

Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi*

The Evaluations of Nurse Managers' Leadership Approaches According to Hospitals

Havva ÖZTÜRK**, Nefise BAHÇECİK***, Eylem PASLI GÜRDOĞAN****

İletişim/Correspondence: Havva ÖZTÜRK Adres/Adress: Karadeniz Teknik Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Fakültesi Eczacılık Fakülte Binası 61080 Trabzon Tel: 0 505 4990493 E-mail: havvaozturk@hotmail.com

ÖZ

Amaç: Araştırma, hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarını belirlemek ve hastanelere göre karşılaştırmasını yapmak için planlanmıştır.

Yöntem: Araştırmanın evrenini İstanbul'daki bir üniversite, devlet ve özel hastanede çalışan toplam 614 hemşire, örneklemi ise 369 hemşire oluşturmaktadır. Veriler hemşirelerin demografik özellikleri ve yöneticilerinden memnuniyeti ile ilgili 10 sorudan oluşan bilgi formu ve Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (ÇLÖ) ile Haziran 2006-Mart 2007 tarihleri arasında toplanmış, yüzdelik, ortalama, korelasyon, Cronbach Alpha, t testi, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis testleri ve doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

Bulgular: Hemşireler genel olarak yöneticilerinden (%68), onların tutum ve davranışlarından memnundur (%51), memnun olanların yöneticilerini daha fazla transformasyonel lider gördüğü saptanmıştır ($p=0.000$). Ölçeğe göre de hemşirelerin yöneticilerini transformasyonel lider (2.65) olarak kabul etmesi bu bulguyu desteklemektedir. Hastanelere göre ise özel hastanede çalışan hemşireler yöneticilerini daha transformasyonel ($\chi^2K-W= 23.06$; $p= 0.000$) lider olarak kabul etmekte, aynı zamanda transaksyonel liderlik yaklaşımları sergilediğini de belirtmektedir.

Sonuç: Liderlik davranışlarının hemşirelerin memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu, başta özel hastanedeki hemşireler olmak üzere tüm hemşirelerin yöneticilerini transformasyonel lider olarak algıladığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici hemşire, transformasyonel liderlik, transaksyonel liderlik, hastane.

ABSTRACT

Aim: The study was conducted to determine the leadership approaches of nurse managers, and to compare their approaches as to hospitals.

Method: The population of study included total 614 nurses, and the sample included 369 nurses working a university, state and private hospital in Istanbul. Data have been gathered with a questionnaire composed of 10 questions about demographics and satisfaction of nurses from their managers, and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) between July 2006 and March 2007, and tested with percentage, average, correlation, Cronbach Alpha, t test, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis tests and Confirmatory Factor Analysis.

Results: Nurses satisfied from their managers (68%) and their managers' attitude and behaviours (51%) as general, and it was determined that the nurses who satisfied from their managers regarded as transformational and transactional leader ($p= 0.000$). According to the scale, the result regarding nurses who consented their managers as transformational leader (2.65) supported these results. Nurses in private hospitals accepted their managers more transformational ($\chi^2K-W= 23.06$; $p= 0.000$), but also they stated that approaches of transactional leadership were acted.

Conclusion: It has been detected that leadership behaviors have a positive impact on nurses' satisfaction, all of the nurses containing especially nurses in private hospitals have perceived their managers as transformational leader.

Key Words: Nurse manager, transformational leadership, transactional leadership, hospital.

* Bu çalışma 22-26 Ekim 2008 tarihinde Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresinde sözel bildiri olarak sunulmuştur (22-26 Ekim 2008), ** Doç. Dr. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, ***Doç. Dr. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü, ****Öğr. Gör. Uzm. Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü

Yazının gönderilme tarihi: 29.04.2010

Yazının basım için kabul tarihi: 22.11.2011

GİRİŞ

Günümüzde liderlik davranış biçimlerine yeni bir yaklaşım getiren ve modern liderlik teorilerinden olan Transaksiyonel (etkileşimsel) ve Transformosyonel (dönüşümsel/dönüşümcü) liderlik yaklaşımı en fazla ele alınan konu olmuştur (Berber 2000; Eren 2004; Tekarslan ve Kılıç 2000). Bu liderlik terimi ilk 1973'te Downston tarafından kullanılmış, 1978'de Burns tarafından geliştirilmiş, 1985'te Bass tarafından tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir (Ergin ve Kozan 2004; Sipahi ve Berber 2002; Vandenberghe, Stordeur ve D'hoore 2002). Transaksiyonel liderlik geleneklere ve geçmişe bağlı liderlik olarak görülürken, transformosyonel liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderlik biçimi olarak tanımlanmıştır (Berber 2000; Eren 2004; Ergin ve Kozan 2004; Marquis ve Huston 2006; Tomey 2000). Bununla birlikte transformosyonel liderlik özelliklerinin transaksiyonel liderlik yaklaşımı ile birleştirilerek kullanılması önerilmektedir (Marquis ve Huston 2006; McGuire ve Kennerly 2006).

Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık ve sağlık hizmet sektörünün en kalabalık nüfusunu oluşturan hemşireler içinde lider ya da liderlik becerilerini taşıyan yönetici hemşirelere ihtiyaç vardır. Sağlık hizmetlerindeki kalite ve akreditasyon uygulamaları, sağlıkta dönüşüm programı, performans dayalı ücretlendirme sistemleri, sürekli gelişen ve değiştirilen yasal düzenlemeler, hasta, hastalık ve sağlığa ilişkin tıp ve teknolojiye gelişmeler, geleneksel sağlık bakımı ve tedavisi yerine, yaratıcı, verimli ve etkili yöntemlerin geliştirilmesi, sağlık bakım giderlerinin karşılanmasındaki güçlükler ya da kaynak kısıtlılıkları, artan nüfus ve yaşlı birey sayısı, nitel ve sayısal açıdan hemşire eksikliği, uluslararası ve ulusal sağlık politikalarının yaptırımları gibi hızlı değişim ve gelişmeler, hemşirelik personelinin memnuniyet düzeyindeki düşüklük, tükenme ve mobbing gibi sorunlar güçlü ve donanımlı, hemşireliğin, hasta ve yakınlarının iyiliğini, esenliğini ve mağduriyetini engelleyecek hemşire liderlere olan gereksinimi arttırmış ve hemşirelerin liderlik becerilerini geliştirmelerinin önemini ortaya koymuştur.

(Al-Hussami 2008; Baykal, Altuntaş ve Seren 2006; Duygulu ve Kublay 2008; Öztürk 2010; Serinkan ve İpekçi 2005; Vatan 2009). Bunların yanı sıra uluslararası örgütlerde hemşirelerin, sağlık politikalarına katılma ve sağlık sisteminin karar mekanizmalarında yer alması için liderlik becerilerini güçlendirmesi, üst düzey liderlik ve yöneticilik kadrolarına atanmalarının özendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Baykal, Altuntaş ve Seren 2006; Duygulu ve Kublay 2008; Erkan ve Abaan 2006). Ayrıca sağlık kurumları ya da hastanelerin vereceği hizmetin iyileştirilmesinde, hemşirelik personelinin yetiştirilip geliştirilmesinde ve hemşirelik uygulamalarında kalitenin yakalanmasında hemşire liderlerin çok önemli rolleri bulunduğu, sergilenen liderlik tarzlarının hemşirelerin değişimi kabul etmesinde, daha verimli ve kaliteli hizmet sunmalarında, daha doyumlu çalışmalarında vb. etkili olduğu belirtilmektedir (Baykal, Altuntaş ve Seren 2006; Mahoney 2001). Oysa bazı araştırmalarda, yönetici hemşirelerin, hemşirelerle olumlu kişiler arası ilişkiler kurmadığı, tarafsız olmadığı, adalet ve eşitliği sağlamadığı, yeterli desteği vermediği ve bilgi akışında eksik kaldığı gibi benzeri nedenlerle hemşirelerin yöneticilerini liderlikte yetersiz kabul ettiği görülmüştür (Dierckx De Casterle, Willemse ve Verschueren 2008; Öztürk 2010). Halbuki insana ya da çalışana önem veren, çalışana yol gösteren, ortak bir vizyon oluşturan, süreci sorgulayan, personelinin gelişimi konusunda cesaretlendiren, başarılarında onları kutlayan kişilerin daha başarılı liderler olduğu, bu liderlerin tarafsız liderlik özellikleri taşıdığı ifade edilmektedir (Duygulu ve Kublay 2008).

Bu nedenle hemşirelik personelinin mutluluğu, memnuniyeti, kuruma bağlılığı, hastanenin ve hemşirelik personelinin kaliteli ve verimli hizmet sunumunda önemli role sahip olan yönetici hemşirelerin liderlik tutum ve davranışlarının onları izleyen/gözleyen hemşirelerin bakışı ile değerlendirilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

Araştırma, hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarını belirlemek ve hastanelere göre karşılaştırmasını yapmak için planlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırma, tanımlayıcı ve karşılaştırmalı bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini İstanbul'da bir üniversite hastanesi (210), bir devlet hastanesi (290) ve bir özel hastanede (114) çalışan toplam 614 hemşire oluşturmaktadır. Örneklemine ise araştırmaya katılımda gönüllü olan üniversite hastanesinden 111, devlet hastanesinden 149 ve özel hastaneden 109 toplam 369 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi yapılmamış evrene ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılımda gönüllüğün gözetilmesi, yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının yalnızca hemşirelerin bakış açısı ile değerlendirilmesi araştırmanın sınırlılığıdır.

Tablo 1. Çok Yönlü Liderlik Ölçeği ve Alt Faktör Dağılımı

Çok Yönlü Liderlik Anketi	Maddeler	Paun Aralığı
Transformosyonel Liderlik		0-188
Karizmatik Özellik (KRÖ)	1-11-21-31-41-51-61-67	0-32
İdeal Etkileme (İE)	3-13-23-33-43-53-63-68-71-75	0-40
İlham Verme (İV)	5-15-25-35-45-55-64-69-72-76	0-40
Entelektüel Uyarı (EU)	7-17-27-37-47-57-65-73-77-81	0-40
Bireysel İlgı (BI)	9-19-29-39-49-59-66-74-78	0-36
Transaksiyonel Liderlik		
Koşulsal ödüllendirme (KÖ)	8-16-24-32-40-48-56-62-80	0-36
Aktif Beklentilerle Yönetim (ABY)	6-14-22-30-38-46-54	0-28
Pasif Beklentilerle Yönetim (PBY)	4-12-20-28-36-44-52	0-28
Diğer Liderlikler		
Tamamen Serbest Bırakma (TSB)	2-10-18-26-34-42-50-58	0-32
Ekstra Gayret Gösterme (EG)	60-70-79	0-12

Veriler, tüm hastanelerin üst yönetimi ve hemşirelik hizmetleri yönetiminden izin alındıktan sonra, hemşirelerin demografik özellikleri ile ilgili 8, hemşirelerin genel olarak yönetici hemşirelerinden, yöneticilerinin tutum ve davranışlarından memnuniyeti ile ilgili 2 sorudan oluşan bilgi formu ve 81 maddelik Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire = MLQ) ile Haziran 2006-Mart 2007 tarihleri arasında elden toplanmıştır.

Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (ÇLÖ):

Çok Yönlü Liderlik Ölçeği, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio tarafından 1991 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçek Christian Vandenberghe, Sabine Stordeur ve William D'hoore tarafından 2002 yılında Belçika'daki hemşireler için uyarlanmış ve faktöriyel yapısı test edilerek geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkiye'de hemşireler için kullanımını konusunda Vandenberghe, Stordeur ve D'hoore'dan 20 Şubat 2003'de izin alınmıştır. Stordeur ölçeğin Fransızca şeklini posta ve 81 maddelik ölçeğin İngilizce versiyonunu fax yolu ile göndermiştir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanmasında dil geçerliliği, kapsam geçerliliği ve iç tutarlılığı, yapı geçerliliği çalışılmıştır. Dil geçerliliği için Bass ve Avolio'nun İngilizce olan 81 maddelik ÇLÖ'ü ile Vandenberghe, Stordeur ve D'hoore tarafından geliştirilen Fransızca olan 120 maddelik ÇLÖ dil uzmanları (iki İngilizce, bir Fransızca dil uzmanı) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Sonra çeviriler karşılaştırılmış ve bir Türk Dili uzmanının görüşüne sunulmuş ve değerlendirilmesi sağlanmıştır. Dil uzmanının ve araştırmacıların değerlendirmesi sonucunda her iki ölçeğin 81 maddelik liderlik boyutunu kapsayan kısmının küçük değişiklikler içermesine rağmen anlamda tamamen benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Daha sonra Vandenberghe, Stordeur ve D'hoore tarafından geliştirilen ölçeğin 81 maddelik liderlik bölümü, kapsam/içerik geçerliliği için yönetim, hemşirelik, hemşirelikte yönetim konusunda uzman 4 kişinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlar maddelerin amaç uygunluğunu ve anlaşılabilirliğini her bir maddeye 1-4 arasında puan vererek (1=uygun değil, 2=maddenin uygun şekilde getirilmesi gerekiyor, 3=uygun ancak ufak değişiklikler gerekiyor, 4=çok uygun) değerlendirmiş ve ölçeğin Content Validity Index'i (CVI) %97.6 bulunmuştur.

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha testi yapılmış ve transformasyonel liderlik için Cronbach Alpha değeri 0.97, transaksyonel liderlik için Cronbach Alpha değeri 0.89, diğer liderliklerden TSB için 0.80, EG için 0.91 olarak saptanmıştır.

Ölçeğin Türkçe formunun yapı geçerliğini doğrulamak amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) test edilmiştir. Transformasyonel liderlik boyutu uyum iyiliği istatistiklerinin istenilen düzeyde olduğu ve boyutun kabul edilebilir bir model olduğu saptanmıştır ($\chi^2/df= 3.36$, RMSEA/p= .08/p<.05, SRMR= .045, CFI ve NNFI= .98). Ölçeğin Transformasyonel Liderlik boyutunun 5 alt faktörü; “Karizmatik Özellik (KRÖ), İdeal Etkileme (İE), İlham Verme (İV), Entelektüel Uyarı (EU), Bireysel İlgi (Bİ)” vardır. Transformasyonel liderlik alt boyutlarının tüm maddelerinin kendi alt boyutu ile olan faktör yük (yol katsayıları) değerleri 0.40-0.86 arasındadır.

Transaksyonel liderlik boyutu için ise ölçeği geliştiren araştırmacılar ölçeğin genel toplam üstünden değerlendirilmemesi, her bir alt faktörün ayrı değerlendirilmesi gerektiğini önermektedir. Bu boyutun DFA sonuçlarına göre uyum istatistiklerinin istenilen ve modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir ($\chi^2/df= 3.27$, RMSEA/p= .078/p<.05, SRMR= .083 CFI= .095 ve NNFI= .94). Transaksyonel Liderlik boyutunun 3 alt faktörü; “Koşulsal Ödüllendirme (KÖ), Aktif Beklentilerle Yönetim (ABY), Pasif Beklentilerle Yönetim (PBY)” vardır. Tüm maddelerin kendi alt boyutu ile olan faktör yükleri (yol katsayıları) KÖ için 0.43-79, ABY için 0.32-71, PBY için 0.48-76 arasındadır.

Diğer liderlik boyutları ise “Tamamen Serbest Bırakma/Laissez-Faire Liderlik (TSB) ve Ekstra Gayret Gösterme (EG)” dir ve ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Tablo 1) (Vandenberghe, Stordeur and D’hoore 2002; McGuire and Kennerly 2006). Diğer liderlik boyutlarının DFA sonuçlarına göre de uyum istatistiklerinin istenilen ve modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir ($\chi^2/df= 2.63$, RMSEA/p= .067/p<.05, SRMR= .055 CFI= .098 ve NNFI= .97). Faktör yük değerleri TSB için 0.41-0.72, EG için 0.87-0.90 arasındadır.

Ölçek, A= Her zaman/Kesinlikle katılıyorum (4), B= Çok sık/Katılıyorum (3), C= Bazen/Kararsızım (2), D=

Nadiren/Katılmıyorum (1), E= Hiçbir zaman/ Kesinlikle katılmıyorum (0) Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirilebilmektedir. Puan aralıkları değerlendirildiğinde, yöneticilerin “0” yaklaştıkça ilgili alana özel liderlik yaklaşımı göstermediği, “0” dan uzaklaştıkça alana özel liderlik yaklaşımı sergilemeye başladığı görülmektedir (Tablo 1).

Verilerin değerlendirmesinde yüzdeler, ortalama, Spearman korelasyon, Cronbach Alpha, doğrulamalı faktör analizi, student t testi, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında, hemşireler 30.43±6.34 yaşında, 10±6.80 yıl mesleki deneyime sahip ve %41’i (151) sağlık meslek lisesi mezunudur. %40’ı (149) devlet hastanesinde, 6.07±5.61 yıl buldukları hastanede, %18’i (68) cerrahi ünitelerinde ve 5.02±4.57 yıl halen buldukları ünitelerde çalışmaktadır. Ayrıca özel hastane ile devlet hastanesinde sağlık meslek lisesi mezunu, devlet ve üniversite hastanesinde ön lisans mezunu, üniversite hastanesinde ise lisans/lisansüstü programlardan mezun daha fazla hemşire çalışmaktadır ($\chi^2= 49.79$; p= 0.000).

Hemşirelerin % 68’i (252) genel olarak yöneticilerinden ve % 51’i (187) yöneticilerin tutum ve davranışlarından memnundur. Hemşirelerin çalıştıkları hastanelere göre genel olarak yöneticilerinden ve yöneticilerin tutum ve davranışlarından/yaklaşımlarından memnun olma durumlarına bakıldığında, özel hastanede çalışan hemşireler üniversite ve devlet hastanesinde çalışan hemşirelere göre yöneticilerinden ($\chi^2_{K-W}= 15.72$; p= 0.000) ve yöneticilerin tutum ve davranışlarından ($\chi^2_{K-W}= 21.42$; p= 0.000) daha fazla memnundur. Bunun yanı sıra yöneticilerinden memnun olan hemşirelerin yöneticilerini transformasyonel liderlik boyutunda (U= 4091.00; p= 0.000) (Tablo 2), transaksyonel liderlik boyutunun koşulsal ödüllendirme (U= 4751.5; p= 0.000), aktif beklentilerle yönetim (U= 7650.50; p= 0.000) ve diğer liderliklerden ekstra gayret gösterme (U= 4776.50; p= 0.000) boyutlarında liderlerini daha yüksek puanladığı görülmüştür. Yöneticilerin tutum ve davranışlarından memnun olan hemşirelerde yöneticilerini transformasyonel liderlik ($\chi^2_{K-W}= 165.358$; p=

Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

0.000) (Tablo 2) ve transaksyonel liderliğin koşulsal ödüllendirme ($\chi^2_{K-W} = 137.697$; $p = 0.000$), aktif beklentilerle yönetim ($\chi^2_{K-W} = 72.783$; $p = 0.000$) boyutlarında ve diğer liderlik boyutunun extra gayret gösterme ($\chi^2_{K-W} = 139.444$; $p = 0.000$) boyutunda daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir.

Tablo 2. Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinden Memnuniyeti İle Yöneticilerinin Transformasyonel Liderlik Yaklaşımının Değerlendirilmesi

Yönetici Hemşireden Memnuniyet	n	Transformasyonel Liderlik	
		Ort. Sıra.	Sıra Top.
Genel Memnuniyet			
Memnun	252	227.2	57271
Memnun değil	117	93.97	10994
Toplam	369		
MWU = 4091.0; $p = 0.000$			
Tutum/Davranıştan Memnuniyet	n	Ort. Sıra	
Memnun	187	252.61	
Bazen memnun	158	126.65	
Memnun değil	24	42.35	
Toplam	369		
$\chi^2_{K-W} (2) = 165.358$; $p = 0.000$			

Hemşirelerin değerlendirmelerine göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarına bakıldığında, yönetici hemşirelerin transformasyonel liderliğe ilişkin toplam puan ortalaması 2.65 ± 0.85 dir. Bu boyutun alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları ise karizmatik özellik 2.76 ± 0.91 , ideal etkileme 2.72 ± 0.84 , ilham verme 2.62 ± 0.90 , entelektüel uyarı 2.56 ± 0.88 , bireysel ilgi için 2.57 ± 0.92 'dir. Transaksyonel liderliğin kapsadığı alt boyutların puan ortalamaları koşulsal ödüllendirme 2.15 ± 0.83 , aktif beklentilerle yönetim 2.27 ± 0.47 , pasif beklentilerle yönetim için 1.37 ± 0.82 ve diğer liderliklerden tamamen serbest bırakma 1.25 ± 0.63 ve extra gayret gösterme için 2.19 ± 1.11 'dir (Tablo 3).

Hastanelerine göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, özel hastanedeki hemşireler üniversite ve devlet hastanesindeki hemşirelere göre yönetici hemşirelerini daha transformasyonel ($\chi^2_{K-W} = 23.005$; $p = 0.000$) lider olarak algıladığı görülmektedir (Tablo 4). Karizmatik özellikler ($\chi^2_{K-W} = 15.86$; $p = 0.000$), ideal etkileme ($\chi^2_{K-W} = 20.64$; $p = 0.000$), ilham verme ($\chi^2_{K-W} = 26.49$; $p = 0.000$), entelektüel uyarı/zihinsel teşvik ($\chi^2_{K-W} = 23.21$; $p = 0.000$),

Tablo 3. Hemşirelere Göre Yönetici Hemşirelerin Çok Yönlü Liderlik Ölçeği ve Ölçeğin Alt Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamaları

Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutları	Üniversite Hastanesi (n= 111)	Devlet Hastanesi (n= 149)	Özel Hastane (n= 109)	Genel Toplam (N= 369)
	Ort. ± SS	Ort. ± SS	Ort. ± SS	Ort. ± SS
Transformasyonel Liderlik	2.40±0.77	2.65±0.87	2.90±0.83	2.65±0.85
Karizmatik Özellikler (KRÖ)	2.56±0.86	2.74±0.94	3.01±0.85	2.76±0.91
İdeal Etkileme (İE)	2.48±0.80	2.72±0.83	2.97±0.84	2.72±0.84
İlham Verme (İV)	2.30±0.83	2.67±0.90	2.87±0.88	2.62±0.90
Entelektüel Uyarı (EU)	2.30±0.77	2.56±0.93	2.82±0.83	2.56±0.88
Bireysel İlgi (Bİ)	2.34±0.85	2.53±0.96	2.84±0.88	2.57±0.92
Transaksyonel Liderlik				
Koşulsal ödüllendirme (KÖ)	2.15±0.83	2.39±0.98	2.77±0.97	2.43±0.96
Aktif Beklentilerle Y (ABY)	2.27±0.47	2.60±0.67	2.80±0.62	2.56±0.64
Pasif Beklentilerle Y. (PBY)	1.37±0.82	1.32±0.89	1.01±0.83	1.24±0.86
Diğer Liderlikler				
Serbest Bırakma (TSB)	1.25±0.63	1.28±0.74	1.05±0.68	1.20±0.69
Ekstra Gayret Göster. (EG)	2.19±1.11	2.56±1.30	2.91±1.08	2.55±1.21

Tablo 4. Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımları

Hastane	N	Transformosyonel Liderlik	Transaksiyonel Liderlik			Diğer Liderlikler	
			KÖ	ABY	PBY	TSB	EG
		Ort. Sıra.	Ort. Sıra.	Ort. Sıra.	Ort. Sıra.	Ort. Sıra.	Ort. Sıra.
Üniversite Hastanesi	111	150.26	151.5	132.24	203.0	198.3	149.0
Devlet Hastanesi	149	185.84	193.5	193.54	194.0	195.8	188.8
Özel Hastane	109	219.22	207.4	227.0	154.2	156.5	216.3
Toplam	369						
$\chi^2_{k-w} (2)=$		23.005	25.435	45.298	13.35	11.08	22.53
p değeri=		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

bireysel saygı ($\chi^2_{k-w} = 18.91$; $p = 0.000$), koşulsal ödüllendirme/ ($\chi^2_{k-w} = 25.43$; $p = 0.000$), aktif beklentilerle yönetim ($\chi^2_{k-w} = 45.298$; $p = 0.000$) ve extra gayret gösterme ($\chi^2_{k-w} = 22.53$; $p = 0.000$) alt boyutlarında özel hastanedeki hemşireler yönetici hemşirelerini daha yüksek puanlarla değerlendirmişlerdir. Oysa üniversite hastanesi ile devlet hastanesindeki hemşireler yöneticilerini pasif beklentilerle yönetim ($\chi^2_{k-w} = 13.35$; $p = 0.001$) ve tamamen serbest bırakma ($\chi^2_{k-w} = 11.08$; $p = 0.004$) boyutlarında daha yüksek puanlamışlardır.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre yönetici hemşirelerinin liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, özel hastanedeki sağlık meslek lisesi mezunu hemşireler transformosyonel ($\chi^2_{k-w} = 6.42$; $p = 0.042$) liderlik boyutlarında yöneticilerini daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir.

Hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre yöneticilerin liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, üniversite hastanesi yoğun bakım ünitesi ($\chi^2_{k-w} = 29.07$; $p = 0.000$), devlet hastanesi kadın-doğum servisi ($\chi^2_{k-w} = 18.53$; $p = 0.03$), özel hastane dâhiliye ünitesi hemşirelerinin yöneticilerini daha fazla transformosyonel lider ($\chi^2_{k-w} = 28.59$; $p = 0.000$) olarak algıladığı belirlenmiştir.

TARTIŞMA

Araştırmaya katılan hemşirelerin demografik özellikleri değerlendirildiğinde, hemşirelerin orta yaş grubunda ve mesleki deneyimlerinin ortalama 10 yıl

olduğu görülmüştür. Bu hemşirelerin yaklaşık 2/5'i devlet hastanesinde ve tüm hemşirelerin 1/5'i cerrahi ünitelerde çalışmaktadır. Hemşireler yaklaşık 5 yıldır yöneticileri ile aynı hastane ve serviste çalışmışlardır. Bunların yanı sıra özel hastane ile devlet hastanesinde sağlık meslek lisesi mezunu, üniversite hastanesinde ise lisans ya da lisansüstü programlardan mezun hemşireler daha fazla çalışmaktadır.

Hemşirelerin memnuniyet durumu değerlendirildiğinde ise hemşirelerin çoğunluğunun ve özellikle özel hastanedeki hemşirelerin yöneticilerinden ve yöneticilerinin tutum ve davranışlarından daha fazla memnun olduğu saptanmıştır. Yöneticilerinden ve yöneticilerin kullandığı tutum ve davranışlardan memnun olan hemşirelerin ise yöneticilerini daha transformosyonel lider olarak algıladığı, bununla birlikte geleneksel liderlik yaklaşımlarını kapsayan transaksiyonel liderliğin daha olumlu/aktif boyutlarını ya da daha çok ödüllendirme, sorunları/hataları saptama ve çözme yaklaşımını sergilediği belirtilmiştir. Bu durum liderlik ile memnuniyet arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yönetici hemşirelerin liderlik becerisi varsa, hemşirelerin yöneticilerinden daha fazla memnun olduğu söylenebilir. Ayrıca Baykal ve ark. (2006)'nın, Vatan (2009)'ın incelediği araştırmalarda, Ateş (2005), Kanste, Kaariainen ve Kyngas (2009), Neilsen ve Munir (2009)'in çalışmalarında yöneticilerin liderlik davranışları ile onu izleyenlerin/ çalışanların iş doyumunu ve emosyonel iyilik hali arasında ilişkinin olduğu belirtilmektedir.

Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımları incelendiğinde, yönetici hemşirelerin transformasyonel liderlik yaklaşımı sergilediği görülmüştür. Demirtaş ve Bahçecik (2006), Karayılmaz (2006), Sayın (2008), Serinkan ve İpekçi (2005) çalışmalarında yönetici hemşirelerin transformasyonel liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiğini saptamıştır. Mc Guire ve Kennerly (2006)'in çalışmasında ise yönetici hemşireler kendilerini daha transformasyonel lider kabul ederken, hemşireler bu yönetici hemşireleri daha transaksyonel lider olarak görmektedir. Yöneticilerin transformasyonel liderlik yaklaşımı göstermeleri arzulanan bir sonuçtur. Çünkü Thyer (2003)'in çalışmasında hemşireler için en uygun liderlik yaklaşımının transformasyonel liderlik olduğu ve sağlık hizmet sektöründe bu liderlik yaklaşımının hemşireliğin geleceğini garanti altına alacağı savunulmaktadır. Bu nedenle yöneticilerde ve ekip üyelerinde transformasyonel liderlik yaklaşımının geliştirilmesinin pozitif güçlü bir etkisi olduğu, bu liderin meslektaşlarını güçlendirdiği, onların kişisel ve profesyonel gelişimini desteklediği, izleyenlerini etkilediği ve bu etkiyi başarı için kullandığı açıklanmaktadır. Ayrıca izleyenlerin lidere karşı güven, hayranlık, bağlılık ve saygı hissettiği, onlardan beklenenden daha fazlasını başarmada istekli olduğu belirtilmektedir (Deirckx De Casterle ve ark. 2008; Ergin ve Kozan 2004; Sabuncuoğlu ve Tüz 1998; Margius ve Huston 2006; Tomey 2000; Vandenberghe, McGuire ve Kennerly 2006; Stordeur ve D'hoore 2002).

Transformasyonel ve transaksyonel liderliğin alt boyutlarına göre ise yönetici hemşirelerin en yüksek puanı karizmatik liderlik (*çalışanların yararı için özverilerde bulunan, kriz durumlarında sakin kalmayı bilen, onunla çalışmanın gurur verdiği, ekibin iyiliği için kişisel çıkarlarını arka plana atan, engellerin üstesinden gelmemiz için cesaret veren, giriştiği işlerin tümünde yetkili ve yetenekli kişilik olarak karşımıza çıkan, yaptıkları ile ona saygı duyulmasına neden olan, güven ve güç veren lider*) boyutunda aldığı görülmektedir (Tablo 1). Bu özelliklere sahip liderlerin yüksek bir özgüveni olduğu, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyduğu ve kendi inançlarının ah-

laki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna etme yeteneği taşıdığı belirtilmektedir (Berber 2000). Karizmatik liderlikte liderin sahip olduğu özellikler değil, izleyenlerin/çalışanların lidere atfettiği özellikler ya da lideri algılayış biçimi ön plana çıkmaktadır (Vatan 2009). Yönetici hemşirelerin bu boyutta güçlü algılanması onların hemşireler üstünde büyük bir etki ya da etkileme gücüne sahip olmasından, özverili çalışmasından, zor işlerin üstesinden gelerek gurur ve güven duygusu aşılmasından kaynaklanabilir.

Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, özel hastanedeki hemşireler üniversite ve devlet hastanesindeki hemşirelere göre yönetici hemşirelerini daha transformasyonel lider olarak görürken, transaksyonel liderliğinde ödüllendirme, sorunları saptama ve çözüme yaklaşımlarını daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir (Tablo 3). Berber'in (2000), Mc Guire ve Kennerly (2006)'in çalışmalarında, Marquis ve Huston (2006)'un açıklamasında bir liderin hem transformasyonel hem de transaksyonel liderlik özelliği taşıyabileceği belirtilmiştir. Böylece liderin koşullara göre davranış sergileyebileceği, ancak arzu edilen liderlik türünün dönüşümsel liderlik olduğu da açıklanmıştır. Özel hastanedeki yönetici hemşirelerin transformasyonel liderlik yaklaşımına sahip olması, bu hastanenin yöneticilerini daha reformist, değişime ve gelişime yatkın hemşireler arasından seçilmesinden ya da kamuda başarılı olan yönetici/ hemşireleri transfer etmesinden kaynaklanabilir. Ergin ve Kozan (2006)'ın çalışmasına ilişkin sonuçlarda bu bulguları destekler niteliktedir. Özel sektörde liderlik puan ortalamalarının kamudakilerden yüksek olduğu saptanmıştır. Dönüşümsel liderliğin en çok yeniliğe açık kişilere cazip geldiği, bu kişilerin özel sektördeki daha çok buldukları ifade edilmiştir. Ayrıca özel sektörde etkileşimsel liderliğin de cazip bulunduğu açıklanmıştır. Bu durumun kamu ve özel sektörün kendilerine eleman seçerken yaptığı tercihlerden ya da örgütsel yapılanmalarının değişik olmasından kaynaklanabileceği şeklinde açıklanmıştır. Kanste, Kaariainen ve Kyngas (2009)'ın sağlık

kurumlarında, Alkan (2006)'ın kamu ve özel sektör üniversitelerde yaptığı çalışmalarda ise, transformasyonel liderliğin kamu kurumlarında daha yaygın ve etkili olduğu bulunmuştur. Ancak Alkan özel sektörde transformasyonel liderliği yüksek beklerken, düşük olmasını beklenmedik sonuç olarak değerlendirmiştir.

Eğitim durumunun liderlik yaklaşımları üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, özel hastanedeki sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin yöneticilerini daha transformasyonel lider olarak algılaması hemşirelerin eğitimlerinden çok hastanenin özelliğinden kaynaklanabilir.

Bunların yanı sıra üniversite hastanesi yoğun bakım ünitesi, devlet hastanesi kadın-doğum, özel hastane dâhiliye servisi yönetici hemşirelerinin daha fazla transformasyonel lider olarak algılandığı görülmektedir. Bunun nedeni Erkan ve Abaan (2006)'ın belirttiği gibi birinci düzey yönetici hemşirelerin sorunların tespiti ve çözümünde stratejik bir konumda olmasından ve hemşirelerin kurumda tutulması için olumlu iş çevresinin oluşturulmasında önemli rol oynamasından kaynaklanabilir. Ayrıca bu yöneticilerin çalışanları bireysel olarak tanınması, onların kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemesinden de kaynaklanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin memnuniyet düzeyi üstünde olumlu bir etkisi olduğu ve çalışanların/astların/izleyenlerin liderlik süreci üzerinde önemli rol oynadığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra bu hemşirelerin yönetici hemşirelerini özellikle ekibin iyiliği için kişisel çıkarlarını arka plana atan, engellerle başa çıkmak için cesaret veren, güç problemlerle yüzleşen ve üstlenen, gurur ve güven duygusu veren, özverili transformasyonel lider olarak algıladığı ve bu liderlik yaklaşımını daha etkili bulduğu belirlenmiştir.

Hastane düzeyinde ise özel hastanedeki hemşirelerin diğer hastanelerde çalışan hemşirelere göre yöneticilerini transformasyonel lider gördüğü, aynı zamanda transaksyonel liderliğin olumlu yönlerini kullandığı

açıklanmıştır. Ayrıca üniversite hastanesi yoğun bakım, devlet hastanesi kadın-doğum ve özel hastane dâhiliye servisindeki yönetici hemşirelerin daha transformasyonel lider olarak algılandığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar nedeni ile hızlı bir değişim ve gelişim içinde olan sağlık kurumları ve özellikle kamu hastanelerindeki yönetici hemşireler transformasyonel liderlik yaklaşımını benimsemelidir. Ayrıca duruma göre transformasyonel liderliğin yanında transaksyonel liderlik yaklaşımlarının benimsenmesinde büyüme, değişim ve kriz durumlarının getirdiği karmaşa ve değişken çevreye uyum sağlanmasında daha etkili ve başarılı olunmasını sağlayabilir. Bu nedenle yönetici ve yönetici adayları yalnızca transformasyonel değil, transaksyonel liderlik yaklaşımları konusunda da eğitilmelidir.

Birimlerde transformasyonel liderlik davranışları gösteren yönetici hemşireler gelecekte kurumun üst basamakları için düşünülmeli ve desteklenmelidir. Ayrıca diğer birim/ünitelerdeki birinci düzey yönetici hemşirelerde liderlik konusunda eğitilmelidir. Bu hemşirelerin eğitimi onları izleyen hemşirelerin ve hizmet verdikleri hastaların memnuniyeti, iyilik halinin geliştirilmesi açısından yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived oranzizational support, transactional leadership, transformastional leadership, and level of education. *Europen Journal of Scientific Research*, 22(2): 286-295.

Alkan, O. (2006). Lider ve vizyon ilişkisi açısından dönüştürücü liderlik ve uygulamadan bir örnek. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul*, 141.

Ateş, G. (2005). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya*, 150.

Baykal, Ü., Altuntaş, S., Seren, Ş. (2006). Yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılık ile kişisel ve mesleki durum değişkenleri, liderlik tarzları ve denetim odağı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Sur, H., Yazar, O. (Ed). IV. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bilimsel Kitabı. Sağlık Yöneticileri Derneği, İstanbul, 94-101.

Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

- Berber, A. (2000) Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim*, 11(36): 33–50.
- Demirtaş, S. K., Bahçecik, N. (2006). Nurse managers' transformational leadership style and nurses trust in nurse managers, III. International Nursing Management Conference Abstract Book, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, Ankara, 51.
- Dierckx De Casterle, B., Willemse, A., Verschuere, M. (2008). Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: A case study. *Journal of Nursing Management*, 16: 753-763.
- 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): 1-14.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 8. basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 431-462.
- Ergin, C., Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54): 37–51.
- Erkan, E., Abaan, S. (2006). Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *H.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 13(1): 1–13.
- Kanste, O., Kaariainen, M., Kyngas, H. (2009). Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 23: 775-782.
- Karayılmaz, H. (2006). Yönetici hemşirelerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 89.
- Mahoney, J. (2001). Leadership skills for the 21st century. *Journal of Nursing Management*, 9: 269–271.
- Marquis, B. L., Huston, C. J. (2006). Leadership Roles and Management Functions in Nursing. 5. basım. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, 46-60.
- McGuire, E., Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economic*, 24(4): 179–185.
- Neilsen, K., Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well being? Exploring the mediating role self-efficacy. *Work and Stress*, 23(4): 313-329.
- Öztürk, H. (2010). Yönetici hemşirelerin etik davranışları ve bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul, 181.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. 3. baskı. Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Bursa, 173-183.
- Sayın, Ç. (2008). Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının hemşirelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 66-80.
- Serinkan, C., İpekçi, İ. (2005), Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 10(1): 281-294.
- Sipahi, S., Berber, A. (2002). Dönüşümsel liderlik perspektifinin analitik hiyerarşi prosesi tekniği ile analizi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 31: 7–30.
- Tekarslan, E., Kılınç, T. (2000). Davranışsal Sosyal Psikoloji. 1. basım. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 119-161.
- Thyer, G. L. (2003). Dare to be different: Transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage. *Journal of Nursing Management*, 11: 73.
- Tomey, A. M. (2000). Guide to Nursing Management and Leadership. 8 basım. Mosby, St. Louis, 137-170.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1): 16–29.
- Vatan, F. (2009). Hemşirelerde liderlik geliştirmede formal mentorluk programı: Eylem araştırması. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, İzmir, 45-47,150.