



Hemşirelerin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Davranışlarının İş Performanslarına Etkisi

The Effect of Leadership Behaviors Perceived by Nurses in Their Managers on Their Work Performance

Nevin ACAR¹, Bilgen ÖZLÜK²
ÖZET

Amaç: Araştırma hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışlarının iş performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapıldı. **Gereç ve Yöntem:** Tanımlayıcı ve ilişkisel türdeki bu çalışma, Konya ilinde bulunan iki üniversite hastanesi, üç kamu hastanesi ve yedi özel hastanede çalışan 1064 hemşire ile gerçekleştirildi. Veriler "Liderlik Davranışları Ölçeği" ve "İş Performans Anketi" kullanılarak 23 Ekim 2018- 15 Şubat 2019 tarihleri arasında toplandı. Verilerin analizinde sayı, yüzde, ortalama, Pearson korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi kullanıldı. Araştırma için etik kurul onamı, kurum izinleri ve hemşirelerden yazılı izin alındı. **Bulgular:** Liderlik davranışları ölçeğinden alınan en yüksek alt boyut puan ortalaması görev odaklı (4,24±0,51), sonrasında sırasıyla çalışan odaklı (4,13±0,62) ve değişim odaklı liderlik davranışı (4,10±0,58) olduğu belirlendi. İş Performans Anketi toplam puan ortalamasına göre hemşirelerin iş performans düzeylerinin çok yüksek (4,34±0,43) olduğu görüldü. Hemşirelerin iş performanslarıyla görev, çalışan ve değişim odaklı liderlik davranışı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistik olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulundu (p<0,001). Doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, hemşirelerin iş performansını %21,2 oranıyla görev odaklı liderlik davranışının yordadığı saptandı. **Sonuç:** Çalışmanın sonucunda, hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışının daha çok görev odaklı olduğu ve iş performanslarını da en çok görev odaklı liderlik davranışının etkilediği bulundu. Hemşirelerin iş performansı etkileyen diğer liderlik davranışlarına yönelik daha ayrıntılı araştırma yapılması önerilmektedir. **Anahtar Kelimeler:** Hemşire, liderlik, performans, yönetici hemşire.

ABSTRACT

Objective: The research was conducted to determine the effect of leadership behaviors perceived by nurses in their managers on their job performance. **Materials and Methods** This descriptive and correlational study was conducted with 1064 nurses working in two university hospitals, three public hospitals, and seven private hospitals in Konya. The data was collected between October 23, 2018, and February 15, 2019, using the "Leadership Behavior Scale" and "Job Performance Survey". Number, percentage, mean, Pearson correlation analysis, and linear regression analysis were used to analyze the data. Ethics committee approval, institutional permissions, and written permission from the nurses were obtained for the research. **Results:** The highest subscale mean score obtained from the leadership behaviors scale was task-oriented (4.24±0.51), followed by employee-oriented (4.13±0.62) and change-oriented leadership behavior (4.10±0.58), respectively was determined to be. According to the mean total score of the Job Performance Survey, it was seen that the nurses' job performance levels were very high (4.34±0.43). A positive, moderate, and statistically significant relationship was found between nurses' job performance and task-oriented, employee-oriented, and change-oriented leadership behaviors (p<0.001). According to the results of linear regression analysis, it was determined that task-oriented leadership behavior predicted nurses' job performance with a rate of 21.2%. **Conclusion:** As a result of the study, it was found that the leadership behavior that nurses perceived in their managers was more task-oriented and that task-oriented leadership behavior affected their job performance the most. It is recommended that the reasons why manager nurses exhibit task-oriented leadership behavior be investigated in more detail. **Keywords:** Nurse, leadership, performance, nurse manager.

¹Nevin ACAR: Kadınhanı Devlet Hastanesi, Acil Servis Hemşiresi, Kadınhanı, Konya, Türkiye. E-mail: acar.nevin42@gmail.com, Tel: 05436251587, ORCID No: 0009-0007-9117-3378, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, Yaka Mah. Beyşehir Cad. H Blok No:281 Meram/KONYA

²Bilgen ÖZLÜK: Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Meram, Konya, Türkiye. E-mail: bilgenozluk@gmail.com, Tel: 05363980521, ORCID No: 0000-0002-2560-4199, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, Yaka Mah. Beyşehir Cad. H Blok No:281 Meram/KONYA (**Sorumlu Yazar**)

*Bu çalışma ilk yazarın Necmettin Erbakan Üniversitesi 2019 tarihli yüksek lisans tezinin özetlenmiş halidir.



GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesi, üretkenlik ve verimliliğin artırılmasında etkin liderlik süreci önemlidir (Karikumpu, 2024). Günümüzde hızla artan liderlik araştırmaları sonucunda birçok liderlik tanımı yapılmıştır. Liderlik, belirli hedefler doğrultusunda bir grubu harekete geçirmek ve o grubu etkilemektir (Ekvall ve Arvonen, 1991). Sağlık bakımının her aşamasında önemli rol oynayan hemşirelerin liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Yorgancılar ve Özlük, 2022a). Çeşitli liderlik tarzları, hemşirelik personeli ve çalışma ortamları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri yoluyla hasta sonuçlarını etkilemektedir (Hult vd., 2023; Karikumpu vd., 2024; Zaghini vd., 2020). Ayrıca bazı liderlik tarzlarının hemşireler için destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmada özellikle önemli olduğu vurgulanmaktadır (Pattali vd., 2024; Tut, 2023). Birkaç çalışmada ise belirli liderlik tarzlarının kullanımının örgütsel ve bireysel üretkenliği, sağlık hizmet kalitesi ve işle ilgili refahı artırabileceği raporlanmıştır (Cummings vd., 2021; Kohnen vd., 2023).

Hemşirelikte liderlik, sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım ve hasta güvenliğinin sağlanmasında gereken hemşire performansını artırma ve geliştirmede kritik öneme sahiptir (Aldasaan vd., 2023). Hemşirelikte etkili liderlik ise, hemşirelik bakım sunumuyla ilgili karmaşık sorunların çözümünde rehberlik sağlamak için hayati öneme sahiptir (Cai vd., 2023). Liderliğin hemşirelerde motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyinde artış gibi olumlu çıktıları olduğu gibi (Alluhaybi vd., 2024; Kohnen vd., 2023; Smama'h vd., 2023), düşük iş doyumu, işten ayrılma ve maliyet artışı gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Labrague vd., 2020; Niinihuhta ve Häggman-Laitila, 2022). Lider-üye etkileşiminde liderin hemşirelere destek sunması, hemşirelerin performansını artıracak ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında yardımcı olacaktır (Özer, 2019). Özellikle karmaşık bir yapıya sahip sağlık hizmetlerinde yönetici liderlerin çalışan memnuniyetini sağlayıp performanslarını artırması kolay olan bir süreç değildir (Gelmez ve Ürtürk, 2019). Bu nedenle hemşire liderleri hemşirelerin performansını artıran çeşitli liderlik davranışları ve uygulamaları benimsemelidir (Aldasaan vd., 2023). Bu çalışmada geleneksel liderlik davranışları olarak ifade edilen çalışan (işgören /ilişki), görev (iş) ve değişim odaklı liderlik tarzlarının (Ekvall ve Arvonen, 1991) hemşirelerin iş performansı üzerindeki etkisine değinilmektedir. Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları ve çalışan performansı ile ilgili olarak, bu çalışmadaki iki değişkenin birlikte incelendiği çalışmaların sınırlı olması (Çekmecelioğlu, 2014) ve literatüre sağlayacağı katkı çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki soruların yanıtları bu çalışmada aranmıştır.

1. Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzı hangisidir?
2. Hemşirelerin iş performans düzeyleri nasıldır?
3. Hemşirelerin liderlik davranışları ile iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları iş performanslarını etkiliyor mu?

GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Tipi

Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışlarının iş performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma tanımlayıcı ve ilişkisel türdedir.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Konya il merkezindeki iki üniversite (N: 1250), üç devlet (N: 1120) ve yedi özel (N: 560) olmak üzere toplam 12 hastanede çalışan tüm hemşireler (N: 2930) araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Hemşire sayıları, hastanelerin Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürlüğü'nden alınan sayılara göre belirlenmiştir. Araştırmada herhangi bir örneklem yöntemi kullanılmadan tüm evrene ulaşması hedeflenmiş ve gelişigüzel örnekleme yöntemiyle bu hastanelerde çalışan, araştırmaya gönüllü olarak katılan 1064 hemşire araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışmanın sonunda G*Power 3.1.9.7 yazılımıyla “post hoc” güç analizi yapılmıştır. Çalışmanın etki büyüklüğü 0,25 olarak hesaplanmış ve hata oranı $\alpha=0,05$ alınarak yapılan güç analizi sonucu çalışmanın gücü 0,99 olarak bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını değerlendirebilmeleri için kurumda en az altı ay çalışan hemşireler araştırmaya dahil edilmiştir. Bunun dışında çalışmada herhangi bir dışlanma kriteri bulunmamaktadır.

Veri Toplama Araçları

Veriler tanıtıcı Bilgiler Soru Formu, Liderlik Davranışları Ölçeği ve İş Performans Anketi ile toplandı.

Tanıtıcı Bilgiler Soru Formu: Bu form, hemşirelere yönelik tanımlayıcı bilgilerin yer aldığı yedi sorudan oluşmaktadır.

Liderlik Davranışları Ölçeği: Beşli likert tipinde, üç alt boyut ve toplam 36 maddeden oluşan ölçek, Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilmiş ve Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek alt boyutları ve maddeleri sırasıyla çalışan (14 madde), görev (12 madde) ve değişim (10 madde) odaklı liderlik davranışından oluşmaktadır. Ölçeğin toplam puanı hesaplanmamaktadır. Alt boyutların toplam puan ortalamaları 1-5 arasında değerlendirilerek hesaplanmaktadır. Alınan puan 5'e yaklaştıkça ilgili alt boyuta yönelik davranışın daha çok sergilendiği, 1'e yaklaştıkça ise daha az sergilendiği şeklinde yorumlanmaktadır. Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96, bu çalışmada ise 0,95 olarak bulunmuştur.

İş Performans Anketi (İPA): Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen ve Ertan (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5'li likert tipindeki ölçek, görev (4 madde) ve bağlamsal (20 madde) performans olarak iki alt boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutları oluşturan görev performansında örgütün ana teknik süreçleri için direkt destek sağlayan uygulamalar, hizmetler ya da ürünler üretmede gereken davranışlara yönelik ifadeler yer alırken, bağlamsal performansın da ise örgütteki işlerin yürütülmesinde görev tanımında ifade edilmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik atmosferine etkisi olan içten gönüllü davranışlara yönelik ifadeler yer almaktadır. Beşli Likert tipindeki anketin değerlendirilmesinde ortalama puan yöntemi kullanılmaktadır. Ortalama puanın yükselmesi iş performansının yüksek algılandığı şeklinde değerlendirilmektedir. Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,93, aynı şekilde bu çalışmada da 0,93 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması

Tanımlayıcı ve ilişkisel tipte olan bu çalışmanın verileri, 23.10.2018– 15.02.2019 tarihleri arasında birinci araştırmacı tarafından toplanmıştır. Veri toplama formları araştırmaya katılan hemşirelere çalışmanın amacı hakkında bilgi verildikten ve izinleri alındıktan sonra tüm vardiyalarda elden dağıtılmış, doldurmaları beklenmiş ve doldurulduktan sonra geri alınmıştır.

Doldurulmayan formlar da bekletilmeden vardiya sonunda alınmıştır. Soru formunun doldurulma süresinin ortalama 10-15 dakika sürdüğü görülmüştür.

Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma için Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırma Etik Kurulu'ndan (Tarih/Sayı: 05.10.2018), Konya İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı hastanelerde yürütülebilmesi için Konya Sağlık Hizmetleri İzleme Değerlendirme ve Denetleme Birimi'nden (Tarih/Sayı: 02.01.2019 / 94723667-806.01.03) onam alındı. Çalışmanın yapıldığı hastanelerin başhekimliklerinden kurum izinleri alındı. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler için ölçeğin yazarlarından e posta yoluyla izin alındı.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde Statistical Package of Social Sciences (SPSS) 20.0 paket programı kullanıldı. Hemşirelerin tanıtıcı özelliklerinin değerlendirilmesinde sayı ve yüzde değerleri kullanıldı. Ölçekler ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum puanları ile değerlendirildi. Ölçekler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile değerlendirilirken, hemşirelerin iş performansını etkileyen liderlik tarzlarının belirlenmesinde ise doğrusal regresyon analizi kullanıldı.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sonuçları katılımcıların öz değerlendirmelerine dayanmaktadır ve bu da sosyal açıdan önyargılı yanıtlara yol açabilir. Ayrıca sonuçlar çalışmanın yapıldığı hastanelerde çalışan hemşireleri kapsamaktadır, tüm hemşirelere genellenemez.

BULGULAR

Hemşirelerin yaş ortalamasının $29,83 \pm 7,69$ yıl olduğu, %77,2'sinin kadın ve %46,8'inin ise lisans mezunu olduğu belirlendi. Hemşirelerin %45'inin üniversite hastanesinde çalıştığı, meslekte çalışma yıl ortalamasının $8,89 \pm 7,37$, hastanede çalışma yıl ortalamasının ise $5,45 \pm 5,82$ olduğu saptandı. Dahili birimde çalışan hemşirelerin oranının %30,9, cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin oranının ise %27,2 olduğu bulundu (Tablo 1).

Tablo 1. Hemşirelerin Özellikleri (n=1064)

Özellikler	Sayı (n)	%
Yaş (Ort± SS = 29,83±7,69)		
18-25	395	37,1
26-34	383	36,0
35 ve üzeri	286	26,9
Cinsiyet		
Kadın	821	77,2
Erkek	243	22,8
Eğitim Durumu		
Sağlık Meslek Lisesi	361	33,9
Önlisans	141	13,3
Lisans	498	46,8
Lisansüstü	64	6,0

Tablo 1 (Devam). Hemşirelerin Özellikleri (n=1064)

Medeni durum		
Evli	634	59,6
Bekar	430	40,4
Çalışılan Hastane		
Üniversite hastanesi	479	45,0
Kamu hastanesi	323	30,4
Özel hastane	262	24,6
Meslekte çalışma yılı (Ort± SS = 8,89±7,37)		
5 yıl ve altı	430	40,4
6-10 yıl	298	28,0
11 yıl ve üzeri	336	31,6
Hastanede çalışma yılı (Ort± SS = 5,45±5,82)		
5 yıl ve altı	669	62,9
6-10 yıl	259	24,3
11 yıl ve üzeri	136	12,8

Tablo 1. Hemşirelerin Özellikleri (n:1064) (devam)

Çalışılan birim		
Dahili birimler	329	30,9
Cerrahi birimler	289	27,2
Yoğun bakım	196	18,4
Ameliyathane	97	9,1
Ayaktan hasta birimleri	153	14,4

Ort: Ortalama, SS: Standart sapma

Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzı en yüksek puandan düşüğe sırasıyla; görev odaklı liderlik (4,24±0,51), çalışan odaklı liderlik (4,13±0,62) ve değişim odaklı liderlik (4,10±0,58)'dir. İş Performans Anketi (İPA) toplamından alınan puan ortalamasının 4,34±0,43 olduğu, görev performansı alt boyutundan alınan puan ortalamasının 4,27±0,54 ve bağlamsal performans alt boyutundan alınan puan ortalamasının ise 4,36±0,45 olduğu tespit edildi (Tablo 2).

Tablo 2. İPA ve LDÖ Alt Boyut ve Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı

Ölçek Toplam ve Alt Boyutları	Ort±SS	Min	Maks
LDÖ			
Çalışan Odaklı Liderlik	4,13±0,62	2,07	5,0
Görev Odaklı Liderlik	4,24±0,51	2,33	5,0
Değişim Odaklı Liderlik	4,10±0,58	1,9	5,0
İPA			
Görev Performansı	4,27±0,54	2,25	5,0
Bağlamsal Performans	4,36±0,45	3,0	5,0
İş Performans Toplam Puanı	4,34±0,43	3,0	5,0

İPA: İş Performansı Anketi, LDÖ: Liderlik Davranışı Ölçeği, Ort: Ortalama, SS: Standart sapma, Min: Minimum, Maks: Maksimum

Korelasyon analizi sonucunda, İPA toplam puanı ile üç tür liderlik davranışları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki olduğu saptandı (Tablo 3).

Tablo 3. Hemşirelerin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Davranışları ile İş Performansları Arasındaki İlişkisi

		Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Toplam İş Performansı
Çalışan Odaklı Liderlik	r	0,338*	0,435*	0,445*
Görev Odaklı Liderlik	r	0,338*	0,453*	0,460*
Değişim Odaklı Liderlik	r	0,342*	0,439*	0,448*

* $p<0,001$

Doğrusal regresyon analizi sonucunda üç tür liderlik davranışının hemşirelerin iş performansını etkilediği belirlendi ($p<0,001$). Çalışan odaklı %19,8, görev odaklı %21,2 ve değişim odaklı liderlik davranışının ise %20,1 oranında hemşirelerin iş performansını yordadığı bulundu (Tablo 4).

Tablo 4. Liderlik Davranışlarının İş Performansına Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

		B Değeri	Standart Hata	β Değeri	t	p
Model 1	Sabit Terim	3,054	0,081		37,776	0,001
	Çalışan Odaklı Liderlik	0,313	0,019	0,445	16,171	0,001
		R= 0,445	R ² = 0,198	F= 261,499	p<0,001	
Model 2	Sabit Terim	2,693	0,099		27,285	0,001
	Görev Odaklı Liderlik	0,389	0,023	0,460	16,887	0,001
		R= 0,460	R ² = 0,212	F= 285,156	p<0,001	
Model 3	Sabit Terim	2,966	0,085		34,727	0,001
	Değişim Odaklı Liderlik	0,336	0,021	0,448	16,334	0,001
		R= 0,448	R ² = 0,201	F= 266,788	p<0,001	

$p<0,001$

TARTIŞMA

Bu çalışmada hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışının en yüksek puanla görev odaklı liderlik olduğu belirlendi. Bu bulgu yönetici hemşirelerin davranış tarzının daha çok iş sonuçlarına odaklanan bir lider olduğunu göstermektedir. Türkiye’de yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının incelendiği bir çalışmada, yönetici hemşirelerin en fazla görev odaklı liderlik davranışını kullandığı belirlenmiştir (Yılmaz ve Kantek, 2016). Uyurdağ ve Çerçi (2023) çalışmasında yönetici hemşirelerin en çok görev odaklı liderlik davranışı sergilediğini göstermiştir. Yakın zamanda yapılan bir sistematik inceleme sonucunda görev odaklı hemşire liderliğinin hemşirelerde örgütsel bağlılık, psikolojik ve fiziksel sağlık, verimlilik ve etkililik, hastalarda ise memnuniyet üzerinde pozitif etkisi olduğu raporlanmıştır (Hult vd., 2023). Görev odaklı hemşirelik kavramı, hasta bakımı için gerekli olan belirli görevlerin tamamlanmasına vurgu yapan bir bakım sunma yöntemini ifade etmektedir. Bu stile sahip liderler, ekipleriyle ilişki kurmaya daha az odaklanmakta ve başarıya ulaşmak için hedeflere yönelmektedir (Bourgault, 2023). Görev odaklı hemşirelik farklı durumlarda ortaya çıkabileceği gibi bireysel bir hemşirelik tarzı da olabilir. Günümüz çalışma ortamında yönetici hemşirelerin görev odaklı davranış sergilemesi için farklı nedenler olduğu düşünülmektedir. Bu nedenlerden birisi çalışma alanlarındaki hemşire sayısının yetersizliğidir (Bourgault, 2023). Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) 2021 yılı sağlık istatistiklerine göre OECD ülkelerinde 1.000 kişi başına düşen ortalama hemşire oranı 9,2 iken, Türkiye’de ise bu oranın 2,8 olduğu belirtilmektedir (OECD, 2023). Dünya ülkelerindeki gibi Türkiye’de de çalışma alanlarında hemşire eksikliği yaşanmaktadır. Yönetici hemşirelerin görev odaklı davranış sergilemesinin bir başka nedeni de düşük maliyetle bakım sağlamak amacıyla hemşire sayısını minimum düzeye indiren ve farklı meslek üyelerini hemşirelik pozisyonunda çalıştırılması olarak düşünülmektedir (Bourgault, 2023). Yapılan bir çalışmada yönetici hemşire pozisyonunda anestezi teknikeri ve acil tıbbi teknisyen gibi meslek üyelerinin çalıştırıldığı belirtilmektedir (Özlük ve Baykal, 2020). Görev odaklı davranış sergilenmesinin bir başka nedeninin de yetki devrindeki yaşanan sorunlar olduğu düşünülmektedir. Yapılan bir çalışmada, yönetici hemşirelerin yetki devrini gerçekleştirecek sayıda ve nitelikte hemşire olmadığı için yetki devrine yaklaşım düzeyinin düşük olduğu bulunmuştur (Yorgancılar ve Özlük, 2022b). Deneyimsiz ve acemi hemşireleri yönlendirmek amacıyla da yönetici hemşireler görev odaklı davranış sergilemektedir. Bu yaklaşımın, hastaların karmaşık bakım ihtiyaçlarının olduğu ve birden fazla müdahalenin zamanında ve koordineli bir şekilde tamamlanmasını gerektirdiği kritik bakım ortamında faydalı olduğu belirtilmektedir (Bourgault, 2023). Bu çalışmayı oluşturan hemşirelerin %62,9’unun buldukları hastanede beş yıl ve altında çalışıyor olması yönetici hemşirelerin liderlik davranışının görev odaklı olmasının başka bir nedeni olarak yorumlanabilir. Yukarıda açıklanan tüm bu durumlar çalışmaya katılan yönetici hemşirelerin görev odaklı davranarak, işlere ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine odaklanmış olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca bu sonuç yönetici hemşirenin liderlik davranışlarını kendi örgütlerindeki gerçek gereksinimlere ve durumlara uyarlamış olabileceğini düşündürmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan diğer bir sonuçta, hemşirelerin performans düzeylerinin yüksek olması ve hemşirelerin performanslarını en fazla etkileyen liderlik tarzının görev odaklı liderlik tarzı olmakla birlikte, sırasıyla değişim ve çalışan odaklı liderlik tarzlarının da olduğudur. Literatürde bu çalışmanın aksine sonuçlar da yer almaktadır. Demirhan (2020) çalışmasında işgören odaklı liderlik tarzının hemşirelerin performansını artırdığını bulmuştur. O'Donovan

vd. (2021) güçlendirici ve ilişki odaklı liderlik tarzının hemşirelik ekibinin performansı için olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Habib vd. (2020) ilişki odaklı liderliğin hemşirelerin görev performansını önemli ölçüde artırdığını saptamıştır. Çekmecelioglu (2014) ise çalışmasında çalışan odaklı liderlik davranışının hemşirelerin iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Akbiyik vd. (2020) çalışmasında ilişki odaklı liderlik davranışlarının, görev odaklı liderlik davranışlarına kıyasla hasta sonuçlarını iyileştirdiği ve hemşirelik bakım kalitesini artırdığını tespit etmiştir. Sistematik bir inceleme sonucunda ilişki odaklı liderlik davranışının hemşirelerin performansı ve örgütsel sonuçlarını, görev odaklı liderlik davranışına göre daha olumlu sonuçlarla bağlantılı olduğuna dair güçlü bulgular sunmuştur (Cummings vd., 2021). Literatürde hizmetkar liderlik (Xiao vd., 2024), güçlendirici liderlik (O'Donovan vd., 2021) ve bütünleşik liderlik (Peršolja vd., 2024) gibi farklı liderlik tarzlarının hemşirelerin performansını etkilediği görülmektedir. Yönetici hemşirenin liderlik tarzını çalışma ekibinin ve örgütün özellikleri, hemşire sayısı ve yetkinliği gibi durumların etkileyebileceği unutulmamalıdır. Çalışanın performansı farklı değişkenlerden etkilenmekle birlikte, farklı liderlik tarzlarından da etkilendiği literatürde yer alan çalışmalarda görülmektedir. Bu nedenle yönetici hemşirelerin farklı liderlik becerilerine yönelik kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışının en yüksek oranda görev odaklı liderlik olduğu ve hemşirelerin performanslarını etkileyen liderlik davranışının ise yine görev odaklı liderlik davranışının olduğu bu çalışma sonucunda bulunmuştur. Çoğu zaman karmaşık ve çok yönlü görevleri olan yönetici hemşireler, örgütün hedeflerine ulaşması için kaliteli ve güvenli bakımın sağlanması amacıyla görev ve iş odaklı davranışlar sergilemektedir. Bu nedenle her yöneticinin kullandığı liderlik tarzının kendine has güçlü yönleri ve zorlukları bulunmaktadır. Bu liderlik davranışlarının etkililiği ekibin ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında hemşirelik yöneticilerinin, farklı liderlik tarzları arasında sorunsuz geçiş yapma yeterliliğine sahip olmaları beklenmektedir. Burada amaç etkili liderlik tarzlarının göreve ve ekip üyelerinin sorumluluk almaya hazır olma durumuna göre uyarlayabilmeleridir. Görevin karmaşıklığı, çalışanların özellikleri, meslektaşlarla etkileşimler, üstlerle ilişkiler ve mevcut organizasyon yapısını kapsayan durumun özelliklerine göre yönetici hemşirenin sergileyeceği liderlik tarzı hemşirelerin performansını etkileyecektir. Gelecekte yapılacak çalışmalara, hemşirelerin performansını etkileyen diğer liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapması önerilmektedir. Ayrıca hemşirelerin performansını etkileyen liderlik tarzlarının dünya çapındaki yaygınlığını belirlemek amacıyla meta-analiz ve sistematik inceleme çalışmaları yapılması önerilmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansal Destek Beyanı

Araştırmada herhangi bir kuruluştan finansal destek alınmamıştır.

Yazar Katkıları

Araştırma Fikri/Kavramı: NA, BÖ

Araştırmanın tasarımı: NA, BÖ
Denetleme/ Danışmanlık: BÖ
Veri toplama ve/veya İşleme: NA
Verilerin analizi ve/veya yorumu: NA, BÖ
Literatür taraması: NA
Makalenin yazımı: NA, BÖ
Eleştirel inceleme: BÖ

KAYNAKLAR

- Akbiyik, A., Korhan, E. A., Kiray, S., & Kirsan, M. (2020). The effect of nurses' leadership behavior on the quality of nursing care and patient outcomes. *Creative Nursing*, 26(1), 8-18. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.26.1.e8>
- Alluhaybi, A., Usher, K., Durkin, J., & Wilson, A. (2024). Clinical nurse managers' leadership styles and staff nurses' work engagement in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Plos one*, 19(3), e0296082. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296082>
- Alsadaan, N., Salameh, B., Reshia, F. A. A. E., Alruwaili, R. F., Alruwaili, M., Awad Ali, S. A., ... & Jones, L. K. (2023). Impact of nurse leaders behaviors on nursing staff performance: A systematic review of literature. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60, 00469580231178528. <https://doi.org/10.1177/00469580231178528>
- Borman, Walter C. and Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Bourgault, A. M. (2023). Task-oriented nursing care through a positive lens. *Critical Care Nurse*, 43(3), 7-9. <https://doi.org/10.4037/ccn2023506>
- Cai, Y., Li, Q., Cao, T., & Wan, Q. (2023). Nurses' work engagement: The influences of ambidextrous leadership, clinical nurse leadership and workload. *Journal of Advanced Nursing*, 79(3), 1152-1161. <https://doi.org/10.1111/jan.15086>
- Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International Journal of Nursing Studies*, 115, 103842. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/251839>
- Demirhan, B. S. (2020). The effect of leadership behaviours of nurse managers on nurses' work motivation. *International Journal of Caring Sciences*, 13(1), 381-391. https://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/43_gezgincielif_original_13_1.pdf
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of management*, 7(1), 17-26. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(91\)90024-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(91)90024-U)
- Ertan H. (2019). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. [Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/11630/1754>

- Gelmez, M., & Ürtürk, E. A. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/670512>
- Habib, N., Awan, S. H., Naveed, S., & Shoaib Akhtar, C. (2020). Effectiveness of interpersonal leadership for engagement and task performance of nurses. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020924429. <https://doi.org/10.1177/2158244020924429>
- Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., Karki, S., Nurmeksela, A., Palonen, M., ... & Häggman-Laitila, A. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing Open*, 10(9), 5920-5936. <https://doi.org/10.1002/nop2.1876>
- Karikumpu, V., Häggman-Laitila, A., Romppanen, J., Kangasniemi, M., & Terkamo-Moisio, A. (2024). Trust in the leader and trust in the organization in healthcare: A concept analysis based on a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/8776286>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2023). What makes nurses flourish at work? How the perceived clinical work environment relates to nurse motivation and well-being: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 148, 104567. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104567>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- O'Donovan, R., Rogers, L., Khurshid, Z., De Brún, A., Nicholson, E., O'Shea, M., ... & McAuliffe, E. (2021). A systematic review exploring the impact of focal leader behaviours on health care team performance. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1420-1443. <https://doi.org/10.1111/jonm.13403>
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2023). Health at a Glance 2023: OECD Indicators. Erişim adresi: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-2023_7a7afb35-en. Erişim Tarihi: 10.04.2024.
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde lider-üye etkileşimi ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 6(1), 11-21. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2019.64426>
- Özlük, B., & Baykal, Ü. (2020). Hemşirelik hizmetleri yönetiminde gerçekleşen yeniden yapılanma sürecinin hemşireler tarafından değerlendirilmesi: Niteliksel bir çalışma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 7(1), 52-64. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2020.86548>
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 199. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Peršolja, M., Žvanut, B., Rot, Š., & Markič, M. (2024). Assessment of management styles among top nursing leaders in Slovenian primary health centers: a cross-sectional analysis. *Leadership in Health Services*. <http://dx.doi.org/10.1108/LHS-10-2023-0083>

- Smama'h, Y., Eshah, N. F., Al-Oweidat, I. A., Rayan, A., & Nashwan, A. J. (2023). The impact of leadership styles of nurse managers on nurses' motivation and turnover intention among Jordanian nurses. *Journal of Healthcare Leadership*, 19-29. <https://doi.org/10.2147/JHL.S394601>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/69862>
- Tut, Y. S. (2023). *Hemşirelerin çatışma çözme stratejileri ve etik liderlik algıları ile iş doyumu arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü]. <https://acikerisim-old.erbakan.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12452/10153>
- Uyurdağ, N., & Çerçi, S. (2023). Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Güncel Hemşirelik Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 52-62. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2741841>
- Xiao, Q., Iftikhar, Q., Spaeth, K., Zhang, C., Liang, X., Klarin, A., & Liu, L. (2024). The relationship between servant leadership and nurses' in-role performance: The sequential mediating effects of job autonomy and emotional exhaustion. *Journal of Advanced Nursing*, 80(4), 1440-1451. <https://doi.org/10.1111/jan.15930>
- Yılmaz, H., & Kantek, F. (2016). Türkiye'deki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları: Literatür İnceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(2), 110-117. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2016.110>
- Yorgancılar, F. E., & Özlük, B. (2022a). Hemşirelik hizmetlerinde yönetsel sorun çözme ve karar verme üzerine bir derleme. *Genel Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4(1), 68-80. <https://doi.org/10.51123/jgehes.2022.45>
- Yorgancılar, F.E., Özlük, B. (2022b). Assessment of delegation of authority levels of nurse managers: A descriptive cross-sectional study. *International Journal of Caring Sciences*, 15(2), 1283-1292. <https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/44.%20ozluk.pdf>
- Zaghini, F., Fiorini, J., Piredda, M., Fida, R., & Sili, A. (2020). The relationship between nurse managers' leadership style and patients' perception of the quality of the care provided by nurses: Cross sectional survey. *International journal of nursing studies*, 101, 103446. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.103446>