birlikte ($p > 0.05$), lisansüstü eğitimi olan hemşirelerin çalışana yönelik liderlik tarzı puanlarına bakıldığında, diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ise, lisansüstü eğitilmiş yönetici hemşirelerin daha insan odaklı (demokratik) liderlik yaklaşımını benimsedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Kantek ve ark.nın yaptığı araştırmada farklı olarak hemşirelerin eğitim düzeylerinin liderlik davranışları üzerinde etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir (Kantek, Yangın, Durmuş 2001).

Tablo 5. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzı Puan Ortalamaları ile Pozisyonların Karşılaştırılması (N=733)

Pozisyon	Servis Sor. n=493	Bölüm Sor. n=121	Başhemşire/B.Yard. n=119	F	p
Lider. tarzı	X ± SS	X ± SS	X ± SS		
İşe yönelik	29.98 ± 3.33	29.64 ± 3.00	30.65 ± 3.59	.811	.445*
Çalış. yönelik	39.31 ± 4.22	39.37 ± 4.04	39.27 ± 4.23	.016	.984*

*p>0.05

Liderlik tarzı puan ortalamaları ile yönetsel pozisyonlar karşılaştırıldığında (Tablo 5); farklı yönetsel düzeydeki hemşirelerin liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (p>0.05). Ancak puan ortalamalarına bakıldığında; hemşirelik hizmetleri yönetiminin tüm hiyerarşi basamaklarında yer alan yönetici hemşirelerin benzer liderlik tarzları sergiledikleri ve çalışana yönelik liderlik tarzı puanlarının tüm düzeylerde yüksek olduğu görülmektedir.

Kantek ve ark.nın yaptığı araştırmada farklı olarak alt kademe yönetici hemşirelerin “taktik kullanma”, üst düzeydekilerin ise “yönetim odaklılık” ve “fikir birliği” alt liderlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır (p< .05, Kantek , Yangın, Durmuş 2001).

III. Yönetici Hemşirelerin Denetim Odağı ve Bunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular:

Yönetici hemşirelerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları min.puan=1, max.puan=19 ve puan ortalaması X=8.02±3.58'dir. Buna göre aldıkları puan ortalamaları değerlendirildiğinde; hemşirelerin **içten denetimli** bir eğilim gösterdikleri, yani olayların kendilerinin denetiminde/kontrolünde olduğunu söyleyen yöneticiler oldukları belirtilebilir.

Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarıyla Denetim Odağı Puan Ortalamaları Karşılaştırması (N=733)

Eğitim Durumu	n	DOÖ Puan		F	p
		X	SS		
SML	145	9.07	± 3.62	6.472	.000*
Önlisans	360	7.93	± 6.36		
Lisans	164	7.69	± 3.23		
Lisansüstü	64	7.03	± 3.46		

*p<0.001

Eğitim durumuyla denetim odağı puan ortalaması karşılaştırıldığında (Tablo 6); gruplar arasında istatistiksel olarak çok ileri derecede anlamlı farkın olduğu ve yapılan ileri analiz sonucunda bu farkın sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır (p<0.001). Bulgular, eğitim düzeyi düştükçe hemşirelerin dıştan denetimli oldukları, yani olayları kendilerinin kontrol edemeyecekleri ve dış güçlerin etkisi altında olduklarını düşündükleri söylenebilir. Bu durum beklenen bir bulgu olup, hemşirelerin daha ileri eğitim almaları ile kendilerine daha fazla güven duydukları ve bu doğrultuda olayları daha çok kontrol altına alabilecekleri, rollerini daha iyi kavramaları nedeniyle hastanedeki işleyişi daha iyi düzenleyebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7. Yönetici Hemşirelerin Pozisyonlarıyla Denetim Odağı Puan Ortalamaları Karşılaştırılması (N=733)

Pozisyon	n	X	SS	F	p
Servis sorumlusu	493	8.22	± 3.71	3.780	.023*
Bölüm sorumlusu	121	7.99	± 3.14		
Başhemşire/B. Yard.	119	7.22	± 3.35		

*p<0.05

Hemşirelerin yönetsel pozisyonlarıyla denetim odağı puan ortalamaları karşılaştırıldığında (Tablo 7); gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu ve bu farkın ileri analiz sonucunda servis sorumlu hemşirelerinin ve başhemşire/başhemşire yardımcılarının aldıkları puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir (p<0.05). Bulgular, alt kademe yöneticilerin tepe yöneticilere göre dıştan denetimli bir eğilim gösterdikleri, bunun da ülkemizdeki hastane ve

hemşirelik hizmetlerinin yönetimi açısından beklenen bir bulgu olduğu söylenebilir.

Hastanelerimizde yaygın olan klasik yönetim anlayışı, hiyerarşi basamaklarının en altında yer alan servis sorumlu hemşirelerinde alt kademe yöneticisi olarak daha çok alınan kararları uygulayan, insiyatif kullanamayan yani dıştan denetlenen yöneticiler konumuna düşmektedirler. Yönetimin üst basamaklarına çıktıkça, yöneticilerin dıştan denetimlerinin kademeli olarak azaldığı ve içten denetimlerinde o oranda arttığı söylenebilir.

IV. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzı İle Denetim Odağı Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular:

Liderlik tarzı puanı ile denetim odağı puanı arasındaki korelasyon incelendiğinde; işe yönelik liderlik tarzı puanı ile denetim odağı puanı arasında olumsuz, güçlü düzeyde ve anlamlı olmayan ilişki vardır ($r = -.052$, $p = .158$).

Çalışana yönelik liderlik tarzı puanı ile denetim odağı puanı arasında olumsuz, çok güçlü düzeyde ve anlamlı ilişki vardır ($r = -.096$, $p = .009$). Buna göre, çalışana yönelik liderlik tarzı puanı artarken, denetim odağı puanı azalmaktadır. Yani, içten denetimli olan yöneticilerin (ki bunlar araştırma bulgularına göre üst pozisyondaki ve yüksek eğitilmiş hemşirelerdir) daha çok çalışana yönelik liderlik anlayışını benimsedikleri söylenebilir. Bu bulgular beklenen bulgular olup, daha ileri eğitim görmüş ve daha üst yönetim düzeyinde yer alan yönetici hemşirelerin, olayları kontrol eden, karar verici, insiyatif kullanan, yetkiyi elinde bulunduran ve daha güçlü konumda olan yöneticiler olmalarıyla uyumluluk göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %25.6'sının özel hastanede çalıştığı, %55.3'ünün 31-40 yaş arasında, %49.1'inin önlisans mezunu, %64'ünün evli, %67.3'ünün servis sorumlu hemşiresi, %42.4'ünün 4 yıl ve altında yöneticilik deneyimli, %69.4'ünün yöneticilik yapmaktan mutlu olduğu, %69.4'ünün mesleği isteyerek seçtiği ve %64.3'ünün işinden orta düzeyde doyumlu olduğu belirlenmiştir.

Özel hastanelerde çalışan, ileri yaşta, lisansüstü eğitimi olan ve tüm pozisyonlardaki yönetici hemşirelerin çalışana yönelik liderlik tarzını;

benimsedikleri bulunmuştur. Ayrıca yönetici hemşirelerin içten denetimli oldukları, eğitim düzeyi düşük olan ve alt kademede görev yapan hemşirelerin ise daha dıştan denetimli oldukları saptanmıştır. Son olarak, liderlik tarzı ile denetim odağı arasındaki ilişki incelendiğinde; içten denetimli yöneticilerin çalışana yönelik yönetim anlayışını benimsedikleri belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, öncelikle tüm sağlık sektörü için ;

- Yönetici atama kriterlerinin (yüksek eğitilmiş olma, belirli bir yıl deneyim sahibi olma, yönetim-liderlik eğitimi alma vb.) yeniden gözden geçirilmesi,
- Yönetici olarak atanan hemşirelere kurum içi-dışı yönetim eğitimleri verilerek özellikle kendilerini tanıma, güçlendirme ve liderlik becerileri kazanma vb. konularda gelişimleri sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aksayan S (1990). Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumu etkenlerinin irdelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aştı N (1993). Çalışan hemşirelerin iş günü kaybı, nedenleri, sıklığı ve iş doyumu ilişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baron R F (1983). Behavior in Organization, Allyn And Bacon Inc., Massachusetts, 457 – 490.
- Carver C S (1997). The Internal-External Scale confounds internal locus of control with expectancies of positive outcomes. Personality & Social Psychology Bulletin, 23, 6: 580-586.
- Dağ İ (1992). Kontrol odağı, öğrenilmiş güçlülük ve psikopatoloji ilişkileri. Psikoloji Dergisi, 7, 27: 1-6.
- Demir İ, Mercan C S (2004). Denetim Odağı ve Otoriteriyenizm. XIII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 208-209.
- Erdoğan İ (1997). İşletmelerde Davranış. 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 329-360.
- Eren E (2003). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Goldsteen R L, Counte M A (1994). Examining the relationship between health locus of control and the use of medical care services. Journal of Aging & Health, 6, 3: 314 -322.
- Göktepe N (2001). Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Işık S, Oğuzhan T, Özkan A T (1996). Türkiye’de yönetici hemşire olarak çalışan hekimlerin özellikleri ve liderlik anlayışları. Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara.

- Kantek F, Yangın H B, Durmuş E (2001). Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının belirlenmesi. I.Ulusal Hemşirelik Yönetimi Kongresi Özet Kitabı, Denizli, 26.
- Koçel T (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 581-609.
- Morrison R S, Jones L, Fuller B (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. Journal of Nursing Administration, 27, 5, 27-34.
- Razian A A (1991). Modern liderlik yaklaşımları ve Fiedler modelinin geçerliliğine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savaşır I, Şahin N H (1997). Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Özyurt Matbaacılık, Ankara, 93-99.
- Uğurlu Z, Sayan A, Tan M, Hacıhasanoğlu R, Kaya M.D (1999). Hemşirelerde benlik saygısı ve iç ve dış kontrol odağı arasındaki ilişki. VII.Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri Kitabı, Erzurum, 150-155.
- Ülker S (1995). Hemşirelikte Etkinliğe Doğru Eylem. Aydoğdu Ofset, Ankara.
- Zel U (2001). Kişilik ve Liderlik. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 158 – 159.