



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELİK ESASLARI VE YÖNETİM ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN OTANTİK
LİDERLİK DÜZEYLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kadriye ÖZKOL KILINÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK

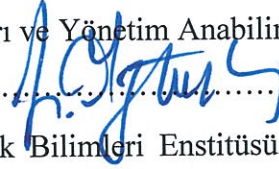
TRABZON – 2017

ONAY

Bu tez Yüksek Lisans Standartlarına Uygun Bulunmuştur.

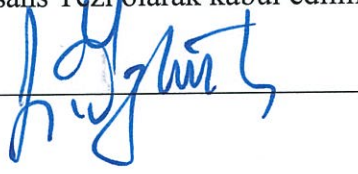
Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK

Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Başkanı

.....


Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kadriye ÖZKOL KILINÇ'ın hazırladığı "Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" başlıklı tez KTÜ Lisansüstü Eğitim- Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca kapsam ve bilimsel kalite yönünden değerlendirilerek oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK



Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK



Doç. Dr. Birsal Canan DEMİRBAĞ



Yrd. Doç. Dr. Serap SÖKMEN



Tarih :11/01/2017

Bu tez KTÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ali Osman KILIÇ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının KTÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzu standartlarına uygun olarak yazıldığını, tezin akademik ve etik kurallara bağlı kalınarak gerçekleştirilmiş özgün bir bilimsel araştırma eserim olduğunu, tezde yer alan ve bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kaynakların kaynaklar listesinde yer aldığını, tezin çalışılması ve yazımı aşamalarında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

11/01/2017

Kadriye ÖZKOL KILINÇ

İthaf

Bu yüksek lisans tezimi her zaman üzerime titreyen, bu günlere gelmemde sonsuz emeği olan, manevi varlığını her an yanımda hissettiğim, çok sevdiğim canım babam Abdullah ÖZKOL'a ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan, desteğini ve zamanını hiç bir zaman esirgemeyen, yoluma ışık tutan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK'e,

Çalışmama katılımlarıyla destek sağlayan değerli hemşirelere,

Çalışmamda desteklerini benden esirgemeyen, ikinci ailem olarak gördüğüm ve beni hiç bir zaman yalnız bırakmayan değerli dostlarım Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı araştırma görevlileri ile aynı anabilim dalında lisansüstü eğitim görmekte olan değerli arkadaşlarıma,

Çalışmam süresince bana sabırla yaklaşan, tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan sevgili eşime,

Her zaman yanımda olup beni destekleyen, bana güç veren, üzerimde sonsuz emekleri olan ve benim için hiç bir fedakârlıktan kaçınmayan canım babama, sevgili anneme ve değerli kardeşlerime sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Arş Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL ve ONAY

BEYAN

İthaf

TEŞEKKÜR

TABLolar DİZİNİ

ix

ŞEKİLLER DİZİNİ

x

KISALTMALAR, SİMGELER ve FORMÜLLER DİZİNİ

xi

1. ÖZET

1

2. SUMMARY

2

3. GİRİŞ ve AMAÇ

3

4. GENEL BİLGİLER

6

4.1. Liderlik Kavramının Tanımı

6

4.2. Liderlik Kavramının Özellikleri

8

4.3. Liderlik Yaklaşımları

9

4.3.1. Özellikler Yaklaşımı

9

4.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

10

4.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

11

4.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

12

4.4. Otantik Liderlik

14

4.4.1. Otantiklik Kavramı

14

4.4.2. Otantik Liderlik Kavramı

15

4.4.2.1. Otantik Liderlik İle İlgili Diğer Kavramlar

17

4.4.2.1.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

18

4.4.2.1.2. Otantik Karar Verme Süreci

18

4.4.2.1.3. Liderin Kendisinin Farkında Olması (Öz-Bilinç) ve Duygularını

Yönetmesi

19

4.4.2.1.4. Liderin İzleyenlerinde Öz-Bilinç ve Öz Denetim Geliştirme

19

4.4.2.1.5. Örgütsel Bağlam

19

4.5. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

20

4.6. Otantik Liderin Özellikleri	21
4.7. Otantik Liderlik Bileşenleri	22
4.7.1. Öz Farkındalık	22
4.7.2. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi	23
4.7.3. İlişkilerde Şeffaflık	23
4.7.4. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	24
4.8. Otantik Liderlik ve Diğer Pozitif Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki	24
4.8.1. Otantik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik	25
4.8.2. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	25
4.8.3. Otantik liderlik ve Karizmatik Liderlik	26
4.8.4. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	27
4.9. Hemşirelikte Liderlik ve Otantik Liderlik	27
5. GEREÇ ve YÖNTEM	34
5.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi	34
5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	34
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	34
5.4. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı	36
5.5. Veri Toplama Araçları	36
5.6. Veri Toplama Süreci	39
5.7. Araştırma Planı	39
5.8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	40
5.9. Araştırmanın Sınırlıkları	40
6. BULGULAR	41
7. TARTIŞMA	53
8. SONUÇ ve ÖNERİLER	59
9. KAYNAKLAR	61
10. EKLER	70
10.1. EK 1. Kurum İzinleri	71
10.2. EK 2. Ölçek İzni	75
10.3. EK 3. Onam Formu	77
10.4. EK 4. Anket Formu	78
10.5. EK 5. Demografik Özelliklere Göre Normal Dağılım Testi	82

11. ETİK KURUL ONAYI

84

12. ÖZ GEÇMİŞ

87



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Araştırmanın Yapıldığı Hastanelerin Tanıtıcı Özellikleri	34
Tablo 2. Hastanelere Göre Tabakalı Örneklem Yöntemiyle Seçilen Hemşire Sayısı	35
Tablo 3. Otantik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Ölçek Alt Boyutlarına Göre Dağılımı	37
Tablo 4. Otantik Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Katsayıları	38
Tablo 5. Hemşirelerin Demografik Özellikleri	41
Tablo 6. Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerine İlişkin Görüşleri	42
Tablo 7. Hemşirelerin Algılarına Göre Sorumlu Hemşirelerinin Otantik Liderlik Düzeyine İlişkin Ölçek Puan Ortalamaları	43
Tablo 8. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile Sorumlu Hemşirelerine İlişkin Otantik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	44
Tablo 9. Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerinin Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Otantik Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	49

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı	38
Şekil 2. Araştırma Planı	39
Şekil 3. Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerini Algıladığı Otantik Liderlik Düzeyine İlişkin Diyagram	43



KISALTMALAR, SİMGELER ve FORMÜLLER DİZİNİ

Kısaltmalar

AEKDCH	Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi
FDH	Fatih Devlet Hastanesi
FH	Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi
İH	İmperial Hastanesi
KEAH	Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
vb.	Ve benzeri
YSKHRH	Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi

Formüller

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Örneklem Hesaplaması

1. ÖZET

Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Hemşirelikte kendilerine ve izleyenlerine ilham veren, söyledikleri ve yaptıkları arasında uyum olan, bireysel çıkarlar yerine grubun çıkarları ile güdülenen, ahlaklı bireyler olarak kabul edilen otantik liderlere ihtiyaç vardır. Araştırmanın amacı, hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptamaktır. Araştırma Trabzon merkezdeki hastanelerde çalışan tüm hemşireler (n=1569) arasından tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 309 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Veriler; bilgi formu, Otantik Liderlik Ölçeği ile toplanmış, sayı, yüzde, ortalama, Mann-Withney U ve Kruskall Wallis testleri ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre hemşirelerin %53.7'si lisans/lisansüstü eğitilmiş, %77.7'si 4A kadrosunda ve %59.5'i kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere göre sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik toplam puanı 3.968 ± 0.592 'dir. Alt boyutlarda ise ilişkilerde şeffaflık puanı 4.090 ± 0.629 , içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanı 3.852 ± 0.733 , bilgiyi dengeli değerlendirme puanı 3.853 ± 0.785 ve öz farkındalık puanı 4.019 ± 0.774 'tür. Özel hastanede çalışan, bulundukları serviste ve sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun olan, sorumlu hemşirelerini etik, vizyoner, yeniliğe açık, yönetici olarak yeterli ve demokratik olarak gören hemşireler de sorumlu hemşirelerini ölçek toplam ve alt boyut puanlarına göre daha otantik lider olarak algılamışlardır ve bu bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Sonuç olarak hemşireler sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılamış ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere göre özel hastanede çalışan hemşireler sorumlu hemşirelerini daha fazla otantik lider olarak algılamıştır.

Anahtar Sözcükler: Hastaneler, hemşireler, hemşirelik, liderlik, yönetici hemşireler

2. SUMMARY

Evaluation of Authentic Leadership Levels of Nurse Managers

In nursing; authentic leaders who inspire themselves and their followers, whose doings and sayings are consistent, is motivated not by personal interests but by group interests and are accepted as moral individuals are needed. The current study aimed at exploring whether or not nurses perceived their chief nurses as authentic leaders. The study was conducted with 309 nurses recruited using stratified sampling method among nurses (n=1569) who worked at hospitals in city center of Trabzon Province. The data were collected using an information form and Authentic Leadership Scale and were analyzed through frequencies, percentages, means, Mann-Withney U and Kruskall Wallis tests. According to findings; 53.7% of nurses had graduate/post-graduate degrees, 77.7% of them had 4A personnel cadre and 59.5% of them worked at public hospitals and according to these nurses, authentic leadership's mean score of chief nurses was 3.968 ± 0.592 . In subscales; authentic leadership's mean score of chief nurses was 4.090 ± 0.629 for relational transparency, 3.852 ± 0.733 for internalized moral perspective, 3.853 ± 0.785 for balanced processing and 4.019 ± 0.774 for leader self-awareness. Those nurses who worked at private hospitals, were pleased with their clinic where they were employed and working with their chief nurses perceived their chief nurses as moral, innovative, proficient and democratic managers and thus as more authentic leaders in terms of total score and subscale scores and these findings were statistically consistent ($p < 0.05$). As a result; nurses perceived their chief nurses as authentic leaders and nurses working at private hospitals perceived their chief nurses as more authentic leaders as compared to those nurses working at public hospitals.

Key words: Hospitals, leadership, nurses, nurse administrators, nursing

3. GİRİŞ ve AMAÇ

Günümüzde yaşanan değişimlerin ve teknolojinin getirmiş olduğu yenilikler, kurumların yapılarına, işleyişlerine, amaçlarına ve hedeflerine çok yakından etki etmektedir. Bu doğrultuda kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri ile ilgili olarak “liderlik” kavramının değeri ortaya çıkmıştır. Hatta liderlik kavramı eskisinden çok daha fazla değer kazanmıştır. Çünkü liderlerin davranışları ve başarıları izleyenlerinin de başarısını birlikte getirmektedir (1, 2). Dolayısıyla liderlik tarih boyunca üzerinde çalışılan ve bilimsel araştırmalara konu olan bir kavram olmuştur. Liderlik kavramı, ilk olarak büyük adam yaklaşımı ile ele alınmış sonrasında özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarıyla devam etmiş ve son olarak da yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Günümüzde ise sürekli olarak yaşanan değişimler ve örgütsel belirsizlikler çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan otantik liderliği gerekli kılmıştır. Bu liderlik yaklaşımında; liderin güven, iyimserlik, dayanıklılık ve umut gibi pozitif psikolojik sermaye yeteneklerinin, izleyenlerinin davranış ve tutumlarını pozitif yönde etkilediği savunulmaktadır. Otantik liderler bireylerin negatif yönlerine odaklanmak yerine onların güçlenmesine ve gelişmesine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda liderler ve takipçileri arasında olumlu iklim meydana gelecek ve bu durum pozitif, istendik örgütsel ve bireysel çıktıların oluşmasını sağlayacaktır (3).

Liderlik, diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektörü için de önemli bir konudur. Hızlı bir değişimin yaşandığı sağlık sektöründe diğer meslek gruplarıyla çalışan hemşireler, kişilere kaliteli, etkin ve güvenli bakım verebilmek adına bilgilerini, güçlerini ve liderlik yeteneklerini etkili bir şekilde kullanmalıdırlar. Yönetici hemşireler amaçlarına ulaşmak için hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlemesi, yürütülmesi, kontrol ve değerlendirmesinden sorumlu oldukları için liderlik özelliklerini ortaya çıkarmalıdırlar (3). Bu doğrultuda hemşirelerin kaliteli sağlık hizmeti verebilmesi adına önemli etkiye sahip olan yönetici hemşirelerin, liderlik davranışlarının onları izleyen hemşirelerin bakış açısıyla değerlendirmesi önemlidir (4). Bununla birlikte gelişen şartlar doğrultusunda hemşirelikte lider arayışı büyük önem kazanmıştır. Çünkü hemşirelikte lider eksikliği çekilmektedir. Ayrıca bazı çalışmalarda belirtildiği gibi hemşireler yönetici hemşirelerinin insana/insan gereksinimlerine dönük (4-6); adil, eşit davranmadığı ve olumlu insan ilişkileri geliştirmediğini belirtmektedir

(7). Oysa tüm insanlar gibi hemşireler de çalıştığı birimde huzurlu olmayı, kurumun önemli bir parçası olduğunu hissetmeyi ve işinden doyum almayı istemektedir. Bu noktada ekip ya da takım ruhu devreye girmektedir (8). Bunu sağlayabilmek için orijinal, yeniliğe açık, çalışana değer veren, vizyon sahibi olan, güven veren, gerektiğinde risk alabilen ve başarıya odaklanan, dürüst, tarafsız, şeffaf, tutarlı, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen liderlere ihtiyaç vardır (8, 9). Bu durumda otantik liderler devreye girmektedir. Bu liderler; kendilerine ve izleyenlerine ilham veren, imkânsız başarabileceklerine inanan, söyledikleri ve yaptıkları arasında uyum olan, bireysel çıkarlar yerine grubun çıkarları ile güdülenen, ahlaklı bireylerdir (8).

Hemşirelikte liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, ülkemizde yönetici hemşirelerin liderlik davranış ve özelliklerini ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, daha çok davranışsal (4-6, 10) ya da yeni liderlik yaklaşımlarından olan transaksyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımları kapsamında gerçekleştirilmiştir (11, 12). Ancak hemşirelikte, çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan otantik liderlik tutum ve davranışlarını ortaya koyan çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu durum, çalışmanın yapılmasının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışmanın yapılması ve liderlik etme ile ilgili sorunların ortaya konması diğer çalışmalara ışık tutulabilir ve hemşirelik hizmetlerindeki sınırlı literatür bilgisine de katkı verilebilir. Bununla birlikte bu çalışmanın sonuçları ile otantik liderlik özelliklerine sahip yönetici/sorumlu hemşirelerin üst düzey yönetici hemşire pozisyonlarına getirilmesi, desteklenmesi ya da yetiştirilmesi ve gelecekte daha üst pozisyonlardaki yöneticilik düzeylerine atanmaları sağlanabilir. Böylece hemşirelik hizmetleri yönetim pozisyonları güvenilir ve doğru ellere bırakılarak çalışmanın yapıldığı bölgedeki hemşirelik hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı verilebilir.

Hemşirelikte liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, daha çok genel liderlik davranışları ile ilgilidir ve hemşirelerin daha çok işe yönelik/işi önemseyen liderlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Bununla birlikte sözü edilen parametrelerle hemşirelerin insana yönelik liderlik davranışları sergilemeleri, bakımın kalitesi ve hizmetin verimliliği için büyük önem taşımaktadır. Burada yönetici hemşirelerin rolü yadsınamaz bir gerçektir. Ancak bazı çalışmalarda, yönetici hemşirelerin yeterince insana dönük davranmadığı ve etik davranışlar göstermediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda hemşirelikte, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, kendilerine ve

izleyenlerine ilham veren, hem kendisinin hem de izleyenlerinin görüşlerini önemseyen, bireysel çıkarlar yerine grubun çıkarları ile güdülenen, söyledikleri ve yaptıkları arasında uyum olan, karar verirken konuyu tüm yönleriyle etraflıca yordayarak adaletli bir şekilde değerlendiren, içselleştirmiş ahlak anlayışına sahip olan ve ilişkilerinde açık-şeffaf-net olan otantik liderlere ihtiyaç vardır. Bu çalışma hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptanmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmaya katılan hemşirelerin demografik özelliklerinin tanımlanması ve bu özelliklerinin sorumlu hemşirelerine bakış açılarını nasıl etkilediğinin değerlendirilmesi planlanmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yönetici hemşirelerin otantik liderlik düzeyi nedir?
2. Hemşirelerin demografik özellikleri yönetici hemşirelerini otantik lider olarak algılama durumlarını etkilemekte midir?

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Fransızca “leader” kelimesinden gelen lider kavramı Türk Dil Kurumu’nda “Önder, Şef” anlamına gelmektedir. Ayrıca Türk Dil Kurumu liderliği, liderin görevi olarak tanımlamaktadır. Lideri ise bir kuruluşun en üst düzeyde yönetiminden görevli kimse olarak tanımlamıştır (13). Liderlik inanmayı, cesareti, etkilemeyi, bilgiyi, cesurluğu, zekayı, vizyon geliştirmeyi, yaratıcı ve analitik düşünmeyi içeren bir kavramdır (14).

Liderlik insanlığın tüm zamanlarından beri var olan, çok eskilere dayanan bir kavramdır. Tarih boyunca liderlik kavramı hakkında farklı bilim adamları ve yazarlar tarafından birçok tanım yapılmıştır. Bundel, liderliği (1930) “isteneni yaptırabilme sanatı” olarak açıklamıştır (15). Hephill ve Coons (1957), liderliği “ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışları” olarak ifade etmiştir. Rauch ve Behling (1984) ise liderliği “önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci” olarak belirtmişlerdir (1). Davis (1988), liderliği izleyenlerini belirlenmiş hedeflere doğru yöneltmeye ikna etme, Cook ve arkadaşları ise (1997) liderin ileri görüşlülüğüne yani vizyonuna isteyerek bağlanma ve Bass (1990) ise grup dinamikleri ve süreçleri, güç kullanma, kişilik, amacı başarma, itaat, etkileşim ile başkalarının katkısı olmadan karar alabilme gibi niteliklerin bir veya ikisinin birleşimi olarak tanımlamışlardır (16). Hedlund ve arkadaşları (2003) liderliği çeşitli kişilerarası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneği gerektiren karmaşık bir performans alanı olarak ifade etmişlerdir (17). Güney (2015) ise liderliği kişiler arası etkileşimi sağlayabilmek adına bireyin kendisinde var olan gücü kullanma süreci olarak açıklamıştır (14). Bir başka tanımda ise liderlik, takipçilerini belirlenen hedefler etrafında toplayabilme ve hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlamıştır (18). Erdem ve Dikici (2009) ise liderliği, bir kişiyle bir grup arasında güce, otoriteye dayalı bir ilişki olarak tanımlamıştır. Lider ise bu gücünü kullanarak grubu bir amaca yönlendiren kişidir (19). Paksoy (2012) ise lideri belirli bir misyonu olan ve buna uygun vizyon geliştiren, bu vizyona erişmek için stratejik planları olan, bilgiye dayalı, insan merkezli yönetim anlayışını savunan kişi olarak ele almıştır (20). Demirdağ (2015) ise lideri, bir grup insanı belirli ve ortak amaçlara ulaşmak için bir

araya toplayarak harekete geçiren, onları etkileyen kişi olarak açıklamıştır (21). Liderlik belirlenen amaçlar için grubu harekete geçirme gücüdür (14, 18, 22, 23). Ayrıca tüm dünyadaki liderlerin kendilerine özgü yeteneklerinin olduğu söylenmekte ve bu yeteneğe de karizma denmektedir (22).

Tüm bu liderlik tanımları incelendiği zaman, liderlik ifadeleri çoğunlukla içinde bulunulan çağın liderlik anlayışıyla paralellik göstermektedir (9). Ayrıca tüm bu yapılan açıklamalardan yola çıktığımızda; liderliğin tanımı nasıl olursa olsun, onu kapsayan kişi ve kurumların faydasına olan bir sosyal kalite olduğu aşikârdır (24). Bu doğrultuda literatürün üzerinde durduğu nokta liderlerin zor durumlarda yani belirsizlik ya da kriz durumlarında ortaya çıktıklarıdır. Zaten kriz durumları, dinamik liderlerin kendilerini açığa çıkarmasını sağlayan önemli yaşantılardır. Lider var olan kriz durumu çözdüğünde kitle onun gücüne inanmakta, ona güvenmekte ve onu takip etmeye başlamaktadır (22).

Liderliği daha iyi anlayabilmek adına liderlik sürecini de ayrıntılı bir şekilde ele almak gerekmektedir. Liderlik süreci lider, takipçi ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan dinamik bir süreçtir. Bu sürecin temeli bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi, harekete geçirebilmesinden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle liderlik sürecinin temeli bir kişinin diğerlerini etkileyebilmesidir (23, 25, 26). Tüm bunlara göre kapsamlı bir lider tanımı yapılacak olursa insanların davranışlarını kendi yönlendirdiği gibi etkileyen ve bu etkileme eylemini uygularken rehberlik eden, yol gösteren, öğreten, vizyon sahibi olup ileriye gören, emir ve talimat veren, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında anlayan yaratıcı bir kişidir (25). Bu doğrultuda günümüzde liderin, hem teknik hem de mesleki olarak kendi alanında yeterli ve uzman olması beklenmektedir. Böyle etkili bir liderlik ile kişi kurumuna hâkim olabilecektir (27).

Sonuç olarak bireylerin veya toplumların ortak amaçlarına erişebilmeleri için ikiden fazla bireyin bir araya geldiği neredeyse her ortamda er ya da geç öncü özelliklere sahip bir kişinin, en azından spontan olarak ortaya çıkması kesindir. Bu birey bazen kişisel özelliklerinden ötürü lider olarak belirlenebilir. Çevresindeki kişilerin gereksinimlerine ve beklentilerine cevap veren, amaçlara ulaşmak için gerekli olan sorumlulukları alan, ortak hedeflere ulaşmak adına izleyenlerine rehberlik eden, yol

gösteren, grup içerisindeki birlik ve beraberliğin devamını sağlayan, amaçlara doğru hareket edilebilmesini başarmak için koordinasyonu ve gerekli güdülenmeyi sağlayan ve takipçilerinin manevi varlığını şahsında somutlaştıran bu kişi liderdir (28).

Tüm bu yazılanların ışığında liderliğin yalnızca örgütlerin üst kademelerine özgü bir süreç olmadığı anlaşılabılır. Liderlik süreci farklı kalıplara, kapsamlara sahip olabilir. Bir ustabaşının, aynı zamanda bir genel müdürün de liderlik yapması gerekir. Burada kendilerini takip edenlerin sayısı, başarmayı arzuladıkları hedefleri ve içlerinde bulundukları koşullar farklılık arz etmektedir. Süreç olarak ise liderlik işi aynıdır (23).

4.2. Liderlik Kavramının Özellikleri

Çağımızda kurumlar arasında rekabet sürekli artış göstermekte ve iş dünyası daha dinamik hale gelmektedir. Bu durum liderlik davranışlarının önemini artırmaktadır. Gün geçtikçe önemi artan bu konuda liderler çalışanlarının motivasyonunu artırarak ve yaptıkları işlerde mutlu olmalarını sağlayarak onların kurumlarına olan bağlılıklarını artırmaya çaba göstermektedirler (29). Günümüzde lider ileriye gören, yeniliklere ve değişime açık olan, çağın gereklerine uygun bu yenilikleri kurumuna kazandıran, izleyenlerin de kuruma bağlılıklarını artıran, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve en iyi biçimde kullanmalarını sağlayan, takipçilerini motive eden, onların yeni fikirlerini ifade etmeleri için teşvik eden ve bireysel özelliklerine dikkat ederek onları yönlendiren, bilimsel problem çözme yeteneği olan kişi olmalıdır (30). Bakan ve Büyükmeşe ise (2010) liderlerin değişimlere açık olan, sürekli olarak kendini geliştiren ve yeniliklerin öncüsü olan, hem izleyenleri hem de çevresi ile etkili iletişim kurmayı başarabilen, vizyon sahibi olan, yaptığı işlerde fark yaratabilen ve risk alabilen kişiler olmasını beklemektedir (2).

Bir liderde bulunması gereken en önemli özellikler şöyle sıralanmaktadır:

- Güvenilir olma,
- Özgüven sahibi olma,
- Adam yetiştirme,
- Kendini bilme
- Cesaretlilik,
- Bilgi toplama,
- Yaratıcılık,

- Yönetme yeteneği,
- Strateji geliştirme,
- Değişime ayak uydurabilme,
- Yenilikçi,
- Karizma.

Liderlerin özellikleri konusunda üstünde durulması gereken önemli nokta, bu özelliklerin hepsinin bir liderde bulunma zorunluluğunun olmamasıdır. Örneğin; sadece karizma sahibi olmak tek başına bir lider olmak için yeterli gelmeyeceği gibi; güvenilir olmayan bir liderin diğer tüm özelliklerin hepsine sahip olması önemli olmayacaktır (24). Ayrıca liderliğin başarısının değerlendirilmesi, liderlerin taşıdığı niteliklerle ilişkili olduğu kadar, etkilediği grubun bu niteliklerinden etkilenme oranı ile de ilişkilidir (31). Tüm bu özellikler incelendiğinde; belirli hedefleri amaç edinmiş grupların meydana getirilmesi ve harekete geçirilmesi her insanın özellikleri arasında yer almayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirmektedir (18). Bu doğrultuda çağımızda liderler, çalışanlarını güdüleyerek motivasyonlarını artıracak, onların yaratıcılıklarını destekleyecek, örgüte bağlılıklarını artıracak, yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlayacak ve elde ettikleri başarılarıyla övünebilecekleri ortam yaratmalıdır. Bir başka ifadeyle liderin görevi, izleyenlerinin düşüncelerini, deneyimlerini ve yeteneklerini harekete geçirerek, tüm bunları kurumun yararına değerlendirmek ve takipçilerinin örgüte karşı pozitif duygu, düşünce ve tutumlar içerisinde olmalarını sağlamaktır (30).

4.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, ilk olarak liderlerin özelliklerine ve davranışlarına odaklanmıştır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmaların sonucunda önemli bilgiler elde etmişlerdir. Bu doğrultuda araştırmacılar zamanla liderlik yaklaşımlarını özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları olarak dört ana başlıkta ele almışlardır. Bu yaklaşımların hiçbirisi kendi başına liderliği tam anlamıyla tüm boyutlarıyla tanımlamamaktadır. Bu yaklaşımların her biri birbirlerini tamamlar özellik göstermektedirler (15, 25).

4.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğe ilişkin ilk yaklaşımlar 1950'den öncedir. Liderlik araştırmalarında daha çok başarılı ve başarısız olan liderler arasındaki farklı özelliklerin neler olduğu

anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu dönemde “Bazıları Lider Doğar” anlayışı liderin bireysel özelliklerinin ne kadar önemli olduğu ile ilgilidir (24).

Özellikler yaklaşımının temelinde başarılı olan liderlerin özelliklerinin, başarılı olmayan liderlerden ayırt edilerek bir özellikler listesinin hazırlanması vardır (32). Özellikler yaklaşımına göre; cinsiyet, yaş, boy, ağırlık, yakışıklılık, zeki olma, eğitim, karar verme yeteneği, bilgi, güzel-açık-net konuşma ve iyi iletişim kurma yeteneği, güven duygusu aşılama, dürüst, doğru ve samimi olma, inisiyatif kullanabilme, yaratıcı, başarılı, özgüven sahibi ve cesur olma gibi faktörlerle liderlerin nitelikleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda kaliteli bir liderin hem fiziksel hem de bireysel nitelikleri açısından takipçilerinden ayıran özellikleri araştırılmıştır. Bu kuramda “Bir Lideri Diğerlerinden Ayıran Özellikler Nelerdir?” veya “Başarılı Liderleri Başarısız Liderlerden Ayıran Özellikler Nelerdir?” sorularına yanıt aranmıştır (3, 15).

Çalışmalarda etkili olan liderlerin bazen aynı niteliklere sahip olmadığı saptanmış, bazen de takipçileri içerisinde liderin niteliklerinden çok daha fazla özelliklere sahip olanlar bulunmuştur. Bu izleyenlerin lider olarak ortaya çıkmaması özellikler yaklaşımına ters düşmektedir. Zamanla liderlik sürecinin tanımlanması açısından tek başına bireysel niteliklerin yetmediği başka faktörlere bakılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Liderin sahip olduğu niteliklerin yerine takipçilerinin nitelikleri ve liderlerin nasıl davranışlar sergilediği araştırılmıştır. Böylelikle davranışsal liderlik yaklaşımı meydana gelmiştir (15, 24).

4.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik özelliklerinin belirlenmesi için yapılan araştırmaların oluşturduğu hayal kırıklığı ve yönetimin beşeri ilişkilere ağırlık vermesi ile araştırmacılar liderlerin davranışlarına odaklanmışlardır. Bu doğrultuda “Nasıl Lider Olunur?” sorusu gündeme getirilmiştir (6). Bu varsayımın temeli lideri etkili ve başarılı yapan durumun liderin niteliklerinden daha çok liderin sergiledikleri davranışlara dayanmaktadır. Liderlerin izleyenleri ile iyi iletişim kurup kurmadığı, yetki devrini kullanıp kullanmadığı, doğru bir şekilde planlama ve denetim yapıp yapamadığı ve hedefleri doğru bir şekilde belirleyip belirlemediği gibi davranışlar liderin etkili olup olmadığını ortaya koymaktadır (24).

Ellili yılların sonlarında ise Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki arkadaşlarıyla liderlik çalışması yapmıştır. Burada liderlik davranışları “işe yönelimli” ile “iş görene yönelimli” olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Liderin işe yönelik sergilediği davranışlar girişimcilik ruhu, yönetimde merkezi yapıyı harekete geçirme gibi kavramları ele alırken, liderin insana yönelik sergilediği davranışlar kişilerarası ilişkilere ilgi, bireyi önemseme gibi kavramları ele almıştır. İşe yönelmiş lider cezalandırma ve mevkiye dayanan formal davranışlar sergiler ve görevlere odaklanır, takipçisine işini yapması için otoriter davranır. Bu tarz liderler izleyenlerinin önceden belirlenmiş planlara uygun olarak kendi kendilerine işlerini yapacaklarına güvenmedikleri için onları sürekli olarak kontrol ederler. Takipçileri ile kişilerarası ilişkileri kötüdür ve görevin yerine getirilmesiyle ilgilenirler. İzleyenlerini sadece görevin yerine getirilmesi için gerekli olan bir araç olarak görürler. İş görene yönelmiş lider ise gerektiğinde yetki devreden, izleyenlerinin bireysel başarılarına ve ilerlemelerine destek veren ve onların doyumunu artıracak şekilde işyerlerini biçimlendiren sosyal sistemin niteliklerine odaklanırlar. Bu doğrultuda liderler işyerleri için çok çalışmayı gerektirecek hedeflere ulaşmayı amaçlarlar ve izleyenlerinden nasıl bir performans beklediğini söylerler. İzleyenlerine yardımcı ve destek olur, onların esenliğini isterler (6, 24). Bu doğrultuda verimliliği yüksek olan kurumlarda yöneticilerin iş görene yönelik davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Ancak sonraki çalışmalarda hem işe hem de çalışana yönelik liderlik özelliklerini sergileyen liderlerin takımlarında yüksek verim elde ettiği bulunmuştur (6).

Hangi ifade kullanılırsa kullanılsın liderlerin davranışları ile alakalı olarak yapılan çalışmaların tamamı, liderin bu iki boyuttan hangisine daha yakın olduğuna göre farklı liderlik tarzları geliştirmesine ve etkili olanının belirlenmesine odaklanır. Fakat etkili liderlerin çeşitli durumlarda sergilediği davranışlar çeşitlilik göstermektedir. Dolayısıyla etkili bir liderin sergilediği farklı davranışlar durumların ve koşulların incelenmesini gerekli kılmıştır (33).

4.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Atmışlı yıllardan itibaren araştırmacılar, lider ve izleyenlerinin etrafındaki çevreye odaklanmaya başlamışlardır (34). Durumsallık yaklaşımı “Her Durumda Geçerli En İyi Liderlik Tarzı Diye Bir Şey Yoktur” düşüncesini savunmaktadır. Bu

yaklaşımına göre liderliğin bütünüyle açıklanması ve etkin olan liderliğin meydana çıkarılması adına liderlerin hem nitelikleri hem sergiledikleri davranışları hem de kurumun yapısı ve çalışma ortamı gibi durumların hepsinin birbiri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesini gerekli kılmıştır (35). Örnek vermek gerekirse liderin X koşulu ile ilgili olarak A liderlik tarzını sergilemesi, Y durumu ile ilgili olarak da B liderlik tarzını sergilemesidir. Ancak bu durumların çağımızın karmaşık çalışma hayatından ayrılarak incelenmesi basit değildir. Bilgi çağında değişimin felsefesi konuşulurken durumları sabit bir şekilde tutabilmek mümkün değildir. Bu doğrultuda yeni liderlik yaklaşımlarına gereksinim hissedilmiştir. Bunlar liderlerin karizmatik niteliklerini ele alan karizmatik liderlik yaklaşımları ve liderlerin takipçilerinin değerlerini, inançlarını, gereksinimlerini değiştiren kişi olduğuna inanılan dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıdır (33).

4.4.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Bilgi çağı, iletişim araçlarında ortaya çıkan önemli teknolojik gelişmeler sayesinde meydana gelmiştir. Dolayısıyla “bilgi” kavramının önemi her zaman olduğundan çok daha fazla gerekli görülmüş ve değişimin, dönüşümün nasıl yapılacağı da büyük önem arz etmiştir. Gelişen teknoloji, artan bilgi seviyesi, değişen çevre koşulları, sosyal, kültürel, ekonomik değişim ve yenilikler yeni yönetim tarzlarının meydana gelmesinde önemli rol oynamışlardır. Bu değişim sürecinin anlaşılmasında ve başarılmasında “liderlik” kavramı büyük önem taşımaktadır ve liderlik de yaşanan bu değişim, yenilik ve gelişmelere paralel bir şekilde kendisini geliştirmekte ve değiştirmektedir. Bu doğrultuda günümüzdeki liderlik, rekabetin hayati önem taşıdığı, takipçilerinin moral, motivasyon ve doyum hislerinin örgütün verimliliğine ve etkililiğine katkı sağladığı, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanmanın en önemli kaynak olduğu ve alelade bir lider-takipçi ilişkisinden çok daha karmaşık yapıdadır (27).

Yeni yaklaşımlar, takipçilere önem verilmesinin yanında liderliğin rastgele meydana gelmediğinden bahsetmektedirler. Bu yaklaşımlara göre lider vizyon sahibi olan ve bu görüşünü takipçileri ile paylaşıp ortak bir vizyon elde edebilen ve bu vizyona ulaşabilmek için plan ve program yapan bireydir. Liderler değişimi kabul edip öncüsü olan, çatışmaları yöneten, takipçilerini güçlü kılan, izleyenlerinin gözünde bir

simge bir enerji kaynağı olan ve takipçilerinin gelişimlerine destek veren bireylerdir. Liderlik karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak kabul edilmekte ve öğrenilebilir bir nitelik olarak görülmektedir (3).

Bu doğrultuda liderliği açıklamak için klasik yaklaşımların yetmediği görülmüş ve etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, hizmetkâr ve otantik liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, geçmişe ve geleneklere bağlı olan bir liderlik yaklaşımıdır. Etkileşimci liderler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırlar. Çalışanların geçmişten beri devam eden faaliyetlerini daha verimli ve etkin kılarak ya da iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçer ve çalışanlarının yaratıcı, yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Geçmişteki pozitif ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bunları kuşaktan kuşağa aktarma açısından faydalı hizmetlerde bulunurlar. Bu liderlik yaklaşımı durgun büyüme ve tasarruf politikasını özümsemiş örgütlerde etkilidir (18, 36).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderler ise temel olarak değişimi esas alıp değişimin olmasını sağlayan sinerjik ortamlar oluşturarak, yaptıkları ile farklılıklar yaratmaya ve yenilikler ortaya çıkarmaya odaklanırlar (37, 38). Dönüşümcü liderler örgütsel kültüre, örgütsel değerlere ve örgütsel davranışlara saygı gösterirler. Bu değer ve tutumları dönüşümcü liderleri takipçileri üzerinde etkili hale getirir. Ayrıca dönüşümcü liderler yaratıcılığa, amaçlara ulaşma konusunda başarılı olmaya ve izleyenlerinin sağlık konularına önem göstermektedir (38). Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikalarını amaçlayan örgütlerde etkilidir (36).

Karizmatik liderler öz güvenleri yüksek, güzel konuşma ve ikna etme yetenekleri olan vizyon geliştirebilen, değerleri olan, diğerlerinden farklı sıra dışı davranışlarda bulunan, bireysel risk alabilen, statükocu olmayan, izleyenlerinin gereksinimlerine karşı duyarlı olan, izleyenlerinde hayranlık uyandıran bireylerdir. Zaten bu özellikleri sayesinde başkalarını etkileyebilen kişilerdir. Ayrıca karizmatik liderler duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamadıklarından ötürü kararlı olan kişilerdir (39). Bunların yanı sıra karizmatik bir lider, izleyenlerini, tahmin edilenden daha fazla motive etme kapasitesine sahiptir (36).

Hizmetkâr liderler insanı varlıklar içerisinde en saygı değer, en gelişmiş canlı olarak kabul ederler ve ona katkı sağlamak için çalışırlar. Dil, din, renk, cins, ırk ayrımı yapmadan izleyenlerine hizmet ederler. Hizmetkâr liderler insanı insan olarak gören, önceliği insan olan ve onu merkeze alan, hiçbir şekilde insanı ihmal etmeyen, tüm bireyleri kuşatan ve kendilerini gerçekleştirmeyi başarmış olan bireylerdir. Hizmetkâr liderlik; kurum içerisinde güven ilişkisinin olmasını ve geliştirilmesini amaçlayan, izleyenleri ile empati yapabilen, takipçilerinin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışan, kurumun bir bütün olarak hareket etmesini destekleyen en önemli faktörlerdendir (40).

4.4. Otantik Liderlik

Günümüzde küreselleşmenin beraberinde getirdiği teknolojik, politik ve sosyal değişimler geleneksel liderlik anlayışlarının yerine yenilerinin iş hayatında ve literatürde yerlerini almalarını sağlamıştır. Lidere ilişkin beklentilerin, özelliklerin ve tanımların değiştiği çağımızda ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderliktir (41). Otantik liderlik kavramını daha iyi anlayabilmek adına ilk olarak otantiklik kavramının açıklanması gerekmektedir.

4.4.1. Otantiklik Kavramı

Otantik kavramı, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. Türkçe’de ise “gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan, orijinal, mevsuk” biçiminde tanımlanmaktadır (42). Esasen otantiklik kavramına tarih boyunca birçok düşünür ve yazar tarafından değinilmiştir. Bunlardan birkaçını örnek vermek gerekirse:

- Yunan Mitolojisi, “Kendin Ol”
- Konfüçyus (Çinli filozof ve politik teorisye, MÖ 551-479), “Üstün İnsan Konuşmadan Önce Hareket Eder ve Sonrasında Hareketlerine Göre Konuşur”
- Sokrates (Eski Yunan filozofu, MÖ 470-399), “Görünmek İstedığın Gibi Ol”
- Mevlana Celaleddin Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “Ya Olduğun Gibi Görün Ya Da Göründüğün Gibi Ol”
- William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “Düşündüğün Gibi Söyle ve Ruhtan Söyle”
- Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “Nasıl Görünüyorsan Gerçekten O Ol”

Otantiklik kavramı bireyin kendisi olmayı, kendisini bilmeyi, kendisini kabullenmeyi ve kendisine karşı dürüst davranmasını ifade etmektedir (9). Diğer bir ifade ile otantikliğin esası kişinin kendisine karşı her zaman açık-net-doğru olabilmesidir (8).

Otantiklik, bireyin rutin girişimlerinde hakiki veya kendi özünün engellenmemiş davranışdır. Yani otantiklik kavramı için bireyin kendi öz hakiki benliği de denilebilir. Ayrıca otantiklik farkında olma, tarafsız işleme, eylem ve ilişkisel yönlendirme olmak üzere en az dört ayırt edilebilir bileşene sahiptir. Otantik bir davranış ise yalnızca başkalarını memnun etmek veya sahte davranışlarda bulunarak cezalardan kaçmak veya ödüllere erişmek yerine bireyin kendi seçimlerine, ihtiyaçlarına ve değerlerine göre hareket etmesi olarak tanımlanabilir (43). Avolio ve Gardner (2005) ise otantikliği, bireyin kendi yaşantılarına ilişkin inançlarını, değerlerini, tercihlerini, isteklerini, gereksinimlerini, duygularını ve düşüncelerini kabul etmesi yani bireyin kendisini bilmesi ve kendi öz-gerçek duyguları, düşünceleriyle davranması olarak yorumlamışlardır (44). Ayrıca gerçek yaşantılarının ve birikimlerinin kişiyi daha sahici kıldığı ve yaşa bağlı kalmaksızın edinilen tecrübelerin kişisel gelişime katkı sağladığı ve bu durumun bireyi daha fazla otantik hale getirdiği söylenmektedir. Böylelikle liderin yaşadıkları ile zamanla otantik hale geldiği de düşünülebilir (45).

4.4.2.Otantik Liderlik Kavramı

Avolio ve arkadaşları (2004) otantik lideri “kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireyler” olarak tanımlamışlardır (46). Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderliği, izleyenleriyle beraber daha fazla öz farkındalığı, kanıta dayalı tarafsız kararlar almayı, içselleştirilmiş ahlak anlayışını benimsemeyi ve ilişkilerde şeffaf olmayı sağlayıp; pozitif psikolojik sermaye ile pozitif etik anlayışı kullanan ayrıca olumlu bireysel gelişime katkı sağlayıp destekleyen bir lider davranışı olarak açıklamışlardır (47). Otantik liderliği tanımlarken, bazıları otantik liderliği bireyin doğuştan itibaren sahip olduğu bir özellik olarak ele alırken; bazıları da otantik liderliğin diğer bireylerle etkileşim sonucunda meydana geldiğini söylemektedirler (48).

Otantik liderler hem kendilerinin hem de başkalarının ahlaki bakış açılarının ve etik değerlerinin farkında olan, özgüvenleri yüksek, sorunlara çözüm yolları getiren, iyimser kişilerdir. Bu liderler ikilem yaşanan konulara farklı taraflardan bakabilen ve başka kişilerin de gereksinimlerini önemseyen bireylerdir (49). Tütüncü ve Akgündüz (2014), otantik liderliğin etik liderlik yaklaşımı ile ilgili olarak ortaya çıktığını ve umut, iyimserlik, güven gibi değerlerle ilişkili olarak takipçilerini güdülemesine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (50). Asarkaya Memiş ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmanın sonucunda otantik liderleri saygı ve güven oluşturan, oluşturdukları bu saygı ve güven aracılığıyla hem toplumların hem kuruluşların motivasyon düzeylerini artıran ve amaçlar, hedefler doğrultusunda kişileri harekete geçirerek pozitif sonuçları getirenler olarak düşünmüşlerdir (45). Ayrıca otantik liderler kendi güçlü ve güçsüz özelliklerinin farkında olan, kararlarını vermeden önce adil davranan ve gerçek duyguları ile hareket eden kişilerdir. Bu durumda otantik liderlik tarzında, izleyenlerin kendi çıkarlarını korumak için liderin gözüne hoş görünme, gereksiz övme ya da gerçek olmayan sahte görüşlerini belirtme gibi davranışlar ya da tutumlarda bulunmaları beklenemez (50).

Pozitif psikolojiden ortaya çıkan ve liderin pozitif yönüne dikkat çeken otantik liderlik, çalışanların olumlu davranışta bulunmalarını pozitif yönde etkilemektedir (51). Bu doğrultuda otantik liderlik süreci kapsamında lider ile izleyenler arasında kişisel gelişimi kolaylaştıran ve pozitif bir güven ortamı sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması hedeflenmektedir (21). Otantik liderin oluşturduğu bu pozitif örgüt ikliminin en başta iş görenlerin birbirlerine karşı davranışlarında etkili olduğu söylenebilir. Çünkü otantik lider ahlaki ve etik ilkeleri göz önünde bulundurarak izleyenlerini örgütün hedefleri doğrultusunda harekete geçirerek fikirlerin ve değerlerin net bir şekilde söylenmesini sağlayan, bilgi ve deneyimlerini paylaşan ve iş görenlere önem veren pozitif bir örgüt iklimi ortaya çıkarmakta dolayısıyla çalışanların da birbirlerine karşı pozitif davranışlar sergilemelerini, paylaşımcı ve yardımcı olmalarına katkıda bulunmaktadır (51). Otantik liderlik, iyi bir iş ortamı yaratmak adına lider ve takipçi ilişkilerini geliştirmeyi, güçlendirmeyi önemsemesi dolayısıyla ihtiyaç duyulan etkili liderliğin esas unsuru olarak değerlendirilmektedir (52).

Otantik liderler doğal, açık-net ve dürüst davranışlarda bulunmaları ve izleyenlerine değer vermeleri ve onların bireysel potansiyellerinin ortaya çıkmasını ve

gelişmesini desteklediklerinden dolayı takipçilerini kendiliğinden amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedirler (51). Genellikle otantik liderler “neyin nasıl doğru bir şekilde yapıldığını” bilirler ve bu bilgilerine göre hareket ederler (8).

Otantik bir liderin kurumlarda radikal bir değişim oluşturmada, açık-net ilişkiler kurulmasına destek olması ve takipçileri arasında güven ve bağlılık oluşturmada ve pozitif ahlaki anlayışın onaylandığı bir örgütsel iklimin yaratılmasında katkıları olacaktır (53). Buna ek olarak otantik bir lider, yüksek derecede dürüstlük sergileyen ve kendi değerlerine bağlı olan bir liderdir. Kurum ortamında sağladığı güven ortamıyla; örgütsel bağlılık, iş doyumu gibi olumlu çıktıları kazanmaya yönelik girişimleri olan liderdir (54). Ayrıca otantik liderler sadece takipçilerinin ihtiyaçlarını değil aynı zamanda eşit ölçüde kendi gereksinimlerini de göz önüne alarak kendisini de bulunduğu noktadan ileriye götürmeyi amaçlamaktadır (28).

Datta (2015)’nın başta Doğu Hindistan olmak üzere 324 çalışan yönetici ile yaptığı ve otantik liderliğin etkinliğini değerlendirdiği çalışmada; otantik liderliğin örgütsel performans, takipçi ihtiyaçlarının karşılanması, iş yaşamının kalitesinin gelişmesi de dahil olmak üzere yönetim etkinliğinin çeşitli boyutlarına yol açtığını göstermiştir. Otantik liderlik, takipçilerinin işe devamsızlık, memnuniyetsizlik ve düşmanlık gibi olumsuz davranış ve tutumlarının azalmasını sağladığı, buna karşılık pozitif tutum ve davranışların artmasına yol açtığı belirlenmiştir. Böylelikle otantik liderler onların takipçileri tarafından algılanan kişisel başarıya ulaşırlar. Sonuç olarak otantik liderlik lidere saygı, liderin isteklerine bağlılık, problem çözme becerilerinin artışı, değişim ve krizler ile başa çıkma yeteneği de dahil olmak üzere liderlik etkinliğinin çeşitli boyutlarına yol açar. Özetle çalışmada otantik liderliğin etkin yönetim ve liderlik performansına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (55).

4.4.2.1. Otantik Liderlik İle İlgili Diğer Kavramlar

Örgütlerde pozitif bir iklim oluşturabilen otantik liderin geliştirilmesi süresince bazı unsurlara gereksinim vardır. Bunlar; örgüt çıkarlarına kişisel çıkarlardan çok daha fazla değer veren, ahlaki ve etik değerlerden ödün vermeyen, örgütleri değiştirebilen otantik liderlerin gelişmelerinde ve izleyenlerini geliştirmelerinde temeldirler. Bu sözü edilen unsurlar psikolojik sermaye, otantik karar verme süreci, öz bilinç ve kendini

ayarlama, takipçilerde öz farkındalık ve kendini ayarlama yetileri geliştirme ve örgütsel bağlamdan meydana gelmektedir (8).

4.4.2.1.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikolojik sermaye, kişinin sahip olduğu pozitif ve geliştirilebilir niteliklerin toplamı olarak açıklanmaktadır (56). Psikolojik sermaye, iş görenlerin neyi bildiği veya kimi tanıdığı ile değil, “kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı” ile ilgili olup; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (57, 58). İster kamu sektörü ister özel sektör olsun tüm örgütlerde kayda değer katkılar sağlayabilen psikolojik sermaye bireysel olarak bireyin gelişimini ve performansını artırmaktayken; örgütsel olarak da yine performansı ve kaliteyi artırarak iş gücünü geliştirebilecekleri merkezi bir yapıdır (59). Keser ve Kocabaş (2014) çalışmasında otantik liderlik bileşenlerinin, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiğini saptamış ve psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik birleşenlerinin açıklayıcısı veya yordayıcısı olduğunu belirlemiştir (60).

4.4.2.1.2. Otantik Karar Verme Süreci

Otantik karar verme süreci, etik-ahlaki ikilemlerin farkına varma, alternatiflerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi ve otantik bir şekilde davranma niyeti olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, otantik liderlerin başkalarını ilgilendiren kararları alırken nelere dikkat ettiklerini açıklamaktadır (8, 53). Otantik lider etik-ahlaki ikilemlerin farkına varma aşamasında geçmiş yaşantı ve tecrübelerinden elde ettiği bilgileri göz önüne almaktadır (8).

Alternatiflerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi aşamasında ise otantik bir liderin kurumunda radikal değişimler oluşturacağı, izleyenlerinin birbirleri ile açık-şeffaf ilişkiler kurması yönünde güdüleyeceği, takipçileri arasında güven, bağlılık oluşturan karar verme sürecinin yer aldığı bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (8, 53). Otantik bir şekilde davranma niyeti aşamasında ise lider, etik bir ikilemi çözebilmek için tüm alternatifleri değerlendirmektedir (8).

Otantik karar verme sürecinde liderlerin nasıl davranışlar sergileyecekleri, kendi değer ve inançlarına uygun olarak nasıl karar alacakları konusunda seçim yapabilirler. Otantik liderlere dış ortamdan gelen baskılar etkili olmazken, kendi etik ve ahlaki değerleri etki etmektedir. Otantik liderlerin sergiledikleri davranışlar kendi inançlarına,

değerlerine, tercihlerine göre şekillenmekte olup, başkalarını mutlu edebilmek, kişisel çıkar sağlamak ya da cezalandırılmaktan kaçmak için asla istemedikleri davranışları sergilememektedirler (61).

4.4.2.1.3. Liderin Kendisinin Farkında Olması (Öz-Bilinç) ve Duygularını Yönetmesi

Gardner ve arkadaşları (2005) öz-bilinci liderin değerlerinin, duygularının, güdülerinin, amaçlarının ve kimliğe ilişkin algılayışlarının farkında olması olarak ele almıştır (62). Otantik liderin kendini düzenlemesi kendi kendisini denetlemesidir. Bunu başarabilmek için liderin içsel olarak kurallar koyması ve bu kurallara ne derecede uyduğunu saptaması ve eğer kurallara uyma konusunda sapmalar yaşıyorsa bunları nasıl düzeltereğine dair neler yapabileceğini geliştirmesini içermektedir. Yani liderin kendisini ayarlaması değerlerini, amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini uyumlaştırma sürecidir (8).

4.4.2.1.4. Liderin İzleyenlerinde Öz-Bilinç ve Öz Denetim Geliştirme

Otantik bir lider hem kendi öz-bilinç ve denetimlerini hem de takipçilerinin kendilerinin farkında olmalarını ve öz denetim yapabilmelerini sağlamalıdır. Zaten otantik liderler bu durumu başarabildikleri için diğer pozitif liderlik tarzına sahip olanlardan farklılaştırmaktadırlar (8).

4.4.2.1.5. Örgütsel Bağlam

Liderlik üzerine meydana gelen etkileşimler değişen, gelişen ve dinamik bir bağlamda gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda araştırmacıların otantik liderlikle ilgili olan çalışmalarında bağlamı dikkate almaları büyük önem taşımaktadır. Yüksek düzeyde belirsizliklerin meydana geldiği bir ortamda faktörleri yönetmek ve liderlik yapmak zordur. Ayrıca liderler sistemin vazgeçilmez unsurlarıdır ve sistem tarafından etkilenen faktörlere bağlıdır. Bu doğrultuda liderler şekillendirici bir rol edinirler ve sistem tarafından şekillenirler (8).

Perrow'un da vurguladığı üzere liderlik tipi liderlerin içinde yetiştiği ve faaliyette bulunduğu bağımlı bir değişkendir. Liderlerin kendilerinin ve izleyenlerinin etkili olabilmeleri adına hem öğrenmelerini hem de gelişmelerini destekleyen çevre oluşturmaları büyük önem arz etmektedir. Kişisel çıkarlar yerine grubun çıkarlarının

savunulduğu bir iklimde daimi performans gösterilmesi amaçlanır. Takipçiler kurumlarındaki karar verme süreçlerini tarafsız ve adil olarak algırlar ve alınan kararların kendilerinin ve diğer paydaşlarının faydasına olduğunu düşünürler. Düşüncelerini rahatlıkla söyleyip haklarını savunurlar. Bu doğrultuda bu yaklaşımla var olan kurumlarda otantik liderlerin başarıya ulaşma ve kendilerini geliştirme ihtimalleri daha fazladır (63).

4.5. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Zamanlarının çoğunu çalıştıkları yerde geçiren hem kurum sahipleri hem de kurumun çalışanları, ortaya çıkardıkları işlerin gerek kendilerine gerekse topluma sağladığı faydalarını sorgulamakta ve bir anlama ulaşmaya çabalamaktadırlar. Bu şekilde içsel bir bağa ulaşmayı isteyen bütün çalışanlar; çalıştıkları yerde huzur buldukları, kendilerini mutlu hissettikleri, çalıştıkları kurum için aynen bir pazılın eksik olan son parçası hissine kapılmaları yani çalıştıkları yerde gerçekten bir işe yaradıklarına inandıkları ve liderlik sürecinde ortak değerlere, ekip ruhuna ve beraberliğe değer verildiğini düşündükleri kurumlarda çalışmayı arzu etmektedirler. Bu süreçte çalışanlar işlerinin kendilerine ve topluma ne tür katkıları olduğunu sorgulamakta ve bu durumda daha farklı özellikteki liderlere gereksinim duymaktadırlar. Alt düzey ihtiyaçlarını karşılayan çalışanlar kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlarını hedeflemekte ve artık maddi ödüller onları tatmin etmeye yetmemektedir. Bu doğrultuda olumlu bir çalışma ortamı, pozitif bir örgütsel iklim oluşturan, çıktı ve hizmetlerin insanlığa faydasının olması için çalışan, ortak değerler, hedefler ve vizyon etrafında izleyenlerini birleştiren pozitif liderlik tarzlarına gereksinim duyulmuştur (8).

Liderlik çağımızda meydana gelen değişimlerden etkilenmektedir. 15-20 yıl öncesine kadar başarılı olarak değerlendirilen bir lider şimdi başarısız olarak nitelendirilebilmektedir. Bu durumun sebebi ise hem çalışanların hem toplumların hem de örgütlerin beklentilerinin devamlı olarak değişim göstermesidir (53). Takipçilerinin liderleri için farklı beklentilere girmeleri kurumların doğasında da değişime neden olmuştur. Esasında hem örgütlerin doğasında hem de liderlerin davranışlarında meydana gelen değişimler birbirlerini etkilemiş ve mekanik örgütlerden organik örgütlere ve böylelikle otantik örgütlere ulaşılmıştır. Bu durum örgütlerin başında olan

ve insanları bir arada tutarak ortak bir hedef için harekete geçiren liderlerin özelliklerini de değiştirmiştir (8).

Bir lideri lider yapan temel niteliklerin çoğunu ahlaklı ve dürüst olmak, yalan söylememek, izleyenlerin güvenini kazanmak, bireysel hırstan arınmış olmak, kişisel menfaatleri yerine toplumsal menfaatleri korumak gibi özellikler oluşturmaktadır. Son zamanlarda liderliğin özellikle ahlaki ve etik değerlerini inceleyen araştırmalar ve bu araştırmaların sonucu olarak sözü geçen niteliklerin önemine dikkat çekilmesi otantik liderlerin ortaya çıkmasını desteklemiştir (44, 53, 64). Çağımızda bireysel çıkarlara değer verilmesi ve güven duyulabileceğimiz liderlere duyulan gereksinimin artması nedeniyle yaşanan belirsizlik ve güvensizlik duyguları insanların kendisinin farkında, iyimser, esnek ve umudu olan liderleri aramalarına sebep olmuştur. İnsanların liderlerinin yeteneklerinden dolayı kuşkuları olmasa bile onların etik kararlar verip vermediklerini devamlı olarak sorgulamaktadırlar (8, 53). Dönüşümcü-edimsel (transformatif ve transaksyonel) liderliğin en mühim sınırlılığı liderlerin izleyenlerinin beklentilerini tam anlamıyla karşılayamamasıdır. İşte tam da bu noktada “oldukları gibi görünüp, göründükleri gibi olan”, sadece başkalarına karşı değil “kendilerine karşı da dürüst” olan ve pozitif liderlik tiplerinin temelini oluşturan otantik liderlere gereksinim duyulmuştur (8).

4.6. Otantik Liderin Özellikleri

Literatürde otantik liderlerin bağlı oldukları örgütleri pozitif olarak etkiledikleri ve çok sayıda olumlu özelliklere sahip oldukları aşikârdır. Kesken ve Ayyıldız'ın (2008) araştırmalarında da bahsettikleri otantik liderin özellikleri şunlardır (8):

- Taklit değil, orijinaldirler.
- Kendilerine karşı daima dürüsttürler. Başkalarının isteklerine beklentilerine uymak için kendilerinden, kişiliklerinden taviz vermezler.
- İzleyenlerini geliştirir, güçlendirirler ve insanlara hizmet etmek isterler.
- Akıllarının yanında tutku, merhamet vb. duygularını da kullanırlar.
- Bireysel çıkarlar, makam, statü yerine sosyal çıkarları ile motive olurlar.
- Güçlü örgüt kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl yer bulacaklarını, kabul görececeklerini ve köklü bir değişim yapabilmek için hangi kültürel değerlerden faydalanacaklarının farkındadırlar (48).

- Davranışlarının özünde kendi inançları, değerleri ve kanaatleri vardır (44).
- Bu anlatılan özelliklere doğuştan sahip değildirler. Bunun yanı sıra bu niteliklerini güçlendirmeye, geliştirmeye çabalarlar. Ayrıca eksikliklerinin farkına varıp kabul ederek eksikliklerini gidermek için sıkı bir şekilde çalışırlar (65).

Otantik liderler takipçilerini dürüstlükleriyle ve etik, ahlaki değerlere bağlılıklarıyla etkileyerek onlarla karşılıklı etkileşim içinde olurlar (49). Otantik liderlerin bireysel özellikleri göz önüne alındığında bu olumlu davranışlarının çalıştıkları kurumlarda olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına pozitif yönde katkı sağlayacağı aşikârdır. Aynı şekilde otantik bir liderin izleyicilerinden de olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi beklenmektedir (51).

4.7. Otantik Liderlik Bileşenleri

Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliğin, takipçilerin sergiledikleri davranışlar ve tutumlar üzerinde kayda değer etkisi olduğunu ve performansı da pozitif davranışlar arasında gördüğünü belirtmektedir (46).

Araştırmacılar yaptıkları çalışmaların sonucu olarak otantik liderliğin dört bileşeni olduğunu söylemektedirler. Bu bileşenleri ise öz farkındalık (self awareness), bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi (balanced processing), ilişkilerde şeffaflık (relational transparency) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective) olarak sıralamışlardır (47)

4.7.1. Öz Farkındalık

Otantiklik kelimesinde duygular, değerler, amaçlar, güdüler ve bireysel kimliği ilgilendiren durumlar farkındalığın ana unsurlarıdır. Otantik liderlerin amaçlarını dış etkilerden arınarak ortaya koyması, onların entelektüel bilgi birikiminin, iç derinliğinin ve cesaretinin olduğunun göstergesidir. Aksine dış ortama bağımlı olan liderler olaylara bağlı olarak karar alırlar, özgünlüklerini ve orjinalliklerini kaybederler. Bu doğrultuda otantik liderlerden beklenenler ise kendi özelliklerinin arkasında olan, diğer bir deyişle ya oldukları gibi görünen ya da göründükleri gibi olan rol model olmalarıdır (66).

Bireysel farkındalık veya kişinin kendi kendini tanıması, bireyin hayatı algılama şekli ve bu algıların kendisini anlamasına yardım etmesi ile bireyin kendi pozitif ve

negatif niteliklerini tanıması yani kendi özelliklerinin farkında olmasıdır (45). Diğer bir ifadeyle öz farkındalık; bireylerin kendilerini olduğu gibi gösterebilmeleri ve güçlü, güçsüz yanlarının farkına vararak davranmalarını anlatmaktadır (67). Öz farkındalık bileşeni, bireyin kendi davranışlarının, özelliklerinin, inançlarının, değerlerinin neler olduğu bilgisine sahip olmasıdır. Kendin olma kavramı ile aynı anlamı taşımaktadır (60). Bireysel keşif sürecine çıkan otantik liderler, kendilerine ilişkin (en başta takipçileri olmak üzere) çevresinden geribildirim ister ve bireysel farkındalığını artırabileceği girişimlerde bulunurlar (49).

4.7.2. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi

Bir liderin takipçilerin en çok önemseyip dikkat ettikleri niteliklerden birisi olan bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, güven faktörü ile yakından ilişkili olan bir unsurdur. Bundan dolayı bu niteliği taşıyan liderler güvenilir olarak tanımlanırken, bu özelliği taşımayanlar sergiledikleri davranışlarında ve düşüncelerinde tutarsızlık gösteren güvenilmez kişiler olarak tanımlanırlar (66). Bu doğrultuda bilgiyi dengeli değerlendirme bileşeni otantik bir liderin adaletli ve haklı durumda olması için önemli kararları almadan önce doğru bir karar verebilmesi adına yeterli düşünce, görüş ve bakış açısına sahip olma seviyesidir (68). Özetle bu bileşen, otantik bir liderin bir karar almadan önce ilgili olan bütün bilgileri ve kaynakları yansız ve sabırlı bir biçimde incelemesi, çoklu kanallardan bilgi almasını ve örgüt politikalarını bu yönde oluşturmalarını ifade eder (49, 67).

4.7.3. İlişkilerde Şeffaflık

Şeffaflık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ile yakından ilişkilidir. Davranışlar, konuşmalar ve tutumlar arasında tutarlı olunmazsa güven duygusu ortadan kalkar ve şüpheler oluşur. Bu doğrultuda ilişkilerde tutarlı olmak açıklık ve doğruluk mesajı verirken güvenilir ilişkilerin devamında büyük önem arz etmektedir. Bu nitelikler haliyle liderlerin otantikliğini artıracak ve güçlü, geliştirici ve iyi bir rehber olmalarını sağlayacaktır (66). İlişkilerde şeffaflık, bireyin başkaları ile gerçek kişiliğini paylaşmasıdır (45). Diğer bir deyişle ilişkisel şeffaflık otantik liderin kişilerarası ilişkilerinde doğru, dürüst, açık ve net olması ile bireysel açılım seviyesini ifade etmektedir (68).

İlişkisel şeffaflığın özü otantik liderin kendi doğru benliğini izleyenlerinin fark etmesi için çabalamasıdır. Bu doğrultuda lider kendini doğru bir şekilde ifade ederek takipçilerinin güvenini elde etmeye çalışmaktadır. Böylelikle ilişkisel şeffaflık kendini açık ve net bir şekilde anlatmayı, uygun düşmeyen ya da zararı bulunan etkileri hafifletmeyi, en aza indirmeyi amaçlayan gerçek duyguların ifade edilmesini sağlamaktadır (9). Özetle takipçilerine güven inşa etmek için önerilen şeffaflık, otantik liderliğin önemli bir bileşenidir (69).

4.7.4. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşeni ise liderlik yaklaşımlarının ve liderlik süreçlerinin önemli atıflarından olduğu gibi aynı zamanda liderlik yaklaşımlarında da özen gösterilmiş ve dikkat edilmiştir. Diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi, otantik liderliğin de en önemli unsurlarındandır. Fakat bu bileşen otantik liderlikte diğer liderlik tarzlarından daha güçlü bir şekilde önemsenmiştir (66).

İçselleştirilmiş ahlâk anlayışı bileşeni, otantik liderin etik ve ahlâkî değerler ve inançlar açısından sahip olduğu durumu belirtmekte olup, ahlaki değerleri bireysel menfaatler adına göz ardı etmeyeceğinin önemli bir unsurudur (67, 68). Diğer bir ifadeyle içselleştirilmiş ahlaki davranış boyutu bireyin içselleştirdiği ahlaki değerlerini koşullar ne olursa olsun her zaman davranışlarında göstermesidir. Bireyin kendisine karşı gerçekçi olması başkaları ile gerçek ilişkiler kurmak istediğini gösterebilir. Sahtelikten uzak kişilerarası ilişkileri olan liderler izleyenlerine pozitif rol model olup, takipçilerinin çok daha fazla güvenini, sevgisini ve saygısını elde edebilir. Gerçek değerler ve davranışlar daha uzun süreli ve çelişkisiz olacağı için ahlaki anlayışlarının özümsemiş olması gerekmektedir (45).

4.8. Otantik Liderlik ve Diğer Pozitif Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

Otantik liderlik, diğer pozitif liderlik tiplerinin meydana gelmesine ve gelişmesine katkı sağlamıştır. Bu doğrultuda pozitif liderlik tiplerinin kökeni diyebileceğimiz otantik liderliği ve diğerlerini daha açık bir biçimde kavramak için aralarındaki farklılıkları ve benzerlikleri açıklamak gerekmektedir (8).

Literatür incelendiğinde otantik liderliğin etik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tipleri ile ortak özellikleri olduğu ancak otantik liderliğin izleyenlerinin çalışma ortamlarında sergiledikleri davranışlarını diğer liderlik kuramlarına göre daha iyi

açıkladığı belirlenmiştir. Otantik liderliğin karizmatik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları ile daha kısıtlı benzer özelliklere sahip olduğu, etik liderlikle tam benzediği vurgulanmıştır (47). Özetle otantik liderliğin diğer liderlik türlerinden en önemli farkı bir liderin esas yapı taşı olması ve diğer liderlik yaklaşımlarının da otantik liderliğin üzerine kurulması ya da otantik liderliğin bir “kök kavram” olmasıdır (44).

4.8.1. Otantik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, kurumun misyonuna ulaşabilmek adına izleyenlerini dışsal ödüllerle harekete geçirip güdüleyen kişilerdir (70). Bunun yanı sıra otantik liderler umut, iyimserlik, esneklik, güven vb. ahlaki ve etik değerlere sahip olan, hem kendilerinin hem de izleyenlerinin gelişimlerine aynı oranda önem veren liderlerdir (70, 71). Otantik liderler izleyenlerinin de gelişimine önem gösterirken, etkileşimci liderler izleyenlerini değiştirmek için çabalamazlar, onlardaki gücü kullanırlar (70).

4.8.2. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Heraklitos, ‘‘Her Şey Akıştadır ve Hiçbir Şey Duruşta Değildir’’ diyerek değişimin ne kadar önemli olduğunu vurgulamış ve yönetici olarak varlıklarını devam ettirebilmek için çağın yeniliklerine adapte olunması gerektiğini belirtmiştir. Çağımızda ileriye görüp ve öngördüğü bu vizyonunu takipçileri ile paylaşan, güvenilir, iyi iletişim kuran ve aynı zamanda saygı duyulan dönüşümcü liderlik yaklaşımı; örgütlerde engellerin aşılmasında en iyi ve en etkili çözüm yollarındandır (66). Ayrıca dönüşümcü liderler, takipçilerinin amaçları başarma konusunda kendilerine güvenmelerini sağlar. Kendisi takipçileri için rol model görevi üstlenir ve takipçilerinin “kendilerini adama” (commitment) seviyelerini yükseltir (23).

Otantik ve dönüşümcü liderlik tarzlarında lider ve izleyenlerinin kendini tanıma, kendi kendini denetleme, psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel iklim kavramlarının üzerinde durulmaktadır. Fakat otantik liderlikte bunlar daha da ayrıntılı bir biçimde incelenmekte ve özgün, ahlaki olarak yüksek boyutta olan bir liderlik anlayışının oluşturulmasındaki durumları yordamaktadır. Otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki esas fark otantik liderlerin kendilerinin, duygularının, düşüncelerinin, değerlerinin ve inançlarının tam anlamıyla neler olduğunu bilmesidir. İnanç ve değerleri ile ilgili olan bu farkındalıklarını davranışlarında da sergileyen otantik liderler prensipleri, standartları, değerleri ve ahlak anlayışlarından asla ödün vermezler (8).

Tüm bunlara ek olarak otantik liderler kendi içlerinden gelen duygularını, kendi davranışlarına dayanarak oluşturur ve önemli durumlara, değer ve inançlara ısrar etmeleri gereken yeri ve zamanı bilirler. Otantik liderler hem kendi gidişatlarına hem de diğerlerine eşlik ederlerken sadece kelimelerle değil aynı zamanda davranışlarıyla da değerlerinin, inançlarının ve ahlaki özelliklerinin neyi gerektirdiğini sunarlar. Dönüşümcü liderler ise etkili, olumlu vizyonları ve entelektüel birikimleri ile takipçilerini yönlendirerek harekete geçirir ve sonuç olarak kurumları ve bireyleri dönüştürebilirler. Otantik liderlikte, zamanla ve farklı değişimlere karşı meydana gelen liderlerin inanç, değer ve davranışları kavramın temel yapı taşını meydana getirir. Otantik liderlerin güven, iyimserlik ve umut duyguları kendilerine olan inançlarını kuvvetlendirir. Hem kişisel hem ekip hem de örgütsel olarak devamlılık arz eden büyüme ve performansa ulaşmak için neye ihtiyaç duyduklarını bilirler ve bunun farkında olan otantik liderler çevrelerinde uyumlu çalışan ve çok yetenekli olan izleyenleri ile pozitif örgütsel iklimi meydana getirerek başarıyı yakalarlar. Bu durumlar hem liderin gelişimine katkı sağlayacak hem de takipçilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde aktif rol alacaktır (61).

Sonuç olarak her iki liderlik yaklaşımının da temel olarak aldıkları değerler bakımından aralarında derinlemesine farklılık yoktur. Fakat bazı durumlarla alakalı olarak değerler üzerinde yapılan vurguların değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Otantik liderlik tarzı; takipçilerinde güven ve bağlılık hissi oluşturma, açık olma, motive etme, takipçi tanımlaması ve hatalara karşı bakış açısı gibi özellikler bakımından dönüşümcü liderlik tarzı ile benzerdir. Ancak olumlu duygular yaratma, öz disiplin, ahlaki erdemlere bakış açısı, öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve karar verirken tarafsız ve dengeli davranması gibi faktörlere otantik liderler transformasyonel liderlere oranla daha fazla değer vermektedir (28). Ayrıca otantik liderler dönüşümcü liderlik gibi diğer liderlik tarzlarından özellikle öz farkındalık bileşenine sahip olmasından dolayı farklıdır (72).

4.8.3. Otantik liderlik ve Karizmatik Liderlik

Karizma, çekiciliği anlatmakta ve bir bireyin diğerlerini kendi istediği şekilde etkilemesinde büyük önem arz etmektedir (23). Otantik liderlik ile karizmatik liderlik arasında birçok farklılık vardır. Conger ve Kanungo (1994) karizmatik liderlik

yaklaşımına yönelik geliştirdikleri ölçekte öz farkındalık ve öz denetime yer vermemiştir (73). Bunun yanı sıra otantik liderler ahlaki bakış açıları ile izleyenlerini etkilerken, karizmatik liderler ilham veren hitaplar, etkileyici sunumlarla izleyenlerini etkilemektedirler. Örnek vermek gerekirse karizmatik liderler takipçilerini amaçlar doğrultusunda yönlendirmek adına konuşma, hitabet yeteneklerini kullanırken, otantik liderler izleyenlerine anlam yaratarak onlara güç verirler (44). Örneğin karizmatik liderler takipçilerini konuşmaları ile ikna ederek etkileyip yönlendirirken; otantik liderler hem kendileri hem de takipçileri adına anlamlı bir iş oluşturup, olumlu toplumsal koşullar meydana getirerek harekete geçirip, yönlendirirler (61).

4.8.4. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, genel olarak eş zamanlı bir şekilde hem hizmet edilen hem de liderlik yapılan kişilerin gelişmesine odaklanan liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderler en başta insan kaynakları olmak üzere tüm kaynakların sağlanmasında kendi rollerini hizmetkâr olarak görürler. Bu anlayış ile kendilerini diğer çalışanların gelişimine adanmış (74). Bu doğrultuda hizmetkâr liderler çevrelerinde meydana gelen her şeyden haberdar olan ve bireyleri bu durumlara göre yönlendiren, onları tam anlamıyla tehlikelerden koruyan kişilerdir. Başkalarına hizmet etmeyi kendilerine amaç edinip bir ömür boyu çalışan, izleyenlerinin mutluluğunu ve refahını arzulayan kimselerdir (75). Hizmetkar liderler kendilerini izleyenlerine tam anlamıyla adanmış, otantik liderler ise kendi kişisel gelişimlerini de en üst seviyeye çıkarmayı misyon edinenlerdir (3, 75).

4.9. Hemşirelikte Liderlik ve Otantik Liderlik

Sağlık sektörünün büyük bir kısmını meydana getiren hemşirelik hizmetlerinde kişilerarası ilişkilerin çok olması ve teknolojinin karmaşık yapıda olması, beraberinde yönetsel problemleri getirmiştir. Bu doğrultuda hemşirelik hizmetlerinin sorumluluk ve görev alanları büyümüştür. Bu durumda başarılı olma yani önceden belirlenen amaçlara ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerinin verimli ve kaliteli olması yöneticinin liderlik davranışları ile ilgilidir (6). Liderlik örgütün ortak hedeflerine ulaşmak için izleyenleri aydınlatan ve harekete geçiren bir süreçtir. Hastanelerde yapılan plan ve programların her şeyi dahil edememesi, hastanelerin çevrelerinin değişim içerisinde ve dinamik olması, hastanelere daima yeni servislerin, ünitelerin açılması ve bunun sonucu olarak daha da büyümesi ve bu sayılanlardan çok daha fazla elzem olan nokta ise kurumlardaki

insan kaynağının önceden anlaşılamaması, karmaşık ve değişken yapıda olması şeklindeki sebeplerden dolayı hastanelerde etkili liderliğe ve liderlere gereksinim duyulmaktadır (76). Etkili bir liderin nitelikleri ise dürüst, zeki ve yaratıcı olmak, katılımcı yönetmek, vizyon ve kimlik sahibi olmaktır (12). Bu doğrultuda hastanedeki liderin görevi; iş görenlerin düşüncelerini ve yeteneklerini harekete geçirmek, kurumun amaçlarını başarma konusunda inanmalarını sağlamak, mesleklerine karşı pozitif duygu ve düşünceler aşılamak aynı zamanda çalışanların verimliliklerini artırmaktır. Lider örgütte öyle bir iklim yaratmalıdır ki iş görenler kendi içsel istekleri ile kurumun amaçlarını mutluluk ve huzur duyarak başarmaları beklenmektedir (29). Ayrıca liderin, hastanelerdeki problemleri çözmek ve daima hastanenin gelişmesini sağlamak amacıyla vizyon sahibi, bilgili, aydınlatıcı, yaratıcı ve etkin olmaları beklenmektedir (1).

Çağımızda sağlık hizmetleri harcamalarının karşılanması konusunda yaşanan zorluklar ve sağlık politikalarındaki değişimlerden dolayı klasik sağlık hizmetlerinin yerini daha etkin, yaratıcı, faydalı ve verimli yöntemler almalıdır. Sağlık hizmetlerinde kaliteyi ve verimliliği artırmak adına güçlü etkili liderliğe ihtiyaç vardır (10). Dolayısıyla bu sağlık hizmetlerinin sunumunda hemşirelere önemli rol düşmektedir. Bundan dolayı liderlik bir hemşirenin tüm görev ve sorumluluklarında kullanması gerekli olan bir niteliktir. Hemşireler, hasta haklarına sahip çıkmak ve hastalarına eğitimlere katılmalarını sağlamak için yardım ettiklerinden dolayı liderlik davranışları göstermelidirler. Bu yüzden bir hemşirenin görevinde başarıya ulaşabilmesi için öz farkındalığının olması, stresle baş etmesi, risk alması ve riskli durumlarla mücadele etmesi, değişime açık olması ve değişimi oluşturabilmesi, atılgan ve iyi iletişim becerisine sahip olması gibi liderlikte önemli olan davranışları sergilemeleri gerekmektedir (22).

Hemşirelik kendine has alanı ve eğitimi olan profesyonel bir meslektir. Halk sağlığı alanındaki görev ve sorumlulukları sebebi ile hemşire sağlıklı hayat için toplumu yönlendirmektedir. Başhemşire olarak hemşireleri, servis sorumlu hemşireleri olarak servis hemşirelerini, takım lideri olarak izleyenlerini harekete geçirmektedir. Hemşirelerin yalnızca rutin işlerini yapmaları yeterli olmamaktadır. Bilhassa yönetici hemşireler görevlerini layıkıyla yaparlarken aynı zamanda çağın gereklerine, değişimlere adapte olabilmeliler ve öz gelişimleri için dönüşümcü liderlik bakış açısına sahip olmalıdırlar (12). Hemşireler meslekleri gereği birey merkezli ve kişilerin

ihtiyaçlarına önem vererek eēitim almaktadırlar. Bu doērultuda yönetici hemşirelerin kişilerarası ilişkilere büyük önem vererek insana yönelik liderlik özellikleri göstermeleri beklenmektedir (5).

Servis sorumlu hemşireleri aēımızda sürekli olarak gelişen ve deēiřen saēlık hizmetlerine uyum saēlayıp kendi mesleēinin gelişmesinden ve güçlenmesinden ykmldrlr. Ayrıca kendilerinin güçlü ve zayıf özelliklerinin farkında olmalı ve kendi kendilerini deēerlendirmelidirler. Güçlü yanlarının ne çıkarılması hem örgütsel hem de kişisel hedeflerinin gerçekleştirilmesi için önemlidir. Bu doērultuda yönetici hemşireler güçlü yönlerini, g kaynaklarını bilmeli ve her zaman kendini geliştirmeye açık olup, zamanı geldiēinde ise bu niteliklerini kullanmalıdır (10).

“Amaç, alışan, lider” kapsamında hemşireler ve yönetici hemşireler saēlık bakım hizmetini en kaliteli ve güvenli verme konusunu ortak amaç edinmişlerdir. Servis sorumlu hemşirelerinin yöneticilik rollerini yaparlarken liderlik özellikleri göstermeleri, liderlik yapmaya istekli olmaları, çok özel bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca liderlik hemşirelik hizmetlerinin her aşamasında olmalıdır. Servis sorumlu hemşireleri işlerine kendilerini adayarak, bütün hemşireleri kapsayacak şekilde faaliyetler planlamalı ve gerçekleştirmelidirler. Hemşirelik sosyal bilimler, hemşirelik bilimi ve biyoloji gibi branşlarda bilgili olmayı gerektirmektedir. Bu bilgilerle servis sorumlu hemşireleri hemşirelik bakım hizmetlerindeki kaliteyi artıracak ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını saēlayacaktır. Ama sadece bilgili, alışkan olmak yetmemektedir. Aynı zamanda sorumluluklarını bilen, kişilerarası iletişimi iyi düzeyde olan, ileriye görebilen ve güvenilir bireyler olmalıdırlar (10). Bunların yanı sıra liderlerin izleyenleri ile iletişimleri iyi olmalı, takipçilerini önemsemeli ve onların ihtiyaçlarına odaklanmaları beklenmektedir (32).

Liderlerin benimsedikleri liderlik tiplerinin bireyi veya işi önemsemeleri açısından farklılıklar oluşturacakları aşıkrdır. Bireyi merkeze alan hemşire liderlerin izleyenlerine daha fazla yardımcı oldukları, yetkilerini devrettikleri, onların ihtiyaçlarını önemsedikleri ve kararlar alınmadan takipçilerinin de görüşlerine başvurdıkları demokratik liderler oldukları söylenbilir. Bu doērultuda bireyi önemseyen liderlik tiplerini benimseyen örgütlerde hemşire devir hızının düşük; iş tatmininin, motivasyonun, örgütsel baēlılıēın yüksek olması beklenmektedir (32). Zaten etkili bir

liderden takipçilerinin örgütlerine bağlı olması ve aynı zamanda onların başarıya ulaşmalarına katkı sağlaması beklenmektedir (29). Bunula birlikte başarılı ve etkili bir lider olmak için yeni fikirler üretmek de önemlidir. Bir fikir yayma becerisi ve sorun çözme yeteneği etkili hemşire lider olmada gereklidir. Hemşire hastasına bakım yaparken mevcut problemleri çözmek için yaratıcılık ve problem çözme yeteneğinden yararlanır. Bunun yanı sıra hemşire izleyenlerini güdülerken yaratıcı ve yenilikçi olmalı, takipçilerine yardım etmeli ve onların gereksinimlerine karşı hassas olmalıdır (22).

Ülkemizde hemşirelerin otantik liderlik düzeyleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalara rastlanılmamıştır. Buna karşın yurt dışında hemşirelerin otantik liderlik düzeylerini inceleyen çalışmalar yapılmıştır:

Otantik liderliğin etkisini açıklamada iş ikliminin arabuluculuk rolünü belirlemek için 406 hemşirenin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre otantik liderlerin olumlu bir şekilde iş iklimini etkileyerek, iş yerindeki psikolojik refah düzeylerini artırdığı belirlenmiştir (77). 723 Kanadalı hemşirenin örneklemini oluşturduğu, hemşirelerin hasta bakım kalitesi algılarını iş tatmini ile ilişkilendiren bir araştırma sonucunda otantik liderlerin yüksek kaliteli bakım ve iş tatminini geliştiren güçlendirici profesyonel çalışma ortamlarının yaratılmasında önemli rol oynamadığı belirlenmiştir (78). Ontario Kanada’da akut bakım hastanelerinde çalışan 342 yeni mezun hemşire (2 yıldan az deneyimli) ile yapılan çalışmada; otantik liderliği yeni mezun hemşirelerin işyeri zorbalığı deneyimleri ve tükenmişlik durumları ve sonuç olarak iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkilendiren bir çalışmada, otantik liderliğin işyeri zorbalığı üzerinde doğrudan negatif etkiye sahip olduğu ve karşılığında da duygusal tükenme üzerinde doğrudan pozitif etki yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca otantik liderliğin iş tatminini -zorbalık ve duygusal tükenme aracılığıyla- dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu duruma ek olarak otantik liderliğin destekleyici çalışma ortamları yaratmada öneminin büyük olduğu vurgulanmıştır (79).

Otantik liderliğin yeni bir teori mi ya da yeni ambalajlı eski bir teori mi olduğu sorusunu ele almak ve hemşirelikte liderliğin uygulanmasında ve ilerlemesinde otantik liderliğin ilişkisini tanımlamak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaya göre gelişmekte olan otantik liderlik teorisi, otantik liderlere ve takipçilerine örgütsel performansı etkilemelerinde yardımcı olan temel süreçleri açıklamak adına umut vaat

etmektedir. Ayrıca otantik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar otantiklik ve güven duygusu arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir (80).

Yeni mezun hemşirelerin (3 yıldan az iş deneyimi olan ve akut bakım ortamında çalışan kayıtlı 170 hemşire) öğretmenlerini otantik lider olarak algılamaları, iş doyumları ve işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışma yapılmıştır. Buna göre yüksek derecede otantik liderlik özelliği gösteren öğretmenlerle eşleşen yeni mezun hemşirelerin daha fazla iş doyumunu ve daha yüksek işe bağlılık hissettikleri belirlenmiştir ve bağlılığın otantik liderliğin iş doyumunu etkilemesinde yardımcı olan önemli bir mekanizma olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin, öğretmenlerin otantik liderliklerinin işe yeni başlayan hemşirelerin iş bağlılığını ve iş doyumunu teşvik etmede oynadıkları rolün farkında olmaları gerektiği vurgulanmıştır (81). Yeni mezun ve deneyimi 2 yıldan az olan 342 hemşirenin ve 2 yıldan fazla deneyimi olan 273 hemşirenin katılımıyla yapılan çalışmada yapısal güçlendirme ve otantik liderliğin duygusal tükenme ve sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmaya göre otantik liderlik, her iki grupta da işyeri güçlendirme yoluyla duygusal tükenme ve sinizmi anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Tecrübe seviyesinin bir önemi olmaksızın, hemşire liderlerin otantik davranışı, hemşirelerin kendi çalışma ortamlarındaki yapısal olarak güçlendirici koşullara dair olan algılarında önemli olduğu ve sonuçta daha düşük seviyeli duygusal tükenme ve sinizme katkı yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca hemşireleri cezp etmek ve onları tutmak adına, hemşire yöneticilerine verilecek olan liderlik eğitimi günümüz sağlık bakımlarında gerekli olan güçlendirici iş ortamlarının geliştirilmesine yardımcı olabileceği ifade edilmiştir (82). Yeni mezun hemşireler arasında (n=1009) otantik liderlik, iş yaşam alanları, mesleki baş etme, öz-yeterlilik, tükenmişlik ve ruh sağlığını ilişkilendiren çalışmada ise otantik liderlerin yeni hemşirelerin iş gereksinimleri ile baş etmelerinde yardımcı olacak güveni kuvvetlendirmede önemli bir rol oynayabildikleri ve böylelikle hemşireleri tükenmişlikten koruyabildikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin otantik liderlik becerilerini geliştiren liderlik eğitimlerinin kişi iş arasındaki uyumun gelişimine katkıda bulunabileceği ve böylelikle mesleki öz etkinliği ve yeni hemşirelerin refahını artırabileceği saptanmıştır (83).

Otantik liderliğin ve hemşirelerin ilişkisel sosyal sermaye, ruh sağlığı ve iş doyumunu ile ilgili olan güçlendirilmesinin birinci yıllarındaki uygulamaları/tecrübeleri

üzerindeki etkisini incelemek amacıyla; 2 yıldan az deneyimi olan Ontariolu 191 hemşire ile gerçekleştirilen bir çalışmada, yapısal olarak güçlendirici iş ortamı yaratılarak, otantik liderler yeni mezun hemşirelerde ilişkisel sosyal sermayeyi geliştirmişler, olumlu sağlık ve kalıcılık sonuçlarına yol açmışlardır (84). Otantik liderlikle klinik hemşirelerin kendi yöneticisine olan güveni, işe bağlılığı, konuşma davranışları ve algılanan ünitenin bakım kalitesini ilişkilendirmeyi amaçlayan ve Ontario’da akut bakım hastanelerinde çalışan 280 kayıtlı hemşirenin katılımıyla yapılan çalışmada; yöneticide dürüstlüğün ve otantik liderliğin güven, işe bağlılık, konuşma davranışı ve algılanan bakım kalitesini güçlendirmede rol oynadığı belirlenmiştir. Buna ek olarak hemşire liderlerin kendi personeli ile gerçek ve olumlu ilişkiler kurmaya dikkat ederek bakım kalitesini ve işyeri koşullarını iyileştirebilecekleri belirtilmiştir (85). Hemşirelerin yapısal güçlendirme, performans ve iş tatminini algılayışları ile yöneticilerin otantik liderlikleri arasındaki ilişkiyi incelemek adına 280 hemşirenin katılımıyla yapılan bir çalışmada, otantik liderliğin hemşirelik personelinin yapısal güçlendirilmesini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği ve sonuçta iş doyumunu ve performansı artırdığı saptanmıştır (86). Ontario’da 220 kayıtlı hemşirenin katılımıyla, yapısal güçlendirme, otantik liderlik ve profesyonel hemşirelik uygulama ortamlarının deneyimli hemşirelerin meslekler arası işbirliğini algılamalarına olan etkisini araştırmayı amaçlayan bir çalışmada, yapısal güçlendirme, otantik liderlik ve profesyonel hemşirelik uygulama ortamının meslekler arası işbirliğini artırabileceği ortaya çıkmıştır (87). Sağlık çalışma ortamlarında meslekler arası işbirliği kalitesine otantik liderlik ve yapısal güçlendirmenin etkisini yeni mezun hemşirelerin (n=194) algılarıyla inceleyen bir çalışmada, otantik liderlik ve yapısal güçlendirmenin yeni hemşirelerde meslekler arası işbirlikçi uygulamaları desteklediği gösterilmiştir (88).

Otantik liderlik davranışları ile yönetimde güveni, destek grup algısını ve iş çıktılarını (konuşma davranışı, kendi iş performansını değerlendirme ve tükenmişlik de dahil) ilişkilendiren Kanada’da kanser bakım ajansı sağlık bakım çalışanlarının (147+188) katılımıyla yapılan bir çalışmada, destekleyici lider davranışlarının ve yönetimde dürüstlüğün personelin kaygılarını ifade etmesinde, işyeri ve hasta bakımını iyileştirmek için öneriler sunmasında gerekli olduğu saptanmıştır (69).

Murphy (2012) öyküsel araştırma yöntemi kullanarak katılımcıların hayat hikâyeleri üzerinde durarak, yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin nasıl otantik

lider olduğu ve bu liderliklerini nasıl sürdürdüklerini incelemiştir. Yeniden biçimlendirmenin, değerlere uygun biçimde düşünmenin ve hemşire liderleri otantikliğe doğru geliştirirken ihtiyaç duyulan cesaretin önemini vurgulamıştır (89).



5. GEREÇ ve YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Araştırma, hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptamak amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Bu araştırma, Trabzon ili merkezindeki Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi, özel İmperial Hastanesi ve Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Fatih Devlet Hastanesi, Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi'nde Mayıs-Haziran 2016 tarihleri arasında yapılmıştır.

Tablo 1. Araştırmanın yapıldığı hastanelerin tanıtıcı özellikleri

Hastaneler	FH	İH	AEKDCH	FDH	KEAH	YSKHRH
Hastanenin hizmet türü	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Özel Hastane	Eğitim ve Araştırma Özel Dal Hastanesi	Devlet Hastanesi	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Özel Dal Hastanesi
Yatak sayısı	800	134	230	300	500	200
Hemşire sayısı	542	89	185	204	428	121
Sorumlu hemşire sayısı	37	9	13	17	22	10

FH: Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi, İH: İmperial Hastanesi, AEKDCH: Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, FDH: Fatih Devlet Hastanesi, KEAH: Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, YSKHRH: Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı hastanelerde görev yapan tüm hemşireler (N=1569 hemşire) oluştururken, örneklemi bu hastanelerden tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 309 servis hemşiresi oluşturmuştur. Araştırma kabul koşullarını karşılayan ve çalışmaya katılımda gönüllü olan bu 309 hemşire hastanelerin servislerinden basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir (Tablo 2).

Evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda örnekleme birey sayısını belirlemek amacıyla kullanılan formül ile hemşire sayısı hesaplanmıştır (90).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

N : Evrendeki birey sayısı (1569)

t : Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer:1.96

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı): 0.50

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (olasılığı): 0.50

d : Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma: 0.05 (%95 güvenirlikle)

$$n = \frac{(1569 \cdot 1.96 \cdot 1.96 \cdot 0.5 \cdot 0.5)}{[(0.05 \cdot 0.05)(1569-1) + (1.96 \cdot 1.96 \cdot 0.5 \cdot 0.5)]} = 309$$

Tablo 2. Hastanelere göre tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen hemşire sayısı

Hastane	Hemşire sayısı	Tabaka ağırlığı	Örnekleme alınan hemşire sayısı
FH	542	542/1569= 0.345	0.345x309 = 107
İH	89	89/1569= 0.056	0.056x309 = 18
AEKDCH	185	185/1569= 0.117	0.117x309 = 36
FDH	204	204/1569= 0.130	0.130x309 = 40
KEAH	428	428/1569=0.272	0.272x309 = 84
YSKHRH	121	121/1569=0.077	0.077x309 = 24
Toplam	1569		309

FH: Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi, İH: İmperial Hastanesi, AEKDCH: Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, FDH: Fatih Devlet Hastanesi, KEAH: Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, YSKHRH: Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi

Araştırmaya kabul edilme ölçütleri: Trabzon merkezindeki hastanelerde sorumlu hemşiresi olan servis/ünitelerde en az 1 yıl hemşire olarak çalışıyor olmaktır. Ayrıca araştırmaya katılmayı kabul etmektir.

Araştırmaya kabul edilmeme ölçütleri: Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen, hastanelerde geçici görevle bulunan hemşireler ya da ebe, acil tıp teknisyeni gibi hemşirelik dışı personel olmaktır.

5.4. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı

Araştırmanın uygulanabilmesi için Trabzon İli Kamu Hastaneleri Kurumu'ndan 09.05.2016 tarihinde, Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi'nden 07.01.2016 tarihinde, İmperial Hastanesi'nden 13.01.2016 tarihinde yazılı izin alınmıştır (Ek 1). Ayrıca Karadeniz Teknik Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı'ndan 08.04.2016 tarihinde 24237859-174 sayılı yazı ile izin alınmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği'nin orijinal halinin araştırmada kullanılabilmesi için Walumbwa ve arkadaşlarından 04.11.2016 tarihinde, Türkçe formunun araştırmada kullanılabilmesi için de Akif Tabak'tan 28.12.2015 tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır (Ek 2). Araştırmaya katılan hemşirelerden de araştırmaya katılmaya gönüllü olduklarına ilişkin yazılı onam alınmıştır (Ek 3). Katılımcıların araştırma esnasındaki soruları ve araştırma sonucuna ulaşabilmeleri için araştırmacının iş yeri ve cep telefonu numaraları ile e-posta adresi verilmiştir.

5.5. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında Bilgi Formu ile Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (Ek 4).

Bilgi Formu: Hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kadro durumu, mesleki deneyimi, çalıştığı hastane ve servisi, bulunduğu serviste çalışma süresi, liderlikle ilgili eğitime/toplantıya katılma durumu, otantik liderliği bilme durumu, mesleğinden, hastanesinde ve servisinde çalışmaktan memnuniyet durumuna ilişkin 14 soru; ayrıca sorumlu hemşiresiyle çalışmaktan memnuniyet durumu, sorumlu hemşiresinin eğitim düzeyi, etik davranma durumu, vizyoner olma durumu, yeniliğe açık olma durumu, yönetim tarzı ve sorumlu hemşiresini yönetici olarak yeterli bulma durumuna ilişkin 7 soru olmak üzere toplam 21 sorudan oluşmaktadır.

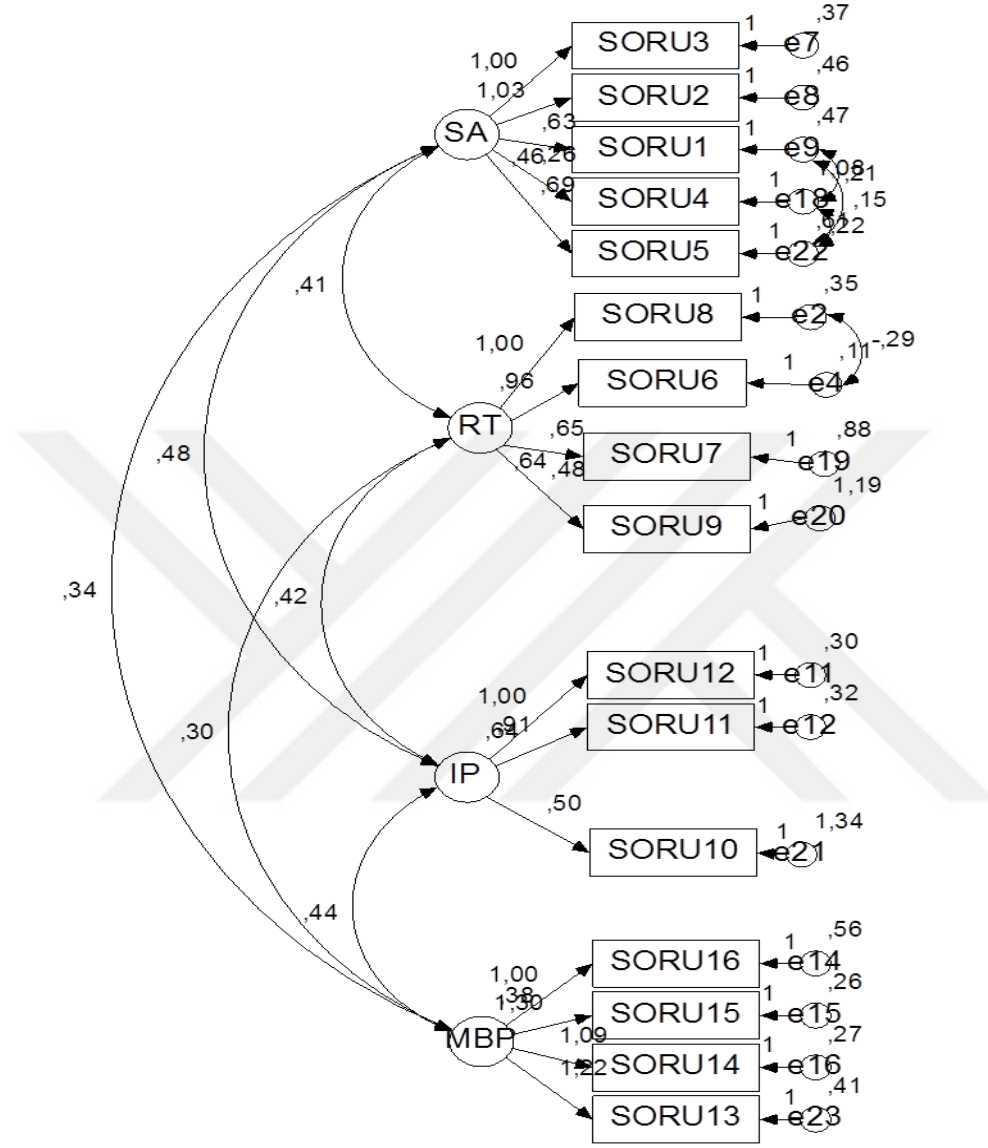
Otantik Liderlik Ölçeği: Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin, öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olmak üzere dört alt boyutu ve toplam olumlu yönde olan 16 maddesi vardır. 5’li Likert tipinde olan ölçek, 1= Hiçbir zaman, 2= Çok seyrek, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5= Her zaman arasında değerlendirilmektedir (9, 47). Ölçek, Türkçe’ye Tabak ve arkadaşları tarafından 2012 yılında uyarlanmıştır. Tabak ve arkadaşlarının çalışmasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeğin maddeleri orijinal ölçeğin alt boyutlarına uygun dağılım göstermiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.93 olarak saptanmıştır (9) (Tablo 3).

Tablo 3. Otantik liderlik ölçeği maddelerinin ölçek alt boyutlarına göre dağılımı

Alt Boyutlar	Maddeler
İlişkilerde şeffaflık	1,2,3,4,5
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	6,7,8,9
Bilgiyi dengeli değerlendirme	10,11,12
Öz farkındalık	13,14,15,16

Çalışmamızda ise otantik liderlik ölçeğinin hemşire algılarına göre faktör yapısının orijinal forma uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile tekrar test edilmiştir. Faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde $X^2/Sd = 2,903$ bulunmuştur ve X^2/Sd değerinin 5 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. GFI= 0.901 bulunmuştur. GFI’nin >.90 olması kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. CFI = 0.912 bulunmuştur. CFI’nin >.90 olması kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. AGFI = 0.857 bulunmuş ve bu değer kabul edilebilir bir uyumluluğu göstermektedir. RMSEA = 0.079 bulunmuş, RMSEA değerinin <0.080 olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (91). Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin, hemşire katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce kullanılan haline nazaran daha iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Ölçekteki faktörlerin puanları maddelerin toplanarak madde sayısına bölünmesiyle belirlenmektedir. Ölçek faktör puanları ve genel puan 1 ile 5 arasında değişmektedir. Ölçek faktör puanları ve genel puanın artışı

otantik liderlik özelliğinin arttığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri de 0.88 olarak saptanmıştır (Şekil 1) (Tablo 4).



Şekil 1. Doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı

Tablo 4. Otantik liderlik ölçeği güvenirlik katsayıları

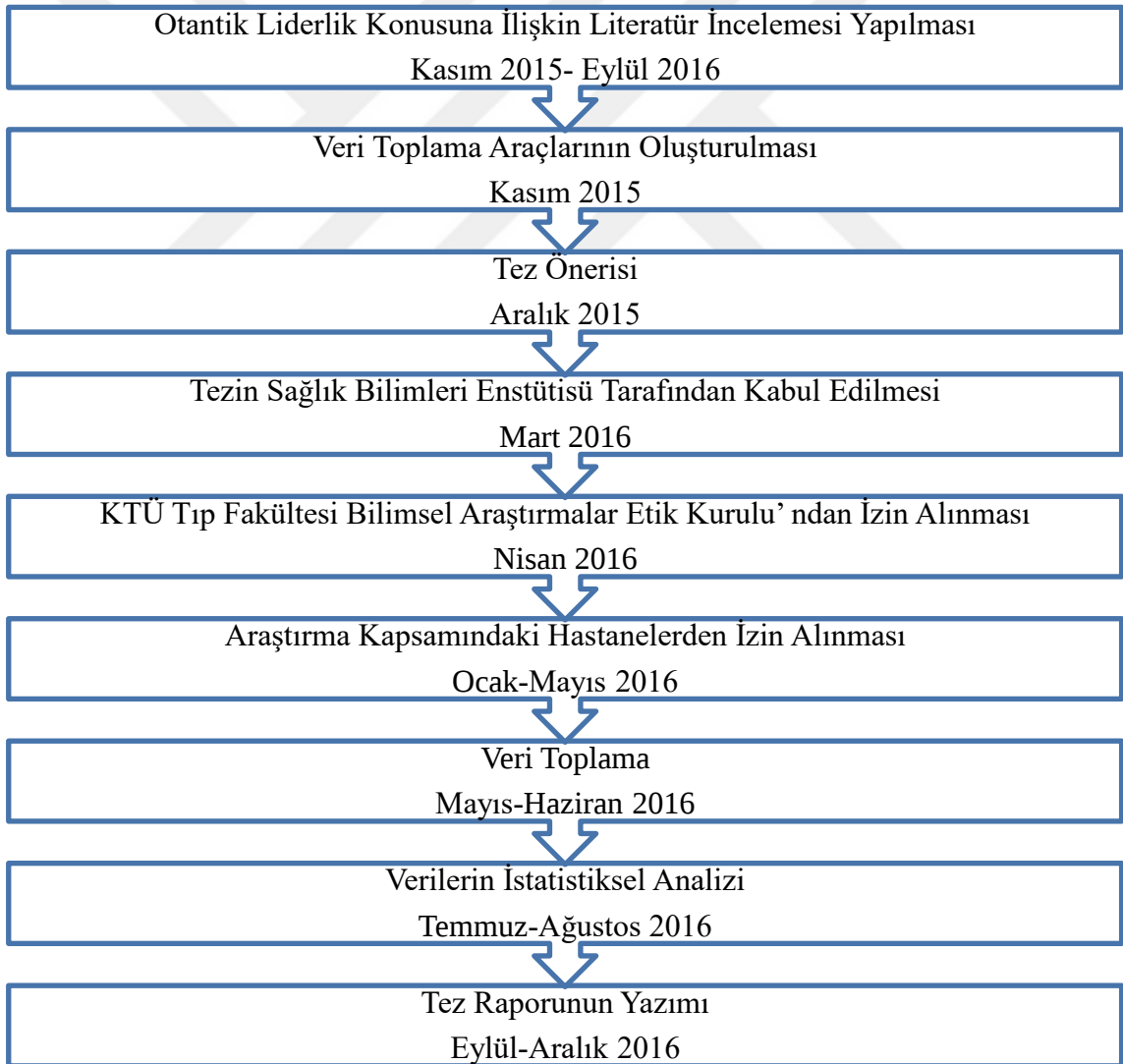
Alt Boyutlar (Faktörler)	Maddeler	Cronbach's Alpha
İlişkilerde şeffaflık	1,2,3,4,5	0,697
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	6,7,8,9	0,682
Bilgiyi dengeli değerlendirme	10,11,12	0,608
Öz farkındalık	13,14,15,16	0,842
Genel Güvenirlik		0,883

5.6. Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanma sürecinde ilk olarak kurum ve etik kurul izni alınmıştır. İzinler alındıktan sonra örneklem sayısı kadar bilgi formu ve otantik liderlik ölçeği hazırlanmıştır. Daha sonra, bu bilgi formu ve otantik liderlik ölçeği çalışmaya dâhil edilme koşullarını karşılayan ve çalışmaya katılımda gönüllü olan hemşirelerden onam alındıktan sonra hemşirelere elden dağıtılmıştır. Bilgi formu ve ölçek dağıtıldığı gün/saatler içinde hemşirelerle yüz yüze görüşülerek Mayıs-Haziran 2016 tarihleri arasında araştırmacı tarafından toplanmıştır.

5.7. Araştırma Planı

Araştırma planı Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırma planı

5.8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde hemşirelerinin demografik özellikleri için sayı, yüzde, ortalama kullanılmıştır. Bağımlı değişkenlerin demografik özelliklere göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kolmogorov-Smirnov testleri uygulanmıştır. Normal dağılım varsayımını sağlamayan değişkenlerin farklılıklarının belirlenmesinde non-parametrik hipotez testleri uygulanmıştır. Demografik özelliklere göre bağımlı değişkenlere ilişkin normal dağılım test sonuçları Ek 5'te sunulmuştur. Verilerin analizinde non-parametrik yöntemler olarak iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Mann Whitney-U testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Ölçek alt boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır (92). Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.9. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı hastanelerde çalışan hemşirelerin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca çalışmada test edilmeye çalışılan otantik liderlik olgusu bireylerin subjektif algılama düzeyine bağlı bir konu olması ve bireylerin anketi cevaplandırırken yanılma paylarının bulunması nedeni ile sınırlılığa sahiptir.

6. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, hemşirelerin demografik özellikleri, hemşirelerin sorumlu hemşirelerine ilişkin görüşleri, hemşirelerin görüşleri ile sorumlu hemşirelerini algıladıkları otantik liderlik düzeyi, algılanan otantik liderlik düzeyinin demografik özellikler ve sorumlu hemşirelerin tanımlayıcı özellikleriyle karşılaştırılmasına ilişkin bulgular olmak üzere ele alınmıştır.

Tablo 5. Hemşirelerin demografik özellikleri (n=309)

Demografik Özellikler		n	%
Yaş	25 yaş ve altı	65	21.0
	26-30 yaş	72	23.3
	31-35 yaş	56	18.1
	36-40 yaş	81	26.2
	41-45 yaş	23	7.5
	45 yaş üstü	12	3.9
Cinsiyet	Kadın	273	88.3
	Erkek	36	11.7
Medeni durum	Evli	211	68.3
	Bekar	98	31.7
Eğitim durumu	Sağlık meslek lisesi	64	20.7
	Ön lisans	79	25.6
	Lisans ve üstü	166	53.7
Kadro durumu	4A	240	77.7
	4B	40	12.9
	4C ve özel	29	9.4
Mesleki deneyim	1-5 yıl	115	37.2
	6-10 yıl	63	20.4
	11-15 yıl	49	15.9
	16-20 yıl	42	13.6
	21-25 yıl	27	8.7
	25 yıl üstü	13	4.2
Çalışılan hastane	Üniversite	107	34.6
	Kamu	184	59.6
	Özel	18	5.8
Çalışılan servis	Dahiliye	92	29.8
	Cerrahi	80	25.9
	Kadın doğum-çocuk	43	13.9
	Özel birimler (acil-yoğun bakım)	94	30.4
Serviste çalışma süresi	1-5 yıl	235	76.0
	6-10 yıl	50	16.2
	10 yıl üstü	24	7.8
Liderlikle ilgili eğitime katılma	Evet	109	35.3
	Hayır	200	64.7
Otantik liderliği bilme durumu	Evet	60	19.4
	Hayır	249	80.6
Meslekten memnuniyet	Memnun	213	68.9
	Memnun değil	96	31.1
Hastanede çalışmaktan memnuniyet	Memnun	193	62.5
	Memnun değil	116	37.5
Serviste çalışmaktan memnuniyet	Memnun	256	82.8
	Memnun değil	53	17.2
Toplam		309	100.0

Tablo 5'e göre hemşirelerin %26.2'si 36-40 yaş aralığında, %88.3'ü kadın, %68.3'ü evlidir. %37.2'si 1-5 yıl mesleki deneyimli, %53.7'si lisans ya da lisansüstü eğitime sahip ve %77.7 4A kadrosu ile çalışmaktadır. Bu hemşirelerin %59.6'sı kamu hastanelerinde, %30.4'ü özel birimlerde (acil ve yoğun bakım) ve %76'sı ise 1-5 yıl arasında bulunduğu serviste çalışmaktadır.

Hemşirelerin %64.7'si liderlikle ilgili bir eğitim ya da toplantıya katılmadığını ve %80.6'sı otantik liderliği bilmediğini belirtmişlerdir. %68.9'u mesleklerinden memnun, %62.5'i çalıştıkları hastaneden memnun ve %82.8'i ise görev yaptıkları servisten memnun olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 5).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin %100'ü sağlık meslek lisesi ya da ön lisans mezunudur.

Tablo 6. Hemşirelerin sorumlu hemşirelerine ilişkin görüşleri (n=309)

Sorumlu Hemşirelerin Özellikleri		n	%
Sorumlu hemşirenin eğitim durumu	Sağlık meslek lisesi/ön lisans	88	28.5
	Lisans/üstü	221	71.5
Sorumlu hemşireyle çalışmaktan memnuniyet	Memnun	300	97.1
	Memnun değil	9	2.9
Sorumlu hemşireyi yönetici olarak yeterli bulma	Yeterli değil	58	18.8
	Yeterli	251	81.2
Sorumlu hemşirenin etik davrandığını düşünme	Evet	275	89.0
	Hayır	34	11.0
Sorumlu hemşirenin vizyoner olma durumu	Evet	274	88.7
	Hayır	35	11.3
Sorumlu hemşirenin yeniliğe açık olma durumu	Evet	284	91.9
	Hayır	25	8.1
Sorumlu hemşirenin yönetim tarzı	Otokratik	13	4.2
	Yardımsaver	45	14.6
	Katılımcı	140	45.3
	Demokratik	111	35.9
	Toplam	309	100.0

Sorumlu hemşirelerin %71.5'i lisans ya da lisansüstü eğitime sahiptir. Hemşirelerin %97.1'i sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun, %81.2'si sorumlu hemşirelerini yönetici olarak yeterli bulmakta, %89'u sorumlu hemşirelerinin etik

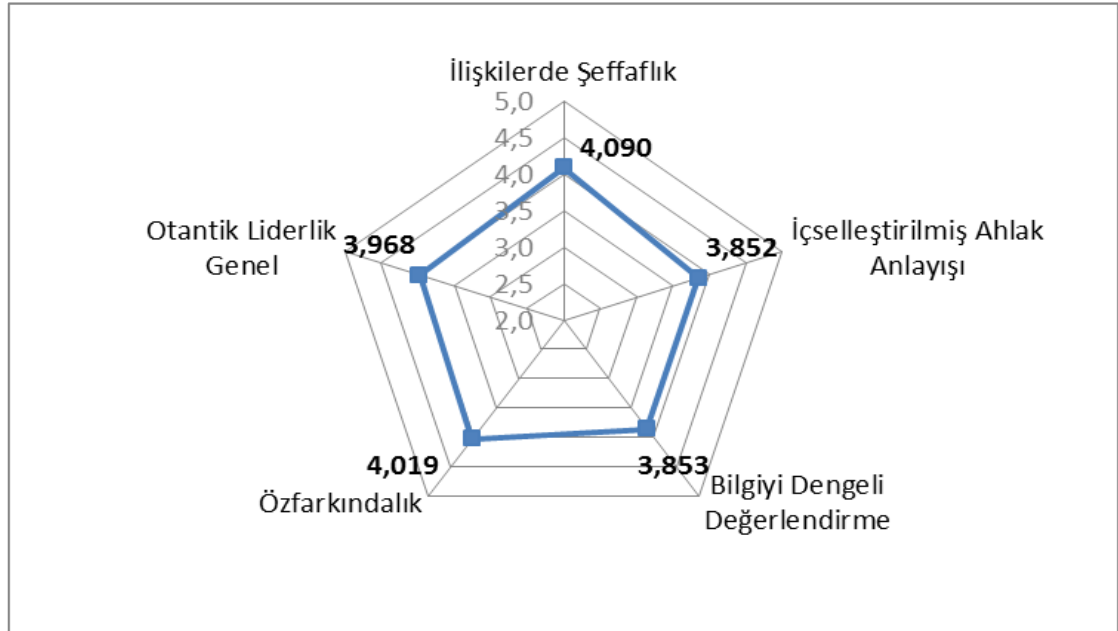
davrandığını, %88.7'si vizyoner olduğunu, %91.9'u yeniliğe açık olduğunu belirtmişlerdir. %45.3'ü sorumlu hemşirelerinin katılımcı yönetim tarzını benimsediğini ifade etmişlerdir (Tablo 6).

Eğitim durumu sağlık meslek lisesi ya da ön lisans olan sorumlu hemşirelerin %88.8'i özel hastanede çalışmaktadır.

Tablo 7. Hemşirelerin algılarına göre sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik düzeyine ilişkin ölçek puan ortalamaları

Alt Boyutlar	n	Ort.	SS	Min.	Max.
İlişkilerde Şeffaflık	309	4.090	0.629	2.200	5.000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	309	3.852	0.733	1.500	5.000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	309	3.853	0.785	1.670	5.000
Öz Farkındalık	309	4.019	0.774	1.000	5.000
Otantik Liderlik Genel Toplamı	309	3.968	0.592	2.060	4.880

Sorumlu hemşirelerin otantik liderlik toplam puanı 3.968 ± 0.592 , ilişkilerde şeffaflık alt boyut puanı 4.090 ± 0.629 , içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanı 3.852 ± 0.733 , bilgiyi dengeli değerlendirme puanı 3.853 ± 0.785 ve öz farkındalık puanı 4.019 ± 0.774 'tür (Tablo 7).



Şekil 3. Hemşirelerin sorumlu hemşirelerini algıladığı otantik liderlik düzeyine ilişkin diyagram

Tablo 8. Hemşirelerin demografik özellikleri ile sorumlu hemşirelerine ilişkin otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	İlişkilerde Şeffaflık	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Öz Farkındalık	Otantik Liderlik Toplam
Yaş		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
25 yaş ve altı	65	171.620(4.200)	175.830(4.000)	174.270(4.000)	162.920(4.000)	173.160(4.188)
26-30 yaş	72	154.830(4.100)	153.140(3.875)	148.580(3.667)	163.350(4.250)	157.290(4.125)
31-35 yaş	56	149.040(4.100)	142.530(3.750)	149.710(4.000)	147.960(4.000)	144.920(4.063)
36-40 yaş	81	142.040(4.200)	152.650(4.000)	139.980(3.667)	140.950(4.000)	141.810(4.000)
41-45 yaş	23	157.960(4.200)	160.130(4.000)	173.760(4.000)	167.480(4.250)	165.130(4.188)
45 yaş üstü	12	175.580(4.400)	117.580(3.500)	179.250(4.167)	165.750(4.375)	159.540(4.156)
χ^2_{kw} =		4.914	6.970	7.925	4.182	5.549
p=		0.427	0.223	0.160	0.524	0.353
Cinsiyet		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Kadın	273	157.140(4.200)	158.170(4.000)	156.360(4.000)	158.580(4.250)	158.470(4.125)
Erkek	36	138.810(4.000)	130.990(3.750)	144.720(3.667)	127.860(4.000)	128.720(3.844)
MWU/Z=		4331.000/-1.163	4049.500/-1.725	4544.000/-0.741	3937.000/-1.955	3968.000/-1.879
p=		0.245	0.084	0.459	0.051	0.060
Medeni durum		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Evli	211	149.930(4.200)	150.190(3.750)	148.680(3.667)	151.770(4.000)	149.500(4.063)
Bekar	98	165.920(4.200)	165.360(4.000)	168.600(4.000)	161.940(4.125)	166.830(4.094)
MWU/Z=		9269.000/-1.472	9324.000/-1.397	9006.000/-1.841	9658.500/-0.939	9179.500/-1.588
p=		0.141	0.163	0.066	0.348	0.112
Eğitim durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Sağlık meslek lisesi (1)	64	175.750(4.300)	169.280(4.000)	180.510(4.000)	173.660(4.250)	180.810(4.188)
Önlisans (2)	79	146.080(4.200)	159.300(4.000)	156.350(4.000)	152.300(4.250)	153.850(4.125)
Lisans/üstü (3)	166	151.250(4.200)	147.450(3.750)	144.520(3.667)	149.090(4.000)	145.600(4.000)
χ^2_{kw} =		4.581	3.039	7.659	3.648	7.207
p=		0.101	0.219	0.022	0.161	0.027
İleri Test (MWU)=				1>3 (p<0.05)		1>3 (p<0.05)
Kadro durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
4A (4)	240	147.850(4.200)	150.390(4.000)	145.670(3.667)	147.750(4.000)	145.870(4.000)
4B (5)	40	163.510(4.200)	159.320(3.875)	176.250(4.000)	160.930(4.125)	166.640(4.125)
4C ve işgören (6)	29	202.430(4.600)	187.210(4.250)	202.900(4.333)	206.830(4.750)	214.530(4.438)
χ^2_{kw} =		10.179	4.552	13.461	11.705	16.093
p=		0.006	0.103	0.001	0.003	0.000
İleri Test (MWU)=		6>4,5 (p<0.05)		5,6>4 (p<0.05)	6>4,5 (p<0.05)	6>4,5 (p<0.05)

Tablo 8. Hemşirelerin demografik özellikleri ile sorumlu hemşirelerine ilişkin otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması (Devam)

Mesleki deneyim		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
1-5 yıl	115	164.900(4.200)	172.800(4.000)	163.210(4.000)	161.600(4.000)	167.190(4.125)
6-10 yıl	63	154.380(4.000)	131.210(3.750)	143.170(3.667)	156.270(4.000)	144.370(3.938)
11-15 yıl	49	146.890(4.200)	157.650(4.000)	149.760(4.000)	149.280(4.000)	149.920(4.063)
16-20 yıl	42	132.120(4.000)	142.580(3.750)	139.400(3.667)	135.250(4.000)	134.350(3.969)
21-25 yıl	27	159.480(4.200)	160.220(4.000)	176.200(4.000)	164.040(4.250)	168.850(4.188)
25 yıl üstü	13	165.620(4.400)	132.080(3.500)	165.770(4.000)	157.040(4.250)	155.850(4.125)
χ^2_{kw} =		4.876	10.954	5.331	3.230	6.097
p=		0.431	0.052	0.377	0.665	0.297
Çalışılan hastane		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Üniversite (7)	107	156.020(4.200)	145.430(3.750)	158.630(4.000)	157.550(4.000)	152.560(4.063)
Kamu (8)	184	145.540(4.200)	155.140(4.000)	146.560(3.667)	143.900(4.000)	146.640(4.000)
Özel (9)	18	245.610(4.700)	210.440(4.250)	219.690(4.500)	253.280(4.875)	254.920(4.531)
χ^2_{kw} =		20.806	8.253	11.467	25.112	24.246
p=		0.000	0.016	0.003	0.000	0.000
İleri Test (MWU)=		9>8,7 (p<0.05)	9>8,7 (p<0.05)	9>8,7 (p<0.05)	9>8,7 (p<0.05)	9>8,7 (p<0.05)
Çalışılan servis		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Dahiliye	92	165.480(4.200)	160.710(4.000)	144.320(3.667)	159.990(4.000)	159.930(4.094)
Cerrahi	80	147.340(4.100)	146.040(3.750)	160.280(4.000)	150.720(4.000)	147.940(4.000)
Kadın doğum-çocuk	43	154.650(4.200)	150.690(4.000)	172.470(4.000)	167.630(4.250)	162.740(4.063)
Özel birimler (acil-yoğun bakım)	94	151.430(4.000)	159.010(4.000)	152.970(4.000)	147.980(4.000)	152.630(4.094)
χ^2_{kw} =		2.026	1.486	3.348	1.941	1.171
p=		0.567	0.686	0.341	0.585	0.760
Serviste çalışma süresi		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
1-5 yıl	235	155.470(4.200)	153.940(3.750)	153.910(4.000)	152.460(4.000)	153.700(4.063)
6-10 yıl	50	163.610(4.400)	170.530(4.000)	164.490(4.000)	171.030(4.250)	171.940(4.188)
10 yıl üstü	24	132.440(4.100)	133.020(4.000)	145.850(3.667)	146.500(4.000)	132.460(4.000)
χ^2_{kw} =		2.022	3.030	0.866	2.050	3.381
p=		0.364	0.220	0.649	0.359	0.184
Liderlikle ilgili eğitime/toplantıya katılma durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Evet	109	167.650(4.200)	160.790(4.000)	165.670(4.000)	163.670(4.250)	167.660(4.125)
Hayır	200	148.110(4.200)	151.840(4.000)	149.190(4.000)	150.270(4.000)	148.100(4.063)
MWU/Z=		9521.500/-1.847	10269.000/-0.846	9737.500/-1.563	9954.500/-1.270	9520.000/-1.841
p=		0.065	0.398	0.118	0.204	0.066

Tablo 8. Hemşirelerin demografik özellikleri ile sorumlu hemşirelerine ilişkin otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması (Devam)

Otantik liderliği bilme durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Evet	60	158.860(4.200)	160.950(4.000)	163.110(4.000)	149.620(4.000)	159.540(4.063)
Hayır	249	154.070(4.200)	153.570(4.000)	153.050(4.000)	156.300(4.000)	153.910(4.063)
MWU/Z=		7238.500/-0.375	7113.000/-0.578	6983.500/-0.790	7147.000/-0.524	7197.500/-0.439
p=		0.708	0.563	0.429	0.600	0.661
Meslektan memnuniyet durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Memnun	213	163.460(4.200)	161.440(4.000)	158.740(4.000)	163.160(4.250)	164.000(4.125)
Memnun değil	96	136.220(4.000)	140.710(3.750)	146.690(3.667)	136.890(4.000)	135.030(3.875)
MWU/Z=		8421.000/-2.494	8852.500/-1.898	9426.500/-1.107	8485.500/-2.412	8306.500/-2.641
p=		0.013	0.058	0.268	0.016	0.008
Hastanede çalışmaktan memnuniyet durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Memnun	193	163.220(4.200)	157.500(4.000)	164.110(4.000)	164.630(4.250)	164.250(4.125)
Memnun değil	116	141.330(4.000)	150.840(4.000)	139.840(3.667)	138.980(4.000)	139.610(4.000)
MWU/Z=		9608.500/-2.096	10711.000/-0.639	9436.000/-2.333	9336.000/-2.463	9408.500/-2.350
p=		0.036	0.523	0.020	0.014	0.019
Serviste çalışmaktan memnuniyet durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Memnun	256	162.840(4.200)	160.360(4.000)	163.760(4.000)	164.520(4.250)	163.990(4.125)
Memnun değil	53	117.120(3.800)	129.120(3.750)	112.680(3.667)	109.000(3.750)	111.570(3.750)
MWU/Z=		4776.500/-3.409	5412.500/-2.330	4541.000/-3.824	4346.000/-4.152	4482.000/-3.892
p=		0.001	0.020	0.000	0.000	0.000

Hemşirelerin demografik özellikleri ile otantik liderlik ölçeğinin toplam ve alt boyut puanları değerlendirildiğinde, sağlık meslek lisesi eğitimine sahip hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanı ($\chi^2_{KW}=7.207$; $p=0.027<0.05$) ile bilgiyi dengeli değerlendirme ($\chi^2_{KW}=7.659$; $p=0.022<0.05$) alt boyut puanlarının lisans ya da lisansüstü eğitime sahip hemşirelerden daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Hemşirelerin eğitim durumu ile ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin kadro durumları ile ölçek puanları karşılaştırıldığında, 4C ve işgören kadrosunda olan hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanı ($\chi^2_{KW}=16.093$; $p=0<0.05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($\chi^2_{KW}=10.179$; $p=0.006<0.05$) ve öz farkındalık ($\chi^2_{KW}=11.705$; $p=0.003<0.05$) alt boyut puanlarının 4A ve 4B kadrosunda olan hemşirelerden daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Ayrıca 4C ve işgören ve 4B kadrosunda olan hemşirelerin bilgiyi dengeli değerlendirme ($\chi^2_{KW}=13.461$; $p=0.001<0.05$) alt boyut puanlarının 4A kadrosunda olan hemşirelerden daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Hemşirelerin kadro durumu ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin çalıştıkları hastane ile ölçek puanları karşılaştırıldığında, özel hastanede çalışan hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanı ($\chi^2_{KW}=24.246$; $p=0<0.05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($\chi^2_{KW}=20.806$; $p=0<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\chi^2_{KW}=8.253$; $p=0.016<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($\chi^2_{KW}=11.467$; $p=0.003<0.05$) ve öz farkındalık ($\chi^2_{KW}=25.112$; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının üniversite ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerden yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin meslekten memnun olma durumları ile ölçek puanları karşılaştırıldığında, meslekten memnun olan hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik ölçeği toplam puanı ($MWU=8306.500$; $p=0.008<0.05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($MWU=8421.000$; $p=0.013<0.05$) ve öz farkındalık ($MWU=8485.500$; $p=0.016<0.05$) alt boyut puanlarının meslekten memnun olmayan hemşirelerden daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Hemşirelerin meslekten memnun

olma durumları ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyut puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin çalıştıkları hastaneden memnun olma durumları ile ölçek puanları karşılaştırıldığında, çalıştıkları hastaneden memnun olan hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanı ($MWU=9408.500$; $p=0.019<0.05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($MWU=9608.500$; $p=0.036<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($MWU=9436.000$; $p=0.02<0.05$) ve öz farkındalık ($MWU=9336.000$; $p=0.014<0.05$) alt boyut puanlarının çalıştıkları hastaneden memnun olmayan hemşirelerden daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Hemşirelerin çalıştıkları hastaneden memnun olma durumları ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyut puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin çalıştıkları servisten memnun olma durumları ile ölçek puanları karşılaştırıldığında, çalıştıkları servisten memnun olan hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanı ($MWU=4482.000$; $p=0<0.05$) ile ilişkilerde şeffaflık ($MWU=4776.500$; $p=0.001<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($MWU=5412.500$; $p=0.02<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($MWU=4541.000$; $p=0<0.05$) ve öz farkındalık ($MWU=4346.000$; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının çalıştıkları servisten memnun olmayan hemşirelerden daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleki deneyimi, çalışılan servis, serviste çalışma süresi, liderlikle ilgili eğitim toplantıya katılma durumu, otantik liderliği bilme durumu ile otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 8).

Tablo 9. Hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin özelliklerine ilişkin görüşleri ile otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması

Tanımlayıcı Özellikler	n	İlişkilerde Şeffaflık	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Öz Farkındalık	Otantik Liderlik Genel
Sorumlu hemşirenin eğitim durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Sağlık meslek lisesi/ön lisans	88	162.920(4.200)	171.060(4.000)	154.280(4.000)	164.940(4.000)	165.850(4.125)
Lisans/üstü	221	151.850(4.200)	148.600(3.750)	155.290(4.000)	151.040(4.000)	150.680(4.000)
MWU/Z=		9027.000/-0.988	8310.500/-2.005	9660.500/-0.090	8849.000/-1.245	8769.000/-1.349
p=		0.323	0.045	0.928	0.213	0.177
Sorumlu hemşire ile çalışmaktan memnuniyet durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Memnun	300	159.190(4.200)	158.410(4.000)	159.210(4.000)	159.310(4.000)	159.400(4.125)
Memnun değil	9	15.280(2.600)	41.440(2.750)	14.560(2.000)	11.330(2.000)	8.220(2.313)
MWU/Z=		92.500/-4.786	328.000/-3.891	86.000/-4.831	57.000/-4.936	29.000/-5.006
p=		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu hemşireyi yönetici olarak yeterli bulma durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Yeterli değil	58	121.180(3.800)	99.920(3.250)	105.260(3.333)	97.530(3.500)	98.360(3.469)
Yeterli	251	162.810(4.200)	167.730(4.000)	166.490(4.000)	168.280(4.250)	168.090(4.125)
MWU/Z=		5317.500/-3.215	4084.500/-5.238	4394.000/-4.748	3946.000/-5.480	3994.000/-5.362
p=		0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu hemşirenin etik davrandığını düşünme durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Evet	275	167.140(4.200)	165.250(4.000)	164.860(4.000)	165.870(4.250)	167.830(4.125)
Hayır	34	56.780(3.300)	72.120(3.250)	75.250(3.167)	67.100(3.000)	51.220(3.250)
MWU/Z=		1335.500/-6.830	1857.000/-5.766	1963.500/-5.568	1686.500/-6.131	1146.500/-7.186
p=		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu hemşirenin vizyoner olma durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Evet	274	167.880(4.200)	163.700(4.000)	168.320(4.000)	168.050(4.250)	168.620(4.125)
Hayır	35	54.170(3.200)	86.870(3.000)	50.730(3.000)	52.870(3.000)	48.340(3.000)
MWU/Z=		1266.000/-7.127	2410.500/-4.818	1145.500/-7.400	1220.500/-7.241	1062.000/-7.507
p=		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Tablo 9. Hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin özelliklerine ilişkin görüşleri ile otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması (Devam)

Sorumlu hemşirenin yeniliğe açık olma durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Evet	284	162.090(4.200)	160.510(4.000)	162.540(4.000)	162.320(4.250)	163.080(4.125)
Hayır	25	74.500(3.600)	92.420(3.500)	69.340(2.667)	71.800(3.000)	63.180(3.250)
MWU/Z=		1537.500/-4.724	1985.500/-3.674	1408.500/-5.047	1470.000/-4.897	1254.500/-5.365
p=		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu hemşirenin yönetim tarzı		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Otokratik (1)	13	38.540(2.800)	58.310(2.750)	28.040(2.667)	31.150(2.500)	25.150(2.563)
Yardımsever (2)	45	99.100(3.800)	116.840(3.500)	102.380(3.667)	98.060(3.500)	90.390(3.563)
Katılımcı (3)	140	160.880(4.200)	154.450(4.000)	161.050(4.000)	161.510(4.000)	158.920(4.094)
Demokratik (4)	111	183.890(4.400)	182.490(4.000)	183.570(4.000)	184.380(4.250)	191.450(4.188)
χ^2_{KW} =		52.458	34.330	54.859	56.933	69.870
p=		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
İleri Test (MWU)=		2-4>1; 3,4>2; 4>3 (p<0.05)	2-4>1; 3,4>2; 4>3 (p<0.05)	2-4>1; 3,4>2; 4>3 (p<0.05)	2-4>1; 3,4>2; 4>3 (p<0.05)	2-4>1; 3,4>2; 4>3 (p<0.05)

Tablo 9'a göre hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin özelliklerine ilişkin görüşleri ile otantik liderlik ölçeği puanları karşılaştırıldığında, sağlık meslek lisesi ya da ön lisans mezunu sorumlu hemşireye sahip hemşirelerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı (MWU=8310.500; $p=0.045<0.05$) alt boyut puanının lisans ya da lisansüstü sorumlu hemşireye sahip hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Sorumlu hemşirelerin eğitim durumları ile otantik liderlik ölçeği toplam puanı, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun olan hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanının (MWU=29.000; $p=0<0.05$), ilişkilerde şeffaflık (MWU=92.500; $p=0<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (MWU=328.000; $p=0<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme (MWU=86.000; $p=0<0.05$) ve öz farkındalık alt boyut (MWU=57.000; $p=0<0.05$) puanlarının sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun olmayan hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

Sorumlu hemşirelerinin yöneticiliklerini yeterli bulmayan hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanının (MWU=3994.000; $p=0<0.05$), ilişkilerde şeffaflık (MWU=5317.500; $p=0.001<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (MWU=4084.500; $p=0<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme (MWU=4394.000; $p=0<0.05$) ve öz farkındalık (MWU=3946.000; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının sorumlu hemşirelerinin yöneticiliklerini yeterli bulan hemşirelerin puanlarından düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

Sorumlu hemşirelerinin etik davrandığını düşünen hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanının (MWU=1146.500; $p=0<0.05$), ilişkilerde şeffaflık (MWU=1335.500; $p=0<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (MWU=1857.000; $p=0<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme (MWU=1963.500; $p=0<0.05$) ve öz farkındalık (MWU=1686.500; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının sorumlu hemşirelerinin etik davrandığını düşünmeyen hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

Sorumlu hemşirelerinin vizyoner olduğunu düşünen hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanının (MWU=1062.000; $p=0<0.05$), ilişkilerde şeffaflık

(MWU=1266.000; $p=0<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (MWU=2410.500; $p=0<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme (MWU=1145.500; $p=0<0.05$) ve öz farkındalık (MWU=1220.500; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının sorumlu hemşirelerinin vizyoner olduğunu düşünmeyen hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

Sorumlu hemşirelerinin yeniliğe açık olduğunu düşünen hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanının (MWU=1254.500; $p=0<0.05$), ilişkilerde şeffaflık (MWU=1537.500; $p=0<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (MWU=1985.500; $p=0<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme (MWU=1408.500; $p=0<0.05$) ve öz farkındalık (MWU=1470.000; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının sorumlu hemşirelerinin yeniliğe açık olmadığını düşünen hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

Sorumlu hemşirelerinin yönetim tarzını demokratik olarak tanımlayan hemşirelerin otantik liderlik ölçeği toplam puanının ($\chi^2_{kw}=69.870$; $p=0<0.05$), ilişkilerde şeffaflık ($\chi^2_{kw}=52.458$; $p=0<0.05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\chi^2_{kw}=34.330$; $p=0<0.05$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($\chi^2_{kw}=54.859$; $p=0<0.05$) ve öz farkındalık ($\chi^2_{kw}=56.933$; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının sorumlu hemşirelerinin yönetim tarzını otokratik, yardımsever ve katılımcı olarak tanımlayan hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

7. TARTIŞMA

Tarihsel süreçte olduğu gibi günümüzde yönetici hemşireler hemşirelerin memnuniyeti, huzuru, örgüte bağlılığı ile hastanenin ve hemşirenin kaliteli hizmet vermesinde anahtar role sahiptir. Dolayısıyla yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri hemşirelerin üzerinde olumlu etkiye sahiptir (11). Ülkemizde, hemşirelerin liderlik özellikleri ve sergiledikleri davranışlarına ilişkin çalışmalar ile diğer liderlik teorilerine yönelik bazı çalışmalar olmasına rağmen (4-6, 10-12, 93-95) çağdaş liderlik teorilerinden kabul edilen otantik liderlik teorisine ilişkin çalışmaya rastlanılamamıştır. Oysa Read ve Laschinger'in (2015) belirttiği gibi otantik liderlik yönetici hemşirelerin yeni mezun hemşirelerin iş deneyimlerini ve ilgili sonuçlarını pozitif bir şekilde etkileyebilecekleri bir yoldur (84). Otantik liderlik öz farkındalığın, yüksek etik standartların, açıklığın ve dengeli değerlendirmeler yapmanın üzerinde durduğu, hemşirelerin iş memnuniyetini ve performansını artırdığı için önemlidir (86). Çalışanlar ve liderler arasındaki güven sağlıklı bir çalışma ortamının temel unsurlarındandır. Ayrıca otantik liderlik dürüstlük, bütünlük ve lider ile takipçi arasındaki ilişkinin gelişmesinde yüksek etik standartlarla pozitif bir rol model olmaya odaklanan ve güveni temel alan etkili bir liderliktir (69). Bu doğrultuda hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarının belirlenmesine yönelik bu çalışmada görüşlerini belirten çoğunluğu orta yaşlarda (36-40 yaş), kadın, yarısından fazlası evli olan, lisans ya da lisansüstü eğitime sahip, kamu hastanelerinde ve 1/3' üne yakını da özel birimlerde (acil ve yoğun bakım) çalışan hemşirelere göre sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik düzeyi yüksektir (Tablo 7). Bu sonuçlara benzer şekilde yurt dışındaki bazı çalışmalarda da hemşirelerin otantik liderlik düzeyi yüksek bulunmuştur (72, 79, 82). Wong ve Laschinger'in (2013) çalışmasında ise hemşirelerin orta derecede otantik lider oldukları belirlenmiştir (86). Giallonardo ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında da yeni mezun hemşireler öğretmenlerini orta derecede otantik lider olarak algılamışlardır (81).

Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu doğrultuda hemşirelerin algılarına göre başta sorumlu hemşirelerin söylemek istediklerini açıkça söylemesi, açığa vurduğu duyguları ile hissettiklerinin aynı olması gibi özellikleri içeren "ilişkilerde şeffaflık" alt boyutu olmak üzere, inandıklarıyla yaptıklarının tutarlı olması

ve ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar vermesi gibi niteliklerini kapsayan “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna incelemesi ve sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinlemesi gibi özelliklerini içeren “bilgiyi dengeli değerlendirme”, yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini ve önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilmesi gibi özellikleri içeren “öz farkındalık” alt boyut düzeyleri yüksektir (Tablo 7). Bu bulguya benzer şekilde Bennet (2015)’in hemşirelerle yaptığı çalışmada en yüksek puanı ilişkilerde şeffaflık boyutu almıştır (72). Bu durum ilişkisel şeffaflığa sahip yöneticilerin, organizasyonda her çeşit amaç, performans hedefleri, gelişme ve sonuç konularında çalışanlarla açık iletişim kurmasından kaynaklanabilir (67). Ayrıca otantik liderlerin temel özelliklerinden hem kendilerine hem de izleyenlerine karşı dürüst olmaları da bu durumu etkilemiş olabilir (8).

Çalışmamıza katılan lisans ya da lisansüstü eğitime sahip olan hemşirelere göre sağlık meslek lisesi ya da ön lisans mezunu olan hemşireler sorumlu hemşirelerini daha otantik lider olarak algılamışlardır. Hemşireler “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt boyutunda da sorumlu hemşirelerini daha fazla otantik lider olarak algılamışlardır (Tablo 8). Sağlık meslek lisesi ya da ön lisans mezunu hemşirelerin sorumlu hemşirelerini lisans ya da lisansüstü mezunu hemşirelere göre daha otantik lider bulmasının nedeni, lisans ya da lisansüstü mezunlarının sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelere göre yönetici hemşirelerinden beklentilerinin yüksek olması ve kendilerini de bir lider olarak algılanmasından kaynaklanabilir. Bu durum sorumlu hemşirelerini kendileri ile kıyaslamasından ve bir rakip olarak görmesinden de kaynaklanabilir. Oysa, Nelson ve arkadaşlarının (2014) hemşirelerle yürüttüğü çalışmada eğitimin otantik liderlik düzeyini olumlu etkilediği belirlenmiştir (77).

Hemşirelerin eğitimleri dışındaki yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikleri ise sorumlu hemşirelerinin otantik lider olup olmadıklarına ilişkin algılarını etkilememiştir (Tablo 8). Oysa Bennet (2015)’in çalışmasında genç hemşireler yaşlı hemşirelere göre, erkek hemşireler de kadın hemşirelere göre yöneticilerini daha otantik lider olarak algılamışlardır (72). Bununla birlikte bulgularımıza benzer şekilde Giallonardo ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında yeni mezun hemşirelerin yaş ve cinsiyetleri öğretmenlerini otantik lider olarak algılamalarını etkilememiştir (81). Ayrıca yürütülen çalışmada hemşirelerin çalıştıkları servisler sorumlu hemşirelerinin otantik

liderlik düzeyine etki etmemiştir (Tablo 8). Aynı şekilde Giallonardo ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında da hemşirelerin çalıştıkları servisler ile öğretmenlerinin otantik liderlik puanları arasında ilişki bulunmamıştır (81). Çalışmamızda hemşirelerin bulunduğu servisteki çalışma süreleri sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik düzeylerine verdikleri puanlara etki etmemiştir (Tablo 8). Bu bulgu literatürle benzerlik göstermektedir (77). Bununla birlikte hemşirelerin liderlikle ilgili eğitim almaları ve otantik liderliği bilme durumları sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik düzeyini etkilememiştir (Tablo 8). Bu durumun nedeni, hemşirelik eğitim programlarında liderlik derslerine yer verilmemesi, hemşirelikte yönetim dersinde liderlik ve liderlikle ilgili konulara yeterince değinilmemesi, ayrıca bu grubun hizmet içi eğitim programlarında liderlik konularının yeteri kadar ele alınmamasından kaynaklanabilir.

Bunların yanı sıra yürütülen araştırmada mesleklerinden, hastanelerinde (içselleştirilmiş ahlak anlayışı hariç) ve servislerinde çalışmaktan memnun olan hemşirelerin de sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik düzeyleri yüksektir. Ayrıca mesleklerinden (bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı hariç), hastanelerinde (içselleştirilmiş ahlak anlayışı hariç) ve servislerinde çalışmaktan memnun olan hemşirelerin alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 8). Ayrıca sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun olan hemşirelerin sorumlu hemşirelerini daha otantik lider olarak algıladığı görülmektedir. Bununla birlikte Öztürk ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışmada da liderlik davranışlarının hemşirelerin memnuniyetine olumlu etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (11). Bazı yurt dışı çalışmalarda da çalışma bulgularımızı destekler şekilde hemşirelerin iş memnuniyetleri ile otantik liderlik düzeyleri arasında ilişki belirlenmiştir (72, 79, 81, 86). Bu durum hemşirelerin hizmet verdikleri hastaların memnuniyeti ve iyilik halinin geliştirilmesi açısından da yararlı olabilir. Ayrıca otantik liderler olumlu çalışma ortamı oluşturmada, yeni mezun olan hemşirelerin güçlendirilmesinde, onların ruh sağlıklarının korunmasında ve tükenmişliklerinin önlenmesinde önemli rol oynayabilmektedir (83, 88). Hemşirelerle yapılan bir başka çalışmada ise lider davranışlarının çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve iş stresi düzeyine etki ettiği belirlenmiştir (96).

Hemşirelerin ifadeleri ile sorumlu hemşirelerinin eğitimlerinin hemşirelerin otantik liderlik algısı üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, sağlık meslek lisesi ya da ön lisans eğitilmiş sorumlu hemşireye sahip hemşireler, lisans ya da lisansüstü eğitilmiş

sorumlu hemşirelere sahip hemşirelere göre ‘‘içselleştirilmiş ahlak anlayışı’’ alt boyutunu daha yüksek puanla değerlendirmiştir (Tablo 9). Bunun nedeni sorumlu hemşirelerin eğitimlerinden çok hastanenin özelliğinden kaynaklanabilir. Çünkü çalışmamızda eğitim düzeyi sağlık meslek lisesi ya da ön lisans olan hemşirelerin ve sorumlu hemşirelerin büyük çoğunluğu özel hastanede çalışmaktadır. Bununla birlikte 4C ya da işgören kadrosunda olanlar (içselleştirilmiş ahlak anlayışı hariç) ile özel hastanede çalışan hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin ölçek toplam ve alt boyut puanları da daha yüksektir (Tablo 8). Bu durum özel hastanelerin kendilerine eleman seçerken yaptığı tercihlerden, yani özel hastanede çalışan sorumlu hemşirelerin belirli özel kriterler dikkate alınarak seçilmesinden kaynaklanabilir. Sağlık Bakanlığı hemşireleri genel kültür ve genel yetenek puanlarını ölçen Kamu Personel Seçme Sınavı puanlarına göre işe alırken, özel hastaneler hemşirelerin iletişim yeteneklerini, mesleki deneyimlerini, mezun olduktan sonra aldıkları eğitimleri, katıldıkları kursları dikkate alarak görüşme yöntemi ile işe almaktadırlar. Ayrıca özel hastanelerin örgütsel yapılanmalarının kamu ve üniversite hastanelerinden farklı olmasının da etkili olduğu düşünülmektedir. Öztürk ve arkadaşlarının (2012) hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarını değerlendirdikleri çalışmada da, özel hastanede çalışan hemşirelerin üniversite ve devlet hastanesinde çalışan hemşirelere göre sorumlu hemşirelerini daha yüksek oranda transformosyonel lider olarak algıladıkları belirlenmiştir (11).

Otantik liderlikte önemli olan ve üzerinde durulan etik bakış açısı olarak da adlandırılan pozitif ahlak da liderlik davranışlarının tamamlayıcı bir unsurdur (66). Bu doğrultuda sorumlu hemşirelerinin etik davrandığını düşünen hemşirelerin sorumlu hemşirelerini daha otantik lider olarak algıladığı saptanmıştır ve bu durum beklenen bir bulgudur. Hemşireler ölçeğin alt boyutlarına göre de etik davrandığını düşündükleri sorumlu hemşirelerini daha fazla otantik lider olarak algılamışlardır (Tablo 9). Bununla birlikte etik davranma otantik liderliğin en çok içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile paralellik göstermektedir. Yani etik davranış sergilemek otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Öztürk (2012)’ün çalışmasında da hemşireler hastane başhemşirelerinin davranışlarını yönetsel açıdan genel olarak etik bulmuştur. Ancak aynı çalışmada hemşirelerin bir yöneticide asgari düzeyde bulunması gereken ve büyük önem taşıyan bir etik davranış şartı olarak görülen adalet ve eşitliği sağlayamadığı

belirlenmiştir. Bu doğrultuda olumlu bir etik iklimin oluşturulması ve geliştirilmesinde en büyük sorumluluğun sağlık yöneticilerine düştüğü söylenebilir (7).

Çağdaş kuramlara göre lider, vizyon sahibi olan, bu vizyonu diğer bireylerle paylaşarak ortak bir vizyon haline getiren ve bu vizyonun gerçekleşmesi adına plan yapan kişidir (3). Diğer bir deyişle vizyon sahibi olma liderliğin gereklerindendir. Bu doğrultuda sorumlu hemşirelerini vizyoner olarak düşünen hemşirelerin sorumlu hemşirelerini ölçek ve ölçek alt boyutlarına göre daha otantik lider olarak algılaması beklenen bir bulgudur (Tablo 9). Duygulu ve Kublay (2008) hemşirelerle yaptıkları çalışmada da sorumlu hemşirelerin yarısından fazlası, servis hemşirelerinin ise 1/3'ünden fazlası vizyon sahibi olmanın yöneticide olması gereken özelliklerden olduğunu söylemişlerdir (10). Rodger-Healey'de (2003) kadınlarla gerçekleştirdiği çalışmasında liderliğin açıklanmasında en çok ifade edilen kavramı vizyon olarak belirlemiştir (97). Vizyon, bireylerin ya da örgütlerin gelecekle ilgili yol haritasıdır. Vizyoner bir lider ise yeni bir bakış açısı ile geleceğe bakabilen ve düşünceleriyle takipçilerini etkileyebilen kişidir. Bir vizyonun örgütsel hayatta kurumsallaşması, baskıyla veya emirlerle gerçekleşmez. Vizyon, çalışanlar ve kurum tarafından doğru algılanan, zamanlaması doğru olan, çalışanlarda bağlılık ve coşku meydana getiren bir ikna sözleşmesidir (98). Dolayısıyla lider daha fazla vizyoner ve ilham verici olarak ele alınmaktadır (99).

Hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesinden diğer bir ifade ile yönetim sürecinden yönetici hemşireler sorumludurlar. Yönetici hemşireler alanlarında elzem olan yenilikleri uygulayabilmek için stratejik olarak önemli konumdadırlar (10). Bu nedenle yönetici hemşirelerin bakımın kalitesini artırmak, çalışanlarının ve kendisinin gelişimlerini sağlayabilmek için liderliğin önemli özelliklerinden olan yeniliğe açık olması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmamızda sorumlu hemşirelerinin yeniliğe açık olduğunu düşünen hemşirelerin, sorumlu hemşirelerini daha otantik lider olarak düşündüğü görülmektedir. Ayrıca ölçek alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 9). Taşkın Yılmaz ve arkadaşları (2014) yenilikçi davranışın bir yöneticide olması gereken önemli özellik olduğunu vurgulamış ve yaptıkları çalışmada başhemşirelerin yenilikçi davranışlarının iyi düzeyde olduğunu belirlemişlerdir (100). Yönetici pozisyonunda görev yapan hemşirelerin yeniliğe açık olmaları istenilen ve önemli bir özelliktir,

kurumlarını başarıya taşımalarında etki edebilir. Çünkü yönetici hemşireler sürekli olarak gelişim gösteren sağlık teknolojisine ayak uydurarak hastalara verilen bakımın kalitesini artırabilirler.

Çağımızda hemşireler bir sürü hemşirelik işlevini yapmaktan çok, yüksek kalitede ve maliyet etkin hasta bakımı vermelidirler. Bu durumun başarılması için hemşireler etkili lider olmak zorundadırlar (10). Bu açıdan hemşirelerin sorumlu hemşirelerini yönetici olarak yeterli görmeleri önemlidir. Yürütülen çalışmada da sorumlu hemşirelerinin yönetici olarak yeterli olduğunu söyleyen hemşirelerin verdikleri otantik liderlik puanları yüksektir. Ayrıca alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır (Tablo 9).

Bununla birlikte çalışmamızda çalışanlarının her zaman fikrini alması, onlara tam olarak güvenmesi, çalışanların kendilerini tamamen serbest hissetmesi gibi demokratik yönetim anlayışını benimseyen sorumlu hemşirelerin otantik liderlik düzeyleri de yüksektir. Ayrıca demokratik yönetim anlayışını benimseyen sorumlu hemşirelerin alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksektir (Tablo 9). Serinkan ve İpekçi (2005) yönetici hemşirelerin demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarını benimsediklerini ve liderlerin en önemli özelliklerinin işbirliği ve ekip, bilgi paylaşımı, sorumluluk, dürüstlük ve dikkat olması gerektiğini saptamıştır. Bu bulgular çalışmamızla benzerlik göstermiştir (12).

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptamak amacıyla yapılan çalışmada, hemşirelerin çoğunluğu orta yaşlarda (36-40 yaş), kadın, yarısından fazlası evli, lisans ya da lisansüstü eğitime sahip, kamu hastanelerinde ve 1/3' üne yakını özel birimlerde (acil ve yoğun bakım) çalışmaktadır. Ayrıca hemşirelerin yaklaşık 2/5'i 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olup çoğunluğu bulundukları serviste 1-5 yıl arasında çalışmaktadır.

Hemşireler sorumlu hemşirelerini kendi duygularının ve düşüncelerinin farkında olan, hem kendisinin hem de izleyenlerinin ahlaki bakış açılarını ve değerlerini bilen, bilgiyi dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendiren, ilişkilerinde şeffaflığı benimseyen, bireysel çıkarları arka plana atan, yüksek özgüvene sahip, dürüst, iyimser, kendine güvenen, sorun çözme yetilerine sahip olan, kendisini ve izleyenlerini geliştirmeye odaklanan otantik lider olarak algılamışlardır. Sorumlu hemşirelerin “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” alt boyutlarında da otantik liderlik düzeyleri yüksektir.

Mesleklerinden, hastanelerinden, servislerinden ve sorumlu hemşireleriyle çalışmaktan memnun olan hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin otantik liderlik düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin de kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelere göre sorumlu hemşirelerini daha fazla otantik lider olarak gördüğü belirlenmiştir. Ayrıca 4C ya da işgören kadrosunda olan hemşireler sorumlu hemşirelerini daha fazla otantik lider olarak görmüşlerdir.

Sorumlu hemşirelerini yönetici olarak yeterli gören, sorumlu hemşirelerinin etik davrandığını, vizyoner, yeniliğe açık ve demokratik olduğunu düşünen hemşireler de sorumlu hemşirelerini daha fazla otantik lider olarak algılamışlardır. Bunlara ek olarak sağlık meslek lisesi ya da ön lisans mezunu olan hemşireler sorumlu hemşirelerini daha fazla otantik lider olarak algılamıştır. Ayrıca hemşireler sağlık meslek lisesi ya da ön lisans eğitimi alan sorumlu hemşirelerini içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda lisans ya da lisansüstü eğitimi alan sorumlu hemşirelere göre daha yüksek olarak algılamışlardır.

Hemşirelerin yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, mesleki deneyimleri, çalıştıkları servisleri, servislerindeki çalışma süreleri, liderlikle ilgili eğitim/toplantılara katılma ve otantik liderliği bilme durumları sorumlu hemşirelerinin otantik lider olup olmadıklarına ilişkin algılarını etkilememiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda;

- Özellikle kamu ve üniversite hastanelerindeki sorumlu hemşirelerin otantik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi adına yönetici eğitim seminerleri, sertifika programları, kongre ve workshop gibi bilimsel toplantılara katılımının teşvik edilmesi, her bir sorumlu hemşirenin ivedilikle bu programlara katılımının sağlanması ve sorumlu hemşireler atanırken bu programlarda aktif olarak rol almış hemşireler arasından seçim yapılması yararlı olabilir.
- Birimlerde otantik lider davranışları gösteren sorumlu hemşirelerin belirlenerek gelecekte kurumun üst basamakları/sağlık bakım hizmetleri müdürü için düşünülmesi ve desteklenmesi sağlanabilir.
- Hastanede çalışan sağlık bakım hizmetleri müdürlerinin, başhemşirelerin ya da koordinatörlerin astlarına rol model olabilecek lider özelliklerine sahip kişiler arasından seçilmesi de faydalı olabilir.
- Yalnızca yönetici hemşirelere yönelik değil hemşirelerin de otantik liderlik durumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Böylelikle gelecekte yönetici hemşire pozisyonlarına lider hemşirelerin yetiştirilmesi sağlanabilir.

9. KAYNAKLAR

1. Karahan A (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi* 10(1): 145-162.
2. Bakan İ, Büyükbeşe T (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84
3. Duygulu S (2014). Önderlik. *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi* (Ed: Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E). İstanbul, 123-143.
4. Göktepe N, Baykal Ü (2006). Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi* 3(1): 37-41.
5. Erkan E, Abaan S (2006). Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 13(1):1-13.
6. Velioğlu S, Vatan F (2015). Yönetici hemşirelerin liderlik davranış boyutlarının incelenmesi. *T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü e-kütüphane sistemi* [online]. Erişim adresi: <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/Yayin/278>. [Erişim tarihi 10 Aralık 2015].
7. Öztürk H (2012). Development of an administrative ethical behaviour scale. *Nursing Ethics* 19(2): 289-303.
8. Kesken J, Ayyıldız NA (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 8(2): 729-754.
9. Tabak A, Polat M, Coşar S, Türköz T (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 14(4): 89-106.
10. 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.
11. Öztürk H, Bahçecik N, Paslı Gürdoğan E (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *İÜFN Hemşirelik Dergisi* 20(1): 17-25.

12. Serinkan C, İpekçi İ (2005). Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(1): 281-294.
13. Türk Dil Kurumu (2016). *Güncel Türkçe Sözlük* [online]. Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5835f4f039d973.26811633 [Erişim Tarihi 1 Eylül 2016].
14. Güney S (2015). Örgütsel Davranış. 3. Basım. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. LTD. Şti., Ankara, 335-404.
15. Polat M, Arabacı İB (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. Route Educational and Social Science Journal 2(1): 207-232.
16. Çelik C, Sünbül Ö (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13(3): 49-66.
17. Hedlund J, Forsythe GB, Horvath JA, Williams WM, Snook S, Sternberg RJ (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. The Leadership Quarterly 14(2): 117-140.
18. Eren E (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı. Beta Basım A.Ş., İstanbul, 435-466.
19. Erdem O, Dikici M (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 8 (29): 198-213.
20. Paksoy HM (2012). Küreselleşme ve liderlik. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (Ed: Serinkan C). Ankara, 1-32.
21. Demirdağ S (2015). Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: Öğretmen adayları. Electronic Turkish Studies-International Periodical for the Languages Literature and History of Turkish or Turkic 10(15): 273-288.
22. Vural G (1997). Liderlik ve hemşirelik. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 1(1): 15-22.
23. Koçel T (2007). İşletme Yöneticiliği. 11. Bası. Arıkan Basım Yayın Dağıtım. Ltd. Şti., İstanbul, 445-465.
24. Çetin NG, Beceren E (2007). Lider kişilik: Gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(5): 110-132.

25. Bakan İ (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi* 10(14): 1-28.
26. Bedük A (2012). Stratejik insan kaynakları yönetiminde liderlik ve motivasyon. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (Ed: Serinkan C). Ankara, 207-226.
27. Ünal M (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 32(1): 297-310.
28. Çiçek M (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(3): 59-71.
29. Örucü E, Teker SK (2014). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 12(24): 73-90.
30. Çakınberk A, Demirel ET (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24: 103-119.
31. Güzel T (2009). Turizm işletmelerinde liderlik. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (Ed: Sabuncuoğlu Z). Bursa, 121-133.
32. Baykal Ü, Seren Ş, Yazıcı Altuntaş S (2006). Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ile denetim odağının belirlenmesi ve bunları etkileyen faktörler. *İstanbul Üniversitesi FNHYO Dergisi* 14(56): 97-113.
33. Acuner T, Yılmaz G (2000). Günümüzün etkin liderlik anlayışı: Değişimci liderlik. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 6(1): 1-12.
34. Aksel İ (2012). Liderlik teorileri. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (Ed: Serinkan C). Ankara, 33-61.
35. Soylu Y, Tabak A, Polat M (2007). Ankara ilinde savunma sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları: Analitik hiyerarşi süreci (AHS) ile bir çalışma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 3(5): 179-191.

36. Tengilimoğlu D (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14): 1-16.
37. Ayık A, Diş O, Çelik Z (2015). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 24(2): 547-564.
38. Bahçecik N (2016). Liderlik. *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı* (Ed: Uyer G, Kocaman G). İstanbul, 299-325.
39. Oktay E, Gül H (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10: 403-428.
40. Balay R, Kaya A, Geçdoğan Yılmaz R (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 4(1): 229-249.
41. Kıyık Kıcı G, Paşaoğlu D (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(1):1-24.
42. Türk Dil Kurumu (2016). *Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü* [online]. Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&arama=kelime&guid=TDK.BATI.5835f37cbea6a0.06021392. [Erişim tarihi 6 Eylül 2016].
43. Kernis MH (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry* 14 (1): 1–26.
44. Avolio BJ, Gardner WL (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16(3): 315–338.
45. Asarkaya Memiş Ç, Karaçay Aydın G, Kabasakal H, Ertenü Saraçer B (2009). Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 294-302.
46. Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15(6): 801–823.

47. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34(1): 89-126.
48. Goffee R, Jones G (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review* 83(12): 87-94
49. Yıldız FF (2014). Johari penceresi ve otantik liderlik: Geri bildirim ve kişisel açılım ile kişisel farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık. 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi, Kayseri, 6-8 Kasım 2014, 313-322.
50. Tütüncü Ö, Akgündüz Y (2014). Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalakalık eğilimlerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 25(2): 167-175.
51. Yeşiltaş M, Kanten P, Sormaz Ü (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(2): 333-350.
52. Özen Kutaniş R, Ulu S (2013). Öz yeterlilik ve otantik liderliğin iş görenlerin yaşam tatmini üzerindeki etkisi. 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, 15-16 Kasım 2013, 91-97.
53. Ayyıldız Ünnü NA (2009). Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 9 (4): 1243-1273.
54. Hassan A, Ahmed F (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences* 6(3): 164-170.
55. Datta B (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies* 9(1): 62-75.
56. Erkuş A, Fındıklı M A (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(2): 302-318.
57. Luthans F, Youssef CM (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 33(2): 143– 160.
58. Akçay VH (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(1): 123-140.

59. Çetin F, Basım HN (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi* 45(1): 121-137.
60. Keser S, Kocabaş İ (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 1(1): 1-22.
61. Akgündüz Y (2012). Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
62. Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa F (2005). "Can You See The Real Me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
63. Erdoğan P (2011). Dönüşümcü (transformatif) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
64. Ilies RT, Morgeson FP, Nahrgang JD (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16(3): 373-394.
65. George, Bill. Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. 2003; San Francisco, CA: Jossey-Bass. Media: <https://books.google.com.tr/books?id=ekW5B8Cngt8C&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>
66. Karatürk, HE (2015). Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
67. Erkutlu H, Chafra J (2016). Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education. ISSN; 1300-5340. doi: 10.16986/HUJE.2016018528 2-14
68. Yıldız FF (2013). Sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm, kişisel açılım ve geri bildirim. 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, 15-16 Kasım 2013, 490-494.
69. Wong CA, Cummings GG (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies* 3(2): 6-23.

70. Yaşbay H. (2011). Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
71. Akgündüz Y, Tütüncü Ö (2014). Otantik liderlik ölçeğinin otel işletmeleri örnekleminde Türkçeye uyarlama çalışması. Sosyal Bilimler Dergisi 2(1): 124-144.
72. Bennett K (2015). Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses. Master of Nursing, The University of Manitoba, Winnipeg.
73. Conger JA, Kanungo RN (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. Journal of organizational behavior 15(5): 439-452.
74. Uğurluoğlu Ö, Köse SD, Köse T (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 19(2): 239-262.
75. Bakan İ, Doğan İF (2012). Hizmetkâr liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2(2): 1-12.
76. Tengilimoğlu D, Yiğit A (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8(3): 374-400.
77. Nelson K, Boudrias J, Brunet L, Morin D, Civita M, Savoie A, Alderson M (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. Burnout Research 1(2): 90-101.
78. Laschinger HKS, Fida R (2015). Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction. The role of authentic leadership and empowering professional practice environments. Journal of Nursing Administration 45(5): 276-283.
79. Laschinger HKS, Wong CA, Grau AL (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. International Journal of Nursing Studies 49(10): 1266–1276.
80. Wong CA, Cummings G (2009). Authentic leadership: A new theory for nursing or back to the basics?. Journal of Health Organization and Management 23(5): 522-538.

81. Giallonardo LM, Wong CA, Iwasiw CL (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18(8): 993-1003.
82. Laschinger HKS, Wong CA, Grau AL (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management* 21(3): 541-552
83. Laschinger HKS, Borgogni L, Consiglio C, Read E (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies* 52(6): 1080-1089.
84. Read EA, Laschinger HKS (2015), The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing* 71(7): 1611-1623.
85. Wong CA, Laschinger HKS, Cummings GG (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management* 18(8): 889-900.
86. Wong CA, Laschinger HKS (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 69(4): 947-959.
87. Regan S, Laschinger HKS, Wong CA (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management* 24(1): E54-E61.
88. Laschinger HKS, Smith LM (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *The Journal of Nursing Administration* 43(1): 24-29.
89. Murphy LG (2012). Authentic leadership: Becoming and remaining an authentic nurse leader. *The Journal of Nursing Administration* 42(11): 507-512.
90. Karataş N (2004). Araştırmada örnekleme. *Hemşirelikte Araştırma İlke Süreç ve Yöntemleri* (Ed: Erefe İ). Ankara, 125-138.
91. Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. 1. Basım. Pegem Akademi, Ankara, 275-332.

92. Faktör Analizi (2016) [online]. Erişim adresi: http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp [Erişim Tarihi 15 Ağustos 2016].
93. 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.
94. Sayın Ç (2008). Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının hemşirelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
95. Derin N, Demirel ET (2011). Hastanelerde verimlilik artışı için hasta güvenliği uygulamaları ve hasta güvenliğinin sağlanmasında dönüştürücü liderliğin etkisi. Verimlilik Dergisi 3: 51-81.
96. Ergün E, Çelik S (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi 23(3): 203-214.
97. Rodgers-Healey, D. (2003). 12 Insights into leadership for woman [online]. Available from: <http://www.leadershipforwomen.com.au/images/docs/12insights.pdf> [Accessed 19 October 2016].
98. Durukan H (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi 7(2): 277-286.
99. Herdman AE (2012). Liderlik ve yönetim: Teori var pratik yok. Çeviren: Korkmaz ÖY, Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 9(1): 3-9.
100. Taşkın Yılmaz F, Tiryaki Şen F, Demirkaya F (2014). Başhemşirelerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarının belirlenmesi. Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi 3(3): 147-154.



10. EKLER

10.1. EK 1. Kurum İzinleri



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Trabzon Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 29765155/799
Konu : Araştırma izni /
Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL
KILINÇ

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 25/04/2016 tarihli ve 872072 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden; Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyelerinden Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK danışmanlığında Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ'ın "Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" konulu bireysel araştırmasını 21 Mart 2016 -21 Temmuz 2016 tarihleri arasında Birliğimize bağlı Kanuni Eğitim Araştırma Hastanesi, Yavuz Selim Kemik Hastahıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi, Fatih Devlet Hastanesi, Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Hastanesinde uygulama talebi ile ilgili olarak Bilimsel Çalışma Değerlendirme İnceleme Komisyonumuz tarafından "Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunun 19/06/2013 tarih ve 4683 sayılı yazıları" ve adı geçen Sağlık Tesislerinin uygun görüşleri doğrultusunda çalışmaların Sağlık Tesisindeki hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, araştırmalara katılımının gönüllülük esasına dayanması, kişisel verilere/özel hayata özen gösterilmesi ve çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla değerlendirilmiş ve uygulama talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Doç.Dr. Halit ÇINARKA
Genel Sekreter

EKLER:
1-Komisyon Kararı (1 sayfa)

GÜVENLİ ELEKTRONİK
İMZA İLE KİMLİKTİR
25.04.2016
Tarih BOZ
V.H.K.L.

Trabzon Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Eğitim ve Ar-ge Birimi
Faks No:

e-Posta: nazire.asik@saglik.gov.tr İnt.Adresi: 0 4622341111/1954 NAZİRE AŞIK
nazire.asik@saglik.gov.tr
Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden a9a35f87-d0c1-4065-a045-1354ed3e7663 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Nazire AŞIK
Unvan: EBE

Telefon No: 0 462 234 11 11 \ 1933

EK 1. Kurum İzinleri (Devam)

T.C
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
TRABZON KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ

BİLİMSEL ÇALIŞMA DEĞERLENDİRME İNCELEME KOMİSYON TUTANAĞI

KARAR TARİHİ : 06/05/2016

KARAR NO : 3

Gündem : Karadeniz Teknik Üniversitesi Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Ana Bilim Dalında görevli Doç.Dr. Havva ÖZTÜRK'ün danışmanlığında, Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ'ın “ **Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi**” konulu bireysel araştırma projesi ile ilgili izin talebi inceleme komisyon kararı 06/05/2016 tarihinde sonuçlanmış olup; toplantı konusu ve sonucu aşağıda belirtilmiştir.

Konu : Karadeniz Teknik Üniversitesi Hemşirelik Esasları ve Yönetimi Ana Bilim Dalında görevli Doç.Dr. Havva ÖZTÜRK'ün danışmanlığında, Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ'ın “ **Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi**” konulu bireysel araştırma projesini 21 Mart 2016 – 21 Temmuz 2016 tarihleri arasında Birliğimize bağlı Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Fatih Devlet Hastanesi, Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi, Ahi Evren Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde uygulama talebi yazı ekindeki Başvuru Formu ile belirtilmiştir.

Sonuç : İlgili çalışma, Bilimsel Çalışma Değerlendirme İnceleme Komisyonumuz tarafından Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunun 19/06/2013 tarih ve 4683 sayılı yazılar Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Fatih Devlet Hastanesi, Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi, Ahi Evren Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesinin uygun görüşleri doğrultusunda çalışmaların hizmeti aksatmayacak şekilde, araştırmalara katılımın gönüllülük esasına uygun olacağı, kişisel verilere /özel hayata özen gösterilmesi , sağlık tesisi idaresine çalışma yapılmadan (bir) 1 gün öncesi bilgi verilmesi ve çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla; uygulama izni verilmesi tarafımızca uygun görülmüştür.

İş bu tutanak Komisyonumuzca imza altına alınmıştır.

Uzm. Dr. Cevahir ARSUÇ
Tıbbi Hizmetler Başkanı
Üye

Ecz. Selim SEYİS
Mali Hizmetler Başkanı
Üye

Hemş. Fatma ÇOLAK
Uzman
Üye

Dr. Fatma KUNBÜL
İdari Hizmetler Başkanı
Başkan
06.05.2016

EK 1. Kurum İzinleri (Devam)



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SAĞLIK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ
FARABI HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ

Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sağlık Uygulama Ve Araştırma Merkezi Farabi Hastanesi
Başhekimliği - Sağlık Uygulama Ve Araştırma Merkezi (Farabi
Hastanesi) Yan İşleri Birimi
07/01/2016 16:47 - 48814514-200-E.173
00752722

Konu: Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ'ın
Araştırma İzni

KTÜ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
DEKANLIĞINA

Fakülteniz Hemşirelik Bölümü Başkanlığı Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Başkanlığı'nın ilişikteki 05.01.2016 tarihli ve E.7 sayılı yazıları ve ekindeki Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ'ın 30.12.2015 tarihli dilekçesinde konu edilen **"Hemşirelerin Görüşleri ile Yönetici Hemşirelerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi"** adlı tez çalışmasına Etik Kurulu'nca onay verilmesi ve onayın Başhekimliğimize ibraz edilmesi halinde, bu çalışma ile ilgili anketin hastanemizde çalışan hemşirelere uygulanması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Halil KAVGACI
Başhekim

61080 – Trabzon / TÜRKİYE

Tel: +90 (462) 377 54 51

Faks: +90(462) 325 05 18

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
Şef Emine DİNÇ
eminedinc@ktu.edu.tr

Sayfa

1 / 1

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak teyidinde <http://e-belge.ktu.edu.tr> adresinden Belge Num.:48814514-200-E.173 ve Barkod Num.:752722 bilgileriyle erişebilirsiniz.



EK 1. Kurum İzinleri (Devam)



Sayı: 60
Konu: Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ
Araştırma Hk.

13.01.2016

T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
Hemşirelik Bölüm Başkanlığı
(Hemşirelik Esasları ve Yönetim
Anabilim Dalı Başkanlığı)

İlgi; 05.01.2016 Tarih ve 25868653/200-63582098-200-E.8 sayılı yazınız

İlgi yazınız gereği; Anabilim Dalınız doktora öğrencilerinden Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ'ın "Hemşirelerin Görüşleri ile Yönetici Hemşirelerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" konulu çalışmayı hastanemizde çalışan hemşirelere uygulaması yönündeki talebiniz başhekimliğimizce uygun görülmüştür.
Bilgilerinize rica olunur.


Opr. Dr. Ömer Fatih ÇELİK
Özel Imperial Hastanesi Başhekimisi
(Mesul Müdür)

Kemerkaya Mah. Devlet Sahil Yolu
No: 27-29 TRABZON - TÜRKİYE
Tel: 0 (462) 444 44 61
Faks: 0 (462) 321 36 30
info@imperialhastanesi.com
www.imperialhastanesi.com

10.2. EK 2. Ölçek İzni

kadriye özkol kılıç



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for kadriye özkol kılıç to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*

Authors: *Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa*

Copyright: *2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa*

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

EK 2. Ölçek İzni (Devam)

Ölçeğin kullanılmasına dair Doç. Dr. Akif Tabak'tan e-posta yoluyla alınan izin

Kimden:	Akif Tabak (akif.tabak@ikc.edu.tr)
Gönderme tarihi:	28 Aralık 2015 Pazartesi 14:54
Kime:	Kadriye Özkol Kılınç (kadriyeozkol@gmail.com)

Kadriye Hanım

Öncelikle iyi çalışmalar. Ölçeği kullanabilirsiniz.

Saygılarımla.

Doç. Dr. Akif Tabak

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

10.3. EK 3. Onam Formu

AYDINLATILMIŞ (BİLGİLENDİRİLMİŞ) ONAM FORMU

Değerli meslektaşım;

Bu çalışma, hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptamak amacıyla planlanmıştır.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Sizinle birlikte yürütülecek olan bu araştırmaya katılım konusunda serbestsiniz. Kararınızdan önce araştırma hakkında sizi bilgilendirmek istiyoruz. Bu bilgileri okuyup anladıktan sonra araştırmaya katılmak isterseniz lütfen formu imzalayınız.

Çalışmanın sonuçları doğrultusunda hemşirelerin verdikleri bilgilerle sorumlu hemşirelerin otantik liderlik düzeyleri belirlenerek, bu konuya yönelik oluşturulacak yeni projelere katkı sağlayacaktır. Ayrıca hemşirelik mesleğindeki lider eksikliğinin giderilmesi adına yol gösterici olacaktır. Sorumlu hemşire pozisyonlarına, otantik liderlik özelliklerine sahip hemşirelerin atanması için kanıt oluşturacak ve lider hemşirelerin yetiştirilmesi için gerekli olan eğitimleri ve iyileştirmeleri sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında hemşirelerin ve sorumlu hemşirelerinin kişisel ve mesleki özellikleri ile ilgili maddeleri içeren “Bilgi Formu” ile Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilen, Türkçeye Tabak ve arkadaşları tarafından 2012 yılında uyarlanan, bireylerin otantik liderlik özelliklerini değerlendirmeye yönelik ifadelerden oluşan “Otantik Liderlik Ölçeği” isimli iki bölüm bulunmaktadır.

Hemşirelik alanındaki yüksek lisans tezi kapsamında yapılan bu çalışmanın yardımıyla sorumlu hemşirelerin otantik liderlik özellikleri belirlenerek liderlik potansiyeli bulunan hemşirelerin gerekli alanlarda yerleştirilmeleri sağlanabilir.

Otantik Liderlik düzeyini ölçmek için sorumlu hemşire ve onun davranışlarına ilişkin görüşlerin değerlendirildiği bu çalışmada, servis hemşiresi olarak sorumlu hemşirenizi ve davranışlarını değerlendirmeniz beklenmektedir.

“Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formundaki tüm açıklamaları okudum. Bana, yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen çalışmacı tarafından yapıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi biliyorum.”

“Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum.”

Gönüllünün

Adı / soyadı:

İmzası:

Tarih:

Tez Çalışmasının Yürütücüsü: Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ

Tez Çalışmasının Danışmanı: Doç. Dr. Havva ÖZTÜRK

10.4. EK 4. Anket Formu

Değerli Meslektaşım,

“Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmamın amacı: hemşirelerin sorumlu hemşirelerini otantik lider olarak algılayıp algılamadıklarını belirlemektir. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında bilgi formu ve otantik liderlik ölçeği kullanılacaktır. Bu anket ve ölçeği doldurmanız en fazla 5 dakikanızı alacaktır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırma sonucunu doğrudan etkileyeceği için sorulara sorumlu hemşirenizi ya da onların davranışlarını düşünerek gerçek düşünceleriniz ile cevap veriniz. Bununla birlikte, soruları boş bırakmamanız doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak olup isim belirtmenize gerek yoktur ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Çalışmaya vereceğiniz destek ve katılımdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla

Arş. Gör. Kadriye ÖZKOL KILINÇ
KTÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı

EK 4. Anket Formu (Devam)

BİLGİ FORMU

➤ *Aşağıdaki sizi tanımlayan özellikleri ve servis sorumlu hemşirenize ilişkin görüşlerinizi
daire içine alınız.*

1) Yaşınız

2) Cinsiyetiniz

1. Kadın

2. Erkek

3) Medeni durumunuz

1. Evli

2. Bekar

4) Eğitim durumunuz

1. Sağlık meslek lisesi

2. Ön lisans

3. Lisans/lisansüstü

5) Kadronuz

1. 4A'lı devlet memuru

2. 4B'li sözleşmeli devlet memuru

3. 4C'li taşeron işgören

4. İşgören/işçi (özel hastanede)

6) Mesleki deneyim

7) Çalıştığınız hastane

1. Üniversite hastanesi

2. Kamu hastanesi

3. Özel hastane

8) Çalıştığınız servis :

9) Bulunduğunuz serviste çalışma süreniz:

10) Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katıldınız mı?

1. Evet

2. Hayır

11) Otantik liderlik nedir? Biliyor musunuz?

1. Evet

2. Hayır

EK 4. Anket Formu (Devam)

12) Hemşirelik yapmaktan memnun musunuz?

1. Memnunum
2. Memnun değilim

13) Hastanenizde çalışmaktan memnun musunuz?

1. Memnunum
2. Memnun değilim

14) Servisinizde/ünitenizde çalışmaktan memnun musunuz?

1. Memnunum
2. Memnun değilim

15) Sorumlu hemşirenizin eğitim durumu?

1. Sağlık meslek lisesi/ön lisans
2. Lisans/lisansüstü

16) Sorumlu hemşirenizle çalışmaktan memnun musunuz?

1. Memnunum
2. Memnun değilim

17) Sorumlu hemşirenizi bir yönetici olarak yeterli buluyor musunuz?

1. Yeterli bulmuyorum
2. Yeterli buluyorum

18) Sorumlu hemşirenizin etik (adil, tarafsız, dürüst vb.) davrandığını düşünüyor musunuz?

1. Evet
2. Hayır

19) Sizce sorumlu hemşireniz vizyoner ya da ileri görüşlü müdür?

1. Evet
2. Hayır

20) Sizce sorumlu hemşireniz yeniliğe, reforma ve değişime açık mıdır?

1. Evet
2. Hayır

EK 4. Anket Formu (Devam)

21) Sorumlu hemşireniz genellikle hangi yönetim tarzını benimser?

1. Otokratik (çalışanlarına yeterince değer vermez, onun için önemli olan işlerin bitmesidir, çalışanlarına güvenmez, kendilerini serbest hissetmezler, fikirlerini hiç sormaz)
2. Yardımsever (Çalışanların ara sıra fikrini alır, biraz güvenir ve çalışanlar kendilerini çok az serbest hissederler)
3. Katılımcı (Çalışanların fikrini genellikle alır, onlara çoğunlukla güvenir ve çalışanlar kendilerini serbest hissederler)
4. Demokratik (Çalışanların her zaman fikrini alır, onlara tam olarak güvenir, çalışanlar kendilerini tamamen serbest hissederler)
5. Diğer.....

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

➤ Lütfen aşağıda yer alan Otantik Liderlik Ölçeğine ilişkin görüşlerinizi servis sorumlu hemşirenizi düşünerek 'hiçbir zaman' ile 'her zaman' arasında işaretleyiniz (X).

Sıra No	Sorumlu Hemşirem	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanı nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

10.5. EK 5. Demografik Özelliklere Göre Normal Dağılım Testi

Demografik Özellikler	n	İlişkilerde Şeffaflık	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Öz farkındalık	Otantik Liderlik Genel
Yaş		p	p	p	p	p
25 yaş ve altı	65	0.027	0.073	0.001	0.000	0.200
26-30 yaş	72	0.002	0.010	0.084	0.000	0.018
31-35 yaş	56	0.005	0.065	0.007	0.000	0.009
36-40 yaş	81	0.004	0.017	0.005	0.000	0.179
41-45 yaş	23	0.064	0.073	0.200	0.000	0.200
45 yaş üstü	12	0.010	0.200	0.200	0.200	0.200
Cinsiyet		p	p	p	p	p
Kadın	273	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Erkek	36	0.006	0.018	0.060	0.012	0.200
Medeni durum		p	p	p	p	p
Evli	211	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Bekar	98	0.001	0.029	0.001	0.000	0.055
Eğitim durumu		p	p	p	p	p
Sağlık meslek lisesi	64	0.002	0.000	0.010	0.002	0.023
Ön lisans	79	0.000	0.022	0.003	0.000	0.009
Lisans/üstü	166	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002
Kadro durumu		p	p	p	p	p
4A	240	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4B	40	0.100	0.037	0.083	0.195	0.200
4C ve Özel	29	0.065	0.153	0.037	0.002	0.002
Mesleki deneyim		p	p	p	p	p
1-5 yıl	115	0.000	0.002	0.001	0.000	0.009
6-10 yıl	63	0.003	0.002	0.007	0.000	0.198
11-15 yıl	49	0.004	0.200	0.038	0.012	0.063
16-20 yıl	42	0.059	0.200	0.200	0.002	0.200
21-25 yıl	27	0.083	0.200	0.094	0.000	0.081
25 yıl üstü	13	0.016	0.200	0.200	0.200	0.200
Çalışılan hastane		p	p	p	p	p
Üniversite	107	0.001	0.001	0.001	0.000	0.002
Kamu	184	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Özel	18	0.079	0.039	0.018	0.001	0.200
Çalışılan servis		p	p	p	p	p
Dahiliye	92	0.000	0.007	0.002	0.000	0.008
Cerrahi	80	0.018	0.028	0.001	0.000	0.014
Kadın doğum-çocuk	43	0.006	0.009	0.006	0.051	0.016
Özel birimler acil-yoğun bakım	94	0.001	0.000	0.002	0.000	0.004
Serviste çalışma süresi		p	p	p	p	p
1-5 yıl	235	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
6-10 yıl	50	0.001	0.005	0.098	0.000	0.040
10 yıl üstü	24	0.003	0.007	0.002	0.087	0.020
Liderlikle ilgili eğitime/ toplantıya katılma durumu		p	p	p	p	p
Evet	109	0.000	0.001	0.002	0.000	0.019
Hayır	200	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Otantik liderliği bilme durumu		p	p	p	p	p
Evet	60	0.001	0.019	0.042	0.004	0.043
Hayır	249	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Meslekten memnuniyet durumu		p	p	p	p	p
Memnun	213	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Memnun değil	96	0.010	0.000	0.000	0.000	0.179

EK 5. Demografik Özelliklere Göre Normal Dağılım Testi (Devam)

Hastanede çalışmaktan memnuniyet durumu		p	p	p	p	p
Memnun	193	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
Memnun değil	116	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003
Serviste çalışmaktan memnuniyet durumu		p	p	p	p	p
Memnun	256	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Memnun değil	53	0.200	0.150	0.017	0.004	0.200
Sorumlu hemşirenin eğitim durumu		p	p	p	p	p
Sağlık meslek lisesi/ön lisans	88	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Lisans ve üstü	221	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu hemşire ile çalışmaktan memnuniyet durumu		p	p	p	p	p
Memnun	300	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Memnun değil	9	0.200	0.200	0.123	0.200	0.200
Sorumlu hemşireyi yönetici olarak yeterli bulma durumu		p	p	p	p	p
Yeterli değil	58	0.038	0.200	0.200	0.045	0.200
Yeterli	251	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu hemşirenin etik davranışını düşünme durumu		p	p	p	p	p
Evet	275	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Hayır	34	0.200	0.200	0.081	0.200	0.200
Sorumlu hemşirenin vizyoner olma durumu		p	p	p	p	p
Evet	274	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Hayır	35	0.200	0.099	0.001	0.186	0.200
Sorumlu hemşirenin yeniliğe açık olma durumu		p	p	p	p	p
Evet	284	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Hayır	25	0.200	0.080	0.200	0.200	0.200
Sorumlu hemşirenin yönetim tarzı		p	p	p	p	p
Otokratik	13	0.200	0.009	0.032	0.200	0.200
Yardımcı	45	0.018	0.200	0.009	0.024	0.200
Katılımcı	140	0.000	0.001	0.002	0.000	0.040
Demokratik	111	0.000	0.000	0.000	0.000	0.022

11. ETİK KURUL ONAYI



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
KTÜ TIP FAKÜLTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL
BAŞKANLIĞI

Sayı : 24237859-174
Konu: Etik kurul onay belgesi

08/04/2016

Sayın; Doç.Dr.Havva ÖZTÜRK
Hemşirelik Esasları ve Yönetim ABD.

“Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi” başlıklı etik kurul 2016/5 no.lu tez çalışması raportör ve etik kurul görüşleri doğrultusunda; tıbbi etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilginizi ve gereğini rica ederim.


Prof.Dr.Faruk AYDIN
Etik kurul Başkanı

Ek: 1 adet onay belgesi

ETİK KURUL ONAYI (Devam)

KTÜ TIP FAKÜLTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	“Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi”		
	ARAŞTIRMANIN PROTOKOL/PLAN KODU	2016/5		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Doç.Dr.Havva ÖZTÜRK		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Hemşirelik Esasları ve Yönetim		
	TEZ SAHİBİ/DİĞER ARAŞTIRICILAR, UNVANI/ADI/SOYADI	Yük.Lis.Öğr.Kadriye ÖZKOL KILINÇ		
	DESTEKLEYİCİ			
	ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ			
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	TEZ ☒ AKADEMİK AMAÇLI ☐		
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒	ÇOK MERKEZLİ ☐	ULUSAL ☐

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe ☒ İngilizce ☐ Diğer ☐
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı		Açıklama	
	TÜRKÇE ETİKET ÖRNEĞİ	☐		
	SIGORTA	☐		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	☐		
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	☐		
	İLAN	☐		
	YILLIK BİLDİRİM	☐		
	SONUÇ RAPORU	☐		
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	☐		
	DİĞER:	☐		

ETİK KURUL ONAYI (Devam)

KTÜ TIP FAKÜLTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 7	Tarih: 21/03/2016
	Doç.Dr.Havva ÖZTÜRK'ün sorumluluğunda yürütülmesi planlanan Yük.Lis.Öğr.Kadriye ÖZKOL KILINÇ'a ait "Yönetici Hemşirelerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" başlıklı 2016/5 no.lu ve yukarıda başvuru bilgileri verilen araştırma/tez başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına; toplantıya katılan etik kurul üyelerinin oy birliği ile karar verilmiştir.	

KTÜ TIP FAKÜLTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU	
ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof.Dr.Faruk AYDIN

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		İlişki *		Katılım **		İmza
Prof.Dr.Faruk AYDIN Başkan:	Tıbbi Mikrobiyoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.Gamze ÇAN Başkan Yrd.	Halk Sağlığı	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	İZİMLİ
Prof.Dr.S.Caner KARAHAHAN Üye:	Tıbbi Biyokimya	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.S. Murat KESİM Raportör:	Farmakoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.Yılmaz BÜLBÜL Üye:	Göğüs Hastalıkları	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Doç.Dr. Murat LİVAOĞLU Üye:	Plastik, Rekons. ve Estetik Cer	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Doç.Dr.Şafak ERSÖZ Üye:	Patoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Doç.Dr. Evrim Ö. KARAGÜZEL Üye:	Ruh Sağlığı ve Hastalıkları	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.Murat ÇAKIR Üye:	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	

* :Araştırma ile İlişki
** :Toplantıda Bulunma

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyadı, Adı : ÖZKOL KILINÇ, Kadriye
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 02.05.1989 Zile
Medeni Hali : Evli
Telefon : 0 (462) 230 04 74 (8988 Dahili)
Faks : 0 (462) 230 04 75
E-posta : kadriyeozkol@gmail.com
Yazışma Adresi : KTÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Üniversite Mahallesi
61080 TRABZON

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Lisans	Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu	2011
Lise	Zile Dinçerler 75. Yıl Anadolu Lisesi	2007

AKADEMİK/MESLEKİ DENEYİMİ

Görevi	Kurum	Süre
1. Hemşire	İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2011-2012
2. Hemşire	Zile Devlet Hastanesi	2012-2013
3. Araştırma Görevlisi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2013-2014
4. Öğretmen	Halide Edip Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	2014-2015
5. Araştırma Görevlisi	Karadeniz Teknik Üniversitesi	2015-

YABANCI DİL

İngilizce, D Seviyesi

UZMANLIK ALANI

Hemşirelik Esasları ve Yönetim

YAYINLAR/BİLDİRİLER

- Özkol Kılınç K, Eşer İ, Çaylak E (2015). Hemşirelik öğrencilerinin hemşirelik mesleğini seçmelerini etkileyen etmenler. Hemşirelikte Aile Temelli Yaklaşım Sempozyumu-1, Trabzon, 13-15 Mayıs 2015, 222-223, Sözel Bildiri.
- Özkol Kılınç K, Çaylak E, Sarıoğlu Kemer A, Öztürk H (2016). Factors affecting choice of profession of 1st grade nursing students. 3rd World Conference on Health Sciences, Aydın, 28-30 Nisan 2016, 116, Sözel Bildiri.
- Özkan ÇG, Özkol Kılınç K, Kurt Y, Çaylak E, Öztürk H (2016). Determination of perception levels of student nurses about nursing diagnosis. 3rd World Conference On Health Science, Aydın, 28-30 Nisan 2016, 115, Sözel Bildiri.
- Öztürk H, Bıyık Bayram Ş, Aydın M, Bayrak B, Özkan ÇG, Kurt Y, Özkol Kılınç K (2016). Donanımlı bir beceri laboratuvarının hemşirelik öğrencilerinin klinik uygulamalarına etkisi. Araştırma Alt Yapı Projesi (BAP04), Proje No: TAY-2015-94, Araştırmacı.
- Çaylak E, Özkol Kılınç K, Öztürk H (2016). "Sağlığı koruma ve geliştirmede kültürün yeri. Sağlık Koruma ve Geliştirme (Ed: Demirbağ C). Ankara, 183-199.
- Çaylak E, Özkol Kılınç K (2016). Kültür, göç ilişkisi ve hemşirelik. 2. Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi, Konya, 23-25 Eylül, 488-493, Sözel Bildiri.
- Öztürk H, Çaylak E, Özkol Kılınç K, Öksüz M (2016). Hemşirelerde örgütsel psikolojik sermaye düzeyinin değerlendirilmesi. 2. Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi, İstanbul, 8-10 Aralık 2016, 44-45, Sözel Bildiri.

ÖDÜLLER/ TEŞVİKLER/ BURSLAR

10.06.2011 Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu 50. Dönem Okul Birincisi