



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELİK ESASLARI VE YÖNETİM ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN HİZMETKAR
LİDERLİK DÜZEYLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Soner ARIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK

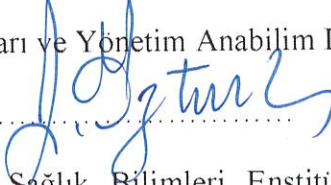
TRABZON-2018

ONAY

Bu tez Yüksek Lisans Tezi Standartlarına Uygun Bulunmuştur

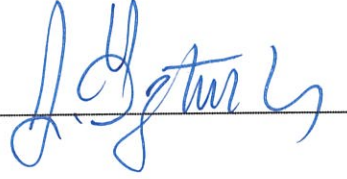
Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK

Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Başkanı



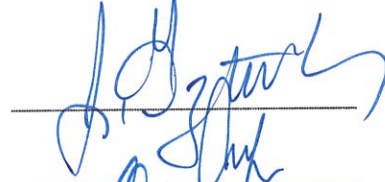
Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Soner ARIK'ın hazırladığı “Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi” başlıklı tez KTÜ Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca kapsam ve bilimsel kalite yönünden değerlendirilerek Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK

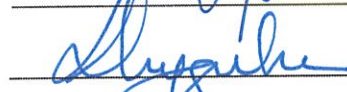


Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK



Doç. Dr. Birsal Canan DEMİRBAĞ



Doç. Dr. Sergül DUYGULU



Tarih: .../.../2018

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

Prof. Dr. Ersan KALAY

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.

15/05/2018

Soner ARIK

İthaf

*Bu yüksek lisans tezimi her zaman yanımda olan, bu günlere birlikte geldiğimiz,
bana karşı sabır ve hoşgörüsü sonsuz olan, manevi varlığını ve sevgisini her an
yanımda hissettiğim, çok sevdiğim canım eşim
Semra ARIK'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 Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK'e,

Lisans ve lisansüstü eğitimimde bende emeği bulunan ve bana bu mesleği sevdiren tüm hocalarıma,

Çalışmamda desteklerini benden esirgemeyen, Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı araştırma görevlisi Yeter KURT'a ve diğer araştırma görevlilerine,

Aynı anabilim dalında birlikte lisansüstü eğitim gördüğümüz, çalışmamın her alanında yardımlarını ve desteklerini hissettiğim değerli arkadaşlarım Nagihan KÖROĞLU ve Ezgi TAMER'e,

Çalışmama katılımlarıyla destek sağlayan değerli hemşirelere ve çalışma 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 fedakarlıktan kaçınmayan sevgili anneme, babama ve değerli kardeşlerime sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Soner ARIK

İÇİNDEKİLER**Sayfa****ONAY****BEYAN****TEŞEKKÜR****TABLolar DİZİNİ****viii****ŞEKİLLER DİZİNİ****ix****KISALTMALAR, SİMGELER ve FORMÜLLER DİZİNİ****x****1. ÖZET****1****2. SUMMARY****2****3. GİRİŞ ve AMAÇ****3****4. GENEL BİLGİLER****6**

4.1. Liderlik Kavramı

6

4.2. Liderlikle İlgili Teoriler

8

4.2.1. Özellikler Teorisi

9

4.2.2. Davranışsal Yaklaşım

10

4.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

10

4.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

11

4.3. Hizmetkar Liderlik

13

4.4. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi

15

4.5. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımları

16

4.5.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Modeli

18

4.5.2. Larry Spears Hizmetkar Liderlik Modeli

19

4.5.3. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Modeli

21

4.5.4. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı

23

4.5.5. Dennis ve Bocarnea'nın Hizmetkar Liderlik Modeli

24

4.5.6. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli

25

4.5.7. Dennis ve Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

25

4.6. Hizmetkar Liderliğin Diğer Liderlik Teorileriyle İlişkisi

26

4.6.1. Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

26

4.6.2. Hizmetkar Liderlik ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

27

4.6.3. Hizmetkar Liderlik ve Vizyoner Liderlik	28
4.6.4. Hizmetkar Liderlik ve Karizmatik Liderlik	28
4.6.5. Hizmetkar Liderlik ve Etik Liderlik	28
4.6.6. Hizmetkar Liderlik ve Otantik Liderlik	29
4.7. Hemşirelikte Liderlik ve Hizmetkar Liderlik	29
5. GEREÇ ve YÖNTEM	32
5.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi	32
5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	32
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	32
5.4. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı	34
5.5. Veri Toplama Araçları	34
5.6. Veri Toplama Süreci	35
5.7. Araştırma Planı	35
5.8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	37
5.9. Araştırmanın Sınırlıkları	37
6. BULGULAR	38
7. TARTIŞMA	48
8. SONUÇ ve ÖNERİLER	54
9. KAYNAKLAR	57
10. EKLER	69
10.1. Ek 1. Kurum İzinleri	69
10.2. Ek 2. Ölçek İzni	71
10.3. Ek 3. Onam Formu	72
10.4. Ek 4. Anket Formu	73
11. ETİK KURUL ONAYI	76
12. ÖZGEÇMİŞ	79

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Hizmetkar Liderliğin Kuramcılarına Göre Hizmetkar Liderlik Boyutları	17
Tablo 2. Araştırmanın Yapıldığı Hastanelerin Tanıtıcı Özellikleri	32
Tablo 3. Hastanelere Göre Örneklem Alınan Hemşire Sayısı	33
Tablo 4. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Maddelerinin Ölçek Alt Boyutlarına Göre Dağılımı	35
Tablo 5. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı (n=311)	38
Tablo 6. Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerine İlişkin Görüşleri (n=311)	39
Tablo 7. Hemşirelerin Değerlendirmelerine Göre Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Ölçek Alt Boyut Puan Ortalamaları	40
Tablo 8. Hemşirelerin Demografik Özellikleri İle Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=311)	41
Tablo 9. Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerinin Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=311)	46

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	22
Şekil 2. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli	23
Şekil 3. Araştırma Planı	36



KISALTMALAR, SİMGELER ve FORMÜLLER DİZİNİ**Kısaltmalar**

FH	Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi,
KEAH	Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi,
FDH	Fatih Devlet Hastanesi,
AEKDCH	Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi,
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
vb.	Ve benzeri

Formüller

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2 (N-1) + t^2.p.q} \quad \text{Örneklem Hesaplaması}$$

1. ÖZET

Yönetici Hemşirelerin Hizmetkar Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Hemşirelikte kendisini mesleğine adayan, değişim ve dönüşüm için öncülük eden, insanlık için yeni fırsatlar sunup böylece potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen hizmetkar liderlere ihtiyaç vardır. Araştırmada, hemşirelerin sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılayıp algılamadıklarının saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Trabzon merkezindeki bir üniversite ve üç kamu hastanesinde çalışan toplam 1610 hemşire oluştururken, örneklemi evreni bilinen örneklem büyüklüğü yöntemi ile hesaplanan ve hastanelerden tabakalı örneklem yöntemiyle seçilen ve çalışmaya katılımında gönüllü 311 hemşire oluşturmuştur. Veriler demografik özellikleri içeren bilgi formu ve Hizmetkar Liderlik Ölçeği ile toplanmıştır. Bulgulara göre hemşirelerin %54.3'ü lisans/lisansüstü eğitime sahip, %85.2'si 4A kadrosunda ve %56.3'ü kamu hastanelerinde çalışmaktadır. Bu hemşirelerin değerlendirmelerine göre sorumlu hemşirelerinin hizmetkar liderlik puan ortalaması 49 ± 13.01 (min=14, max=70). Alt boyutlar puan ortalaması ise güçlendirme boyutu için 24.81 ± 6.50 , hizmet boyutu için 13.30 ± 4.13 , vizyon boyutu için 10.89 ± 3.17 'dir. Ayrıca yaşları 25 yaş altı ve 40 yaş üstü, kadın, üniversite hastanesinde, 4B kadrosunda çalışan, lisans/lisansüstü eğitilmiş sorumlu hemşireye sahip, hemşirelik yapmaktan ve sorumlu hemşiresinden memnun olan, sorumlu hemşiresini yönetici olarak yeterli gören ve demokratik olduğunu düşünen hemşireler sorumlu hemşirelerini diğer hemşirelere göre ölçek toplam ve alt boyut puanlarında daha hizmetkar lider olarak değerlendirmişlerdir ($p < 0.05$). Sonuç olarak hemşirelere göre sorumlu hemşireleri hizmetkar liderdir ve bu değerlendirmelerini hemşirelerin yaşları, cinsiyetleri, çalıştıkları kurum ve kadro derecesi, eğitim durumları, hemşirelikten ve sorumlu hemşirelerinden memnuniyetlerini, yönetici olarak yeterli ve demokratik olarak düşünme durumu etkilemiştir. Yönetim pozisyonlarına hizmetkar lider ve demokratik olarak değerlendirilen sorumlu hemşirelerin getirilmesi hemşireleri harekete geçirmek ve hasta bakımının niteliğini arttırmak için yararlı olacaktır.

Anahtar Sözcükler: Hastaneler, Hemşireler, Hemşirelik, Liderlik, Yönetici Hemşireler

2. SUMMARY

Evaluation of Servant Leadership Levels of Executive Managers

In nursing, there is a need for servant leaders who dedicate themselves to their profession, pioneer change and transformation, offer new opportunities for humanity, and thus trigger their potentials to turn into performance. In the study, it was aimed to determine whether nurses perceive their charge nurses as being servant leader. While the study population includes a total of 1610 nurses working in university and public hospitals in Trabzon center, its sampling consists of 311 nurses who were calculated by sample size method whose population is known, selected by stratified sampling from hospitals and volunteered to participate in the study. The data were collected by means of a questionnaire containing demographic attributes and servant leadership scale. According to findings, 54.3% of nurses have undergraduate/graduate education, 85.2% of them are in 4A staff and 56.3% work in public hospitals. According to these nurses, the mean of the servant leadership score of the responsible nurses was 49 ± 13.01 (min=14, max=70). The subscale average score was 24.81 ± 6.50 for the reinforcement dimension, 13.30 ± 4.13 for the service dimension and 10.89 ± 3.17 for the vision dimension. In addition, nurses who are under age 25 and over 40 years old, female, work in university hospital as a 4B staff, have undergraduate/graduate education, are satisfied with nursing and his/her responsible nurse, regard his/her responsible nurse as an executive and democratic perceived their responsible nurses are more servant leader in comparison with other nurses ($p < 0.05$). As a result, according to the nurses, their responsible nurses are servant leaders and this perception was influenced by their ages, genders, institutions they work for, staff levels, educational backgrounds, satisfaction from nursing and responsible nurses, thoughts on their proficiency in being an executive and democratic. Appointing nurses who are considered as servant leaders and democratic to the management positions will be useful for activating the nurses and enhancing the quality of patient care.

Key Words: Hospitals, Nurses, Nursing, Leadership, Nurse Administrators

3. GİRİŞ ve AMAÇ

Liderlik kavramı, insanlığın varoluşu kadar eski bir kavramdır. Her alanı etkileyen bir konu olduğu için sosyoloji ve siyaset bilimi gibi farklı disiplinler tarafından da incelenerek, zaman içerisinde liderliğin ne olduğu ve sonuçları üzerine pek çok araştırma yapılmıştır (1). Önemi gittikçe artan liderlik kavramını belirli kalıplara sığdırmak ya da kesin sınırlarla çerçevelemek ve herkesin kabul edeceği bir tanım yapmak çok zordur. Bundan dolayı literatürde liderlik kavramının birçok tanımı bulunmaktadır (2).

Liderler, grup üyelerinin hissettiği ancak açığa çıkaramadığı ortak düşünce ve arzuları grubun amaçları doğrultusunda faaliyete geçirebilecek kişidir (3). Lider, gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönlendirebilme yeteneği olan ve grubun diğer üyelerinden bazı yetenek ve özellikleri bakımından üstün olan kişidir (4). Liderlik ise örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesi sürecidir (5). Bu doğrultuda temel insani değerlerin önem kazandığı değişen ve gelişen çağımızda insanları zorlamadan onların kalp ve gönüllerine hitap edebilen liderlere ihtiyaç vardır (6). İçinde yaşadığımız bilgi çağında hizmet etmeyi yaşamının bir vazgeçilmezi haline getirebilen, çalışanlarla birlikte hareket edip onların kişisel gelişimine katkı sağlayabilen yeni bir liderlik modeli tanımlanmış, bu yeni model hizmetkar liderlik olarak nitelendirilmiştir (1).

Hizmetkar liderlik kavramı, 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır (7). Kökleri Hermann Hesse'nin Doğu Yolculuğu isimli hikâyesine dayanan bu liderlik yaklaşımı, doğu kültürüne özgü hizmetkarlık anlayışını, batı kültürüne özgü liderlik anlayışıyla bir araya getirip içinde sevgi, maneviyat ve hoşgörü bulunduran bir liderlik anlayışını ortaya çıkarmıştır (8). Hizmetkar lider; kendi ihtiyaçlarından ziyade başkalarının ihtiyaçlarına öncelik verebilen, kendisini insanlık için faydalı işler yapmaya adanmış, temel ve evrensel insani değerlere özünde ve uygulamada duyarlı olan, üreten, çoğaltan, hoşgörülü, dürüst, ahlaklı ve her türlü aşırılıktan sakınan liderlerdir (9). Ayrıca değişim ve dönüşümü destekleyen, bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olan, bilgi, kavram ve anlam üreten, böylece insanların sahip olduğu potansiyellerini performansla dönüştürmeleri için onları destekleyen bir gönül insanıdır (9).

Hizmetkar liderlik modeli, tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe ve özellikle hasta bakımının merkezinde yer alan hemşirelik mesleğinde kabul görebilecek bir modeldir (10). Çünkü hemşirelik, özünde insan odaklı bir hizmet alanı olup içerisinde şefkati, özveriyi, empatiyi ve iletişimi barındıran bir meslektir. Kendi çıkarlarını bir kenara koyup hastalara ve çalışanlarına odaklanan hemşire bir lider, kolay benimsenir ve takip edilir. Hizmetkar liderliğin en güçlü tarafı kurumun ve bireyin gelişimine destek olmasıdır. Dolayısıyla hizmet eden bir lider, hemşirelik hizmetlerinin ve hasta bakımının kalitesinin geliştirilmesine katkı verir. Greenleaf'a göre hizmetkar lider bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan liderdir (11). Hizmetkar liderliğin içerdiği özellikler hemşirelik mesleğini güçlendirebilecek özelliklerdir. Hemşirelerin sergileyeceği hizmetkar liderlik özellikleri hastalara yönelik hemşirelik yaklaşımlarını, sunulan bakımın kalitesini ve dolayısıyla da hasta memnuniyetini arttıracaktır. Bununla birlikte hemşireler kendilerini anlayabilen, empati kurabilen ve onlara yol gösteren hizmetkar liderlik özellikleri olan sorumlularını daha çok benimseyecek daha çabuk kabullenecek ve takip edecektir. Bu da mesleğin sağlam temeller üzerine oturmasına ve gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca hizmetkar liderler olumlu çalışma ortamı oluşturmada, yeni mezun olan hemşirelerin güçlendirilmesinde, onların ruh sağlıklarının korunmasında ve tükenmişliklerinin önlenmesinde önemli rol oynayabilmektedir. Bu nedenle yönetici hemşirelerin, çalışanları tarafından nasıl algılandıklarını bilmeleri ve hizmetkar lider özelliklerine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Hemşirelikte liderlik ile alakalı çalışmalar incelendiğinde, yönetici hemşirelerin liderlik davranış ve özelliklerini ortaya koyan ülkemizdeki çalışmaların var olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmalar, daha çok davranışsal ya da yeni liderlik yaklaşımlarından olan transaksyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımları üzerinde yoğunlaşmıştır. Ülkemizde hizmetkar liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde hemşirelerin yer aldığı çalışmalarda genelde hastanede içerisindeki sağlık çalışanlarının tamamının çalışmaya alındığı görülmüştür. Bununla birlikte sadece hemşirelere yönelik, çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan hizmetkar liderlik tutum ve davranışlarını ortaya koyan çalışmalara rastlanılmamıştır. Oysa insanlara hizmet etmeye odaklı bir meslek olması sebebiyle hasta bakımının tüm alanında yer alan hemşirelerin hizmetkar liderlik özelliği taşıyıp taşımadıklarının araştırılması son derece önemlidir. Bu durum,

Çalışmanın yapılmasının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışmanın yapılması diğerk çalışmalara ışık tutulabilir ve hemşirelik hizmetlerindeki sınırlı literatür bilgisine de katkı verilebilir. Bununla birlikte bu çalışmanın sonuçları ile hizmetkar 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.

Bu alışma hemşirelerin sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptanmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmaya katılan hemşirelerin demografik özelliklerinin tanımlanması ve bu özelliklerinin sorumlu hemşirelerinin hizmetkar liderlik düzeylerini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesi planlanmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Sorumlu hemşirelerin hizmetkar liderlik düzeyi nedir?
2. Hemşirelerin demografik özellikleri sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılama durumlarını etkilemekte midir?

4. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde liderlik kavramı ve liderlikle ilgili teorilere yer verilmiştir. Çalışmanın ana unsuru olan hizmetkar liderlik kavramının tanımları, boyutları, diğer liderlik yaklaşımları ile ilişkisi, hemşirelikte liderlik ve hemşirelikte hizmetkar liderlik konuları ele alınmıştır.

4.1. Liderlik Kavramı

Liderlik insanlığın varlığı kadar eski bir kavramdır. Her çağda insanlar bir düzen içerisinde yaşamak için yönetilmeye ve kendilerine öncülük edecek insanlara ihtiyaç duymuşlardır. Yine tarih içerisinde başarılarıyla, düşünceleriyle, kahramanlıklarıyla ön plana çıkan ve insanları etkileyen kişiler olmuştur. Lider kelimesi 1300'lü yıllarda ortaya çıkmış bir kavram olup komutan, şef, devlet başkanı gibi anlamlarda kullanılmıştır (12-14). Daha yeni bir kavram olan liderlik tabiri ise 19'uncu yüzyılda İngiliz Parlamentosu'nun etkinliğinin anlatıldığı yazılarda kullanılmaya başlamıştır (15). Liderlik kavramı dilimizde önderlik olarak geçmektedir (16). Oxford sözlüğü ise liderliği, bir grup insana veya bir organizasyona önderlik etme davranışı ya da yeteneği şeklinde tanımlamıştır (17).

Stogdil lideri bir amacı belirlemek ve gerçekleştirebilmek adına bir araya gelmiş bir grubu etkileyen kişi olarak tanımlamıştır (18). Liderlik ise bir kimsenin belirli şartlar altında başkalarının faaliyetlerini istediği doğrultuda yönlendirebilmesi ve o kişilerin kendilerini geliştirebilmeleri konusunda motive edebilmesi şeklinde nitelendirilmiştir (19). Davis liderliği, insanları istenilen hedeflere doğru yönlendirmeye ikna edebilmek olarak tanımlar. Benzer bir ifadeyle Eren de liderliği, takipçileri belirli hedeflere ulaştırabilmek adına onları harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklerin toplamı şeklinde ifade eder. Burns liderliği, insanların, güç ve değerler kullanarak birbirinden bağımsız ya da ortak olarak belirledikleri amaçlar doğrultusunda takipçilerini harekete geçirmeleri şeklinde tanımlarken, Rost'da benzer bir tanım yaparak liderliği, ortak amaçlar doğrultusunda bir dönüşümü arzulayan lider ve takipçilerin etkileşim süreci olarak nitelendirmiştir (20).

Acuner ve Yılmaz ise liderliği lider, takipçi ve koşulların bir bağlantısı şeklinde oluştuğunu yani liderlik sürecinin lider, takipçi ve koşullar arasında meydana gelen ilişkilerin bir sonucu olarak oluşan karmaşık bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir (21).

Koçel, liderliği belirli şartlarda bir araya gelen kişi veya grupların amaçlarına ulaşabilmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini istenilen yönde etkilemesi olarak, lideri ise belirlenmiş bir amaç doğrultusunda bir grup insanı istenilen davranışları yapmaya sevk eden ve bu insanları isteği, emirleri ve talimatları doğrultusunda yönlendirebilen kişi olarak tanımlamıştır (19).

Rekabet ortamının yoğun olduğu günümüzde liderlik, işletmelerin diğerlerinin önüne geçebilmek ve varlığını sürdürebilmek adına güçlerinin bir göstergesi konumundadır. Aynı zamanda örgütsel başarının sürdürülebilmesi ve varlığının korunması için anahtar bir kavramdır (22). Liderlik herkesin göremediği fırsatları fark etme ve bu fırsatları organizasyon yararına kullanabilme yeteneğidir. Liderlik aynı zamanda başkalarını etkileme gücüdür ve ortaklaşa belirlenen vizyon doğrultusunda bireylerin hevesle çalışmalarını sağlamaktır (23).

Son yıllarda artan popülaritesine rağmen liderlik konusu tam bir zemine oturamamış, yeterince tasvir edilememiş ve genellikle yanlış anlaşılmış ya da yanlış tasvir edilmiş bir kavramdır. James McGregor Burns bu durumu liderlik araştırmaların çoğuna konu olan fakat en az anlaşılabilen kavramlardan biridir diye ifade etmiştir (24).

Liderlik başkalarını etkileme süreci ve yeteneği olduğu için liderlik kavramını ele alırken sadece liderlikten bahsetmek yanlış olacaktır. Çünkü liderlik insanlarla iletişimi gerekli kılar ve bir topluluğun var olduğu yerde liderlik ortaya çıkar. Bundan dolayı liderlik sürecini anlamak için liderin içerisinde bulunduğu ortamı ve bu ortamdaki insanların özelliklerini de göz önüne almak gerekmektedir. Lider içinde var olduğu topluluğun değer yargılarından etkilenir. Bu da liderin sergilediği davranış ve rolleri şekillendirir (25).

Zaman içerisinde meydana gelen gelişimlerle beraber liderliğin kapsamı da değişmektedir. Liderin sahip olması gereken özellikler her devirde farklı olabilir. Günümüzde teknolojik anlamda yaşanan hızlı ilerlemeler, rekabet ortamının gelişmiş olması, tüketicilerin talep ve isteklerinin her geçen gün farklılaşması gibi etkenler liderlik ve değişimi yönetebilme becerisinin gerekliliğini ortaya koymaktadır (26). Ayrıca bilginin hızlı bir şekilde iletildiği şu günlerde yani küreselleşen dünyada liderlik kavramı da farklı bir boyut kazanmaktadır. Kısacası bu hususlar, değişen dünyanın liderin sahip olması gereken özellikleri de etkilediğinin bir göstergesidir.

Günümüzde bir liderin sahip olması gereken temel liderlik özelliklerinin bazıları şu şekilde ifade edilebilir; lider kendini ve takipçilerini iyi tanıyabilmeli ve takipçilerini dinlemesini bilmelidir. Aynı zamanda güvenilir olmalı ve takipçilerine de güvenmelidir. Vizyon sahibi olmalı ve bu vizyon doğrultusunda örgütün ya da takipçilerinin ulaşması gereken hedefleri ve standartları belirlemelidir. Bunun yanı sıra; geleceği görebilmeli, gelişebilecek olumsuzluklara hazır olabilmeli ve planlarını doğru bir şekilde yapabilmelidir. Yaptığı işin uzmanı olmalı, o işte doğru ve hızlı kararlar alıp işleri basitleştirebilmelidir. Demokratik olmalı ve karar alma süreçlerinde grup üyelerinin düşüncelerine önem vermelidir ve onları da bu sürece dâhil etmelidir. Takım çalışmasına ve grubun bütünlüğünün korunmasına özen göstermeli, takipçilerinin potansiyelini performansa dönüştürebilmek için çaba harcamalıdır. Gerektiğinde risk almayı bilmeli, kriz durumlarında bile umutsuzluğa kapılmamalı takipçileri için moral ve motivasyon kaynağı olmalıdır. Baskıcı ve aşırı derecede denetleyici ya da tam tersi bir davranış tutumu içinde olmamalıdır. Erişilebilir ve kolay ulaşılabilir olmalıdır. Takipçilerinin sorunlarına önem ve öncelik verebilmeli onları her aşamada destekleyerek gelişimlerine katkı sağlamalıdır. Sergilediği duruş ve tavırlarla takipçilerinin bağlılıklarını arttırabilmeli, ödün vermeyeceği değerleri için gerektiği zaman direnmeli, kararlı, sabırlı ve yürekli adımlarla hareket etmelidir (22, 27).

Bu açıklamalardan da yola çıkarak, bir liderin diğerlerinden ayırt edilebilmesi için bazı temel özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir. Çünkü liderlik özelliklerine sahip olan kişiler diğerlerini etkileyebilir, onları harekete geçirebilir ve onu takip etmelerini sağlayarak bir kitleyi peşinden sürükleyebilir.

4.2. Liderlikle İlgili Teoriler

Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok teori ve uygulama araştırmaları yapılmıştır. Bu araştırma ve uygulamalar neticesinde liderlik kavramının birçok farklı tanımının yapıldığı ve farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. İlk çalışmalar liderliğin, liderlerin bireysel özelliklerinden kaynaklı olduğu görüşünü savunmuştur. Zaman içerisinde liderlik için sadece bireysel özellikleri değerlendirmenin yetmeyeceği anlaşılmış ve liderlerin sahip olduğu liderlik davranışları ile ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır. Bunların sonucunda yönetim için liderlerde var olan niteliklerde yetersizlik

görülmüş ve liderin davranışlarının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde de liderlikle ilgili birçok çalışma devam etmektedir (28).

Liderlik olgusu ile ilgi yaklaşımlar incelendiğinde, liderlik yaklaşımlarının özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olarak ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte zaman içerisinde yapılan çalışmaların liderlik kavramını açıklamak için klasik yaklaşımların yeterli olmadığını göstermesi sonucunda dönüşümcü, etkileşimci, karizmatik, kuantum, otantik ve hizmetkar liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

4.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunu açıklamak ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ilk geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşım liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (19). Bu görüşü savunanlara göre liderler, doğuştan gelen birtakım özellikleriyle diğerlerinden farklı kişilerdir. Bu özellikler; kişinin boyu, kilosu, yaşı, zekâ düzeyi, hitap edebilme yeteneği, güven verebilmesi, açık sözlü olması, cesareti, kendine güveni, işe bağlılığı olması, disiplinli olması, yüksek düzeyde hareketli olma becerisine sahip olması, geniş bilgi birikimine ve ahlaki değerlere sahip olması, nazık, samimi, etkileşimci olması, sağladığı toplumsal ve sosyal hâkimiyet gibi özelliklerdir (29, 30).

Bu liderlik teorisinde, takipçilerin etkisi ve durumun etkisi arka planda kalmış ve göz ardı edilmiştir. Bununla birlikte zaman içerisinde yapılan çalışmaların sayısının artması ve yeni yaklaşımların ortaya konulmasıyla beraber liderlik becerilerinin yalnızca kalıtsal yollarla edinilmediği ve geliştirilebileceği ileri sürülmüştür. Kişi ile ilgili özellikler listesi sonsuzdur ve ölçümü oldukça zordur. Ayrıca grubun durumuna göre liderin özelliklerinin takipçileri üzerindeki etkisi değişecektir (31, 32).

Özellikler teorisinde çok sayıda özellik sıralanmasına karşın sonuç olarak sınırlı sayıda özellik tüm araştırmaların ortak noktası olmuştur. Ayrıca bu teoride ele alınan özelliklerin çoğunun genel özellikler olduğu ve lider olacak kişide bulunmasının zorunlu olduğu görülmüştür.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklama noktasında eksikleri olması ve yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar çalışmalarını liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin

özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza davranışsal liderlik teorisi çıkmıştır (19).

4.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikrini liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar oluşturmuştur. Liderin takipçileri ile iletişim şekli, yetki devretme durumu, karar verme şekli, planlama ve kontrol tarzı, anlaşmazlıklara getirdiği çözüm şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli liderlik faktörleri olarak ele alınmıştır (19).

Bunlardan da anlaşılacağı üzere davranışsal yaklaşıma göre, liderliğe özgü belirli davranışlar vardır. Liderin sergilediği davranışlar ve bu davranışların sonuçları grup tarafından kabullenilir ve beğenilirse liderlik ortaya çıkmış olur ve kalıcılığı olur (33).

Davranışsal liderlik yaklaşımı çeşitli özellikleri ve farklı değişkenleri ele alan bir yapısı olması nedeniyle araştırmacıları birbirinden bağımsız fakat birbiriyle ilişkisi olan birçok çalışma yapmaya yöneltmiştir. Bu çalışmalarda davranışsal liderlik yaklaşımı esas alınarak Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, X ve Y Yaklaşımları, Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli gibi araştırma ve modeller geliştirilmiştir (15).

Bu çalışmaların sonuçları göre liderler liderlik davranışları sergilerken iki unsuru önemsemektedirler. Bunlar, işe yönelik ya da kişiye yönelik liderlik tarzıdır. Çalışmaların sonuçları kişiye yönelik liderlik davranışlarının uzun vadede daha başarılı olduğunu göstermiştir. Ancak kavramların basitleştirildiği ve genelleme yapıldığı, kullanılan yöntemlerin geçerliliği gibi konularda çeşitli eleştiriler yapılmıştır (20).

4.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Sanayi devriminden sonraki süreçte özellik ve davranış odaklı liderlik yaklaşımlarının oluşan hızlı değişikliklere yeterli cevap verememesi sonucu liderliği anlamaya yönelik çalışmaların daha kapsamlı hale gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu aşamada ortamın özellik ve gereksinimlerine cevap verebilmek adına durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (34).

Bu yaklaşım liderin başarısını sadece özellikleri ya da davranışlarının değil liderin içinde bulunduğu çevre ve koşulların da etkilediğini savunur. Bu yaklaşım özünde, değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini ifade eder (35).

Durumsallık yaklaşımı, farklı durumlarda kalıplaşmış yöntemlerden ziyade değişik yöntemlerin uygulanabileceği ve içinde bulunulan duruma uygun olacak birden çok yöntemin kullanılabileceğini savunmuştur (36). Bu yaklaşım, yalnızca görev ya da yalnızca ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda yeterli olamayacağı, duruma göre görev merkezli, duruma göre ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli olabileceği şeklinde ifade edilebilir (20).

Durumsallık teorisi gayet mantıklı görünmesine rağmen, ne tür koşullarda hangi tür liderlik davranışının sergilenmesinin uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı ile sınırlıdır. Bu konuda Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışması en çok bilinen çalışmadır (19).

4.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Bu yaklaşımlar; dönüşümcü, etkileşimci, karizmatik, kuantum, otantik ve hizmetkar liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımlarıdır.

Dönüşümcü liderler değişime yönelik liderlerdir. Değişimi vurgulayan dönüşümcü liderler yaptıklarıyla farklılık oluşturmaya ve yenilikler ortaya koymaya çalışırlar (37). Dönüşümcü liderler örgütsel kültüre, değerlere ve davranışlara saygı gösterirler. Bu da dönüşümcü liderleri izleyenlerinin üzerinde etkili hale getirir (38). Ayrıca dönüşümcü liderler yaratıcılığa, hedeflere varma konusunda başarılı olmaya ve izleyenlerinin sağlık konularına önem göstermektedir. Dönüşümcü liderler örgütlerin yapısal değişim yaşadıkları süreçlerinde daha etkili olmaktadır. Örgütsel dönüşümü sağladığında ise dönüşümcü liderlerin görevlerinin sona erdiği kabul edilmektedir (30).

Etkileşimsel (transaksiyonel) liderlik 1978 yılında Burns'ün çalışmalarıyla dönüşümcü liderlikle beraber, liderlik tarzları arasına girmiştir (35). Etkileşimci liderliğin odak noktası lider ve takipçilerin bireysel özelliklerine ya da kişisel gelişimlerine odaklanmayıp, liderin ve takipçilerinin kendi çıkarları doğrultusunda oluşturdukları bir ilişkiye dayanmasıdır (39). Lider ve takipçilerinin aralarında oluşturduğu bu ilişki bir nevi alışveriş şeklinde yorumlanabilir. Her ikisi de var olan durumdan karşılıklı çıkar elde etmektedirler. Lider işin tamamlanması, zamanında

bitirilmesi ya da belirlenen amaçlara ulaşılabilmesini isterken, takipçilerde bunun karşılığı olarak bir ödül sistemiyle kazanç elde etmektedirler. Bu ödül, para veya başka bir kazanç olabilir (35). Bu liderler çalışanların faaliyetlerini daha verimli ve etkin bir şekilde iş yapmaya yönlendirerek ya da iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yöntemini kullanırlar ve çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle pek ilgilenmezler.

Karizmatik liderliğe bakıldığında ise yapılan çeşitli araştırmalarda karizmatik lider; yüksek özgüvene sahip olan, net bir biçimde amaçlarını ortaya koyan ve hedefler doğrultusunda motive eden, etkili ve hızlı iletişim kurabilen, yüksek performansa sahip, olumlu ahlaki davranışlar gösterebilen ve inançları güçlü olan, vizyon oluşturabilen, geliştirebilen, özel bir kültüre sahip olan ve takipçileri etkileyebilen, bireysel riskler alabilen, güçlü bir iradeye ve sorumluluk bilincine sahip olup bunları aşılayabilen, planlama yapabilen ve statükoyu değiştirmek adına mücadele edebilen kişiler olarak tanımlanmıştır (40). Karizmatik liderler, işgörenlerin motivasyonuna olumlu katkıda bulunurlar. Dolayısıyla bu liderler, belirli nitelikleriyle başkalarını istedikleri davranışlara yönlendirebilen birey anlamına gelmektedir (41). Bununla birlikte lider, sahip oldukları nitelikleri ile de işgörenlerin yüksek performans göstermesini sağlarlar. Karizmatik liderlik davranışının, takipçilerin performansına ve örgütün başarısına olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür (42).

Farklı bir bakış açısına sahip bir diğer liderlik ise kuantum liderliktir. Bu liderlik yaklaşımı adını fizikte kullanılan kuantum teorisinden almaktadır. Buna göre geçtiğimiz yüzyılın başlarında fizikte meydana gelen değişimlere klasik fizik teorilerinin yetersiz olduğunun anlaşılması üzerine kuantum teorisi geliştirilmiştir. Liderlik ve fizik arasındaki bağlantı ise şöyle açıklanır; fizik dünya işleyişini madde, enerji ve hareket yönlerinden inceler ve açıklar. Benzer bir durum liderlik için de geçerlidir. Çünkü liderlikte insanın içindeki enerjiyi nasıl harekete geçireceği konusuna yoğunlaşır. Bu da fizik ve liderliğin benzer noktalarını oluşturur (43). Kuantum liderlik, insan fiziğinin harekete geçirilmesi olayı olarak ifade edilebilir, güçlü enerji seviyelerini açıklayan kuantum fiziğinden yola çıkarak kuantum liderliği de takipçilerin enerjilerini harekete geçiren, üretkenliği arttıran ve belirsizliğin meydana getirdiği yaratıcı potansiyelin ortaya çıkarıldığı sezgisel bir durum olarak tanımlanabilir (44). Kuantum liderlik yaklaşımı öngörülemez bir belirsizliğin olduğu durumlarda riske girmenin gerekliliğinden bahseder. Bu yaklaşımın ikilemde kalınan süreçlerde değil, iki

seçeneğin de kullanılabileceği süreçlerde etkinliği daha fazladır. Kuantum liderlik yaklaşımı liderin takipçilerini etkileme aracı olarak gücü kullanmaması gerektiğini çünkü gücün belli bir noktaya kadar tesir edebileceğini ifade eder. Bu yaklaşım liderliğin güç ile değil, bağlılıkla ortaya çıkan bir durum olduğunu savunur. Bağlılık ise lider ve takipçileri arasındaki etkileşim sonucu oluşur (43).

Bir diğer yeni liderlik yaklaşımı otantik liderliktir. Otantik liderlik Luthans ve Avolio tarafından 2003 yılında geliştirilen yeni bir bakış açısıdır. Otantik liderlik, lider ve takipçilerin kendi kendilerini geliştirmeleri sonucunda oluşan öz farkındalık ve kendi kendine kural koyan pozitif davranışla sonuçlanan, hem pozitif psikolojik kapasiteden hem de yüksek derecede gelişmiş örgütsel bağlamdan etkilenen bir süreçtir. Avolio'nun 2009 yılında yaptığı çalışmada da otantik liderlik; karar almak için gerekli olan bilgiyi paylaşma noktasında açık olmayı cesaretlendiren ve izleyicilerin katkılarını kabul eden, şeffaf ve etik lider davranışının bir biçimi şeklinde tanımlamaktadır (45).

Otantik liderliği tanımlarken bazı araştırmacılar bireyin doğuştan gelen bir özelliği olarak ele alırken, bazıları da otantik liderliğin diğer bireylerle etkileşimin bir sonucu olarak meydana geldiğini savunmaktadır (46). Otantik liderler hem kendileri hem de başkalarının etik değerlerinin ve ahlaki bakış açılarının farkında, sorunlara çözüm yolları geliştirebilen yüksek özgüven sahibi, iyimser kişilerdir. Bu liderler karmaşa yaşanan, ikilemde kalınan konuları farklı açılardan görebilen, başka kişilerin de ihtiyaçlarını önemseyen bireylerdir. Tütüncü ve Akgündüz, otantik liderliği etik liderlik yaklaşımı ile bağdaştırmış ve bu bağın takipçilerini güdülemesine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (47).

Otantik liderlik, liderin pozitif yönüne dikkat çeken pozitif psikolojiden ortaya çıkmış ve çalışanların olumlu yönde davranışlar sergilemesine pozitif yönde katkı sağlamıştır (48). Bu doğrultuda otantik liderlik süreci kişisel gelişimi kolaylaştıran ve güven ortamı sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturmamasını hedeflemektedir (49).

4.3. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkarlık kavramı, ücretle iş gören genellikle erkek işçi, uşaklar için kullanılmıştır (50). Kavrama bakıldığı zaman pek de liderlikle ilgili gibi görülmemektedir. Hizmetkarlık, her ne kadar başkalarına hizmet etmek gibi basit bir davranış eğilimi olarak görülse de özünde liderin kendisini takipçilerine adanmasını,

diğerlerinin görüşlerini dikkate alarak konuları ele almasını, ben kavramından ziyade, sen ya da biz kavramını temel almasını içermektedir. Yani liderin kendi çıkarlarından önce takipçilerinin çıkarlarını ön planda tutması, onların ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesidir (9).

Hizmetkar liderlik fikri uzun yıllara dayansa da modern anlamda Robert Greenleaf ile başlamıştır (51). Greenleaf hizmetkar liderliğin tanımını yaparken liderin öncelikle hizmet etmeye istekli kişi olduğunu ve bu isteğinin doğal bir hisle başladığını sonrasında ise bilinçli olarak liderlik isteğinin ortaya çıkacağını ifade eder. Ayrıca Greenleaf hizmetkar liderliğin cevaplama gereken sorunun kendisine hizmet edilenler gelişme gösterebilirler mi, kendileri de birer hizmetkar lider olma yolunda adımlar atabilirler mi? şeklinde olduğunu dile getirmiştir (52).

Greenleaf olayın özünü lider için hizmet etmek değil, hizmet için liderlik etmek olarak vurgulamıştır (53). Greenleaf'e göre hizmetkar liderliğin diğer geleneksel liderlik modellerinden bir farkı vardır. Bu farkı da şöyle açıklar; geleneksel liderlik modelinde, gücü elinde tutma, kullanma ve harekete geçirme gibi yetkiler genellikle piramidin başındaki kişiye aitken, hizmetkar liderlikte bu durum farklıdır. Hizmetkar lider, sahip olduğu gücü takipçileriyle paylaşır ve sadece kendisi kullanmaz. Takipçilerinin ihtiyaçlarına öncelik verir ve yüksek performans sergilemeleri ve kendilerini geliştirmeleri konusunda onlara öncülük eder (54). Greenleaf'in ortaya attığı hizmetkar liderlik, örgüt içerisinde işbirliğini, güveni, dinlemeyi, sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını ön plana çıkaran bir yaklaşımdır (10).

Spears hizmetkar lideri başkalarına hizmet etmeyi kendine amaç edinmiş kişiler olarak tanımlamıştır. Takipçilerin ihtiyaçların karşılanmasının öncelikli bir hedef olduğunu, yönetme ve liderlik yapmanın daha sonra geldiğini ifade etmiştir. Liderlik ve hizmetkarlık birbirine zıt gibi görünse de Greenleaf'in bu kavramları sentezleyerek hizmetkar liderliğin doğmasına öncülük ettiğini belirtmiştir (55). Patterson ise hizmetkar liderliği, önceliğini takipçilerine veren sonrasında örgütsel yapıya odaklanan, takipçilerinin iyiliğini ve çıkarlarını kendisinininkinden üstün gören, alçakgönüllü, ben kaygısı taşımayan kişiler olarak tanımlar (56). Page ve Wong hizmetkar liderliğin tek bir tanımı olamayacak kadar çok boyutları olduğunu, örgütün yararına olabilecek hedefleri, ortak iyiliği sağlamayı ve takipçilerin gelişimini sağlamak için öncelikli

amacın hizmet etmek olduğunu ifade ederek tanımlamışlardır (57). Laub’a göre hizmetkar liderlik değerleri artırıp, çalışanları geliştirerek, topluluk ruhu ve güven ortamı yaratmak ve çalışanların faydasını kendi çıkarının üzerinde tutarak gücünü ve statüsünü ortak fayda için kullanmaktır (45).

Takipçilerini yönlendirip ve onlara bir amaç edindirmek, kendilerini geliştirebilmeleri için yardım etmek ve katkıda bulunmak hizmetkar bir liderden beklenen davranışlardır (58). Hizmetkar liderlik, birçok liderlik özelliklerini içinde barındıran ancak onlarında ötesinde insana önceliği ve hizmeti temel alan bir liderlik anlayışıdır (59). Hizmetkar liderlik, lidere özgü hak ve yetkilerin, örgütteki tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını, ortak değerler inşa ederek, örgütlerin yapılandırılmasında büyük öneme sahip bir liderlik tarzıdır (60).

Hizmetkar liderliğin en geniş kapsamlı tanımlamalarından biri de Fındıkcı tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre hizmetkar lider; ben kavramını aşmış, kendini takipçilerinin ihtiyaçlarını gidermeye adanmış, insana ve insanlığa fayda üretmeyi kendine amaç edinen, ahlaklı ve dürüst, hoşgörülü, insani değerlere duyarlı, değişim ve dönüşümü körükleyen, insanların içindeki yeteneği performansa dönüştürmelerini sağlayabilen bir gönül insanıdır (9).

Bu tanımlardan da yola çıkarak hizmetkar liderlik için şunu söyleyebiliriz; liderlik, yalnızca büyük kitleleri peşinden sürükleyebilme yeteneği değildir. Gerçek anlamda büyük bir lider takipçilerinin büyük işler yapabilmesi için onları destekleyen ve onlarla birlikte yürüyebilir. Hizmetkar liderler doğası gereği takipçilerine odaklanan ve onların ihtiyaçları için uğraş veren liderlerdir. Bu da onları birer büyük lider yapan en önemli özellikleridir.

4.4. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Greenleaf, 1970’de kaleme aldığı “The Servant as Leader” yazısında “Hizmetkar Liderlik” kavramını ilk kez kullanmıştır. Greenleaf bu kavramı kullanarak liderlik kuramlarına hizmetkar liderliğinde eklemesini sağlamıştır (61).

AT&T firmasında (American Telegraph and Telephone) 40 yıl eğitim, geliştirme ve yönetim alanında kariyer yapan Greenleaf’in Hizmetkar Liderlik fikrini ortaya atmasında Hermann Hesse’nin, “Doğu Yolculuğu” (The Journey to East) kitabı etkili olmuştur (7, 62). Teorinin çıkış noktası, Greenleaf’i etkileyen, romanda geçen Leo

karakteridir. Leo, alçakgönüllü ve insanlara hizmet etmeyi seven bir insandır. Hikâyede doğruya yolculuk yapan bir grubun tüm faaliyetlerini Leo perde arkasında hazırlamaktadır. Grubu bir arada düzen içinde tutan, hazırlıkları yapan ve bunu kimseye hissettirmeyen kişi Leo'dur. Tüm bunları yaparken de kendini geri planda tutmaktadır. Tüm grup farkında olmadan hazıra çok alışmıştır. Derken Leo aniden kaybolur. Kısa zamanda gruptaki insanlar onun yokluğunu fark ederler. Çünkü yemekten önce hazırlıkları yerine getiren, yapılacak işleri ve sırasını belirleyen, gruba düzen katan ve kendini belli etmeden olayları düzenleyen ve aslında grubu yöneten kişi artık yoktur. Grup takiler Leo'nun değerini o zaman anlarlar. Yolculuğa bu şekilde, Leo olmadan devam edemeyeceklerinin farkına varırlar ve geri dönmeye karar verirler. Leo'nun kendileri için hizmetkar bir lider olduğunu ve onun asıl amacının kendilerine hizmet etmek olduğunu anlarlar (63). Greenleaf bu hikâyeyi okumasının ardından hikâyeden çok etkilenir. Sonrasında buradan yola çıkarak kaleme aldığı makalesinde ilk defa hizmetkar liderlik kavramından bahsetmiştir (55).

Greenleaf, 1964'te hizmetkar liderlik kavramı doğrultusunda çalışmalar yapan (Center For Servant Leadership) Hizmetkar Liderlik Merkezi'ni kurmuştur. Amerika'nın Indianapolis şehrinde faaliyetlerini yürütmektedir. Yöneticiliği 1984 yılına kadar Greenleaf üstlenmiş daha sonra Spears çalışmaları ve yöneticiliği devralmıştır. Ancak Greenleaf yazılarıyla ölümünden sonra bile hizmetkar liderliğin fikir babası ve düşünce lideri olmayı sürdürmüştür (64).

Amerika'nın en başarılı şirketlerinde hizmetkar liderlik, etkili bir şekilde uygulanmıştır. Örneğin, Southwest Airlines, TD Industries ve Synovus şirketleri, 2000-2005 yılları arasında hizmetkar liderliğe örnek şirketler olarak gösterilmişlerdir (65).

4.5. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımları

Hizmetkar liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde, Greenleaf'den sonra hizmetkar liderlik teorisinin geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmalarda artış olduğu dikkat çekmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren araştırmacıların geliştirdiği modeller araştırmaları hızlandırmıştır. Bunların yanı sıra bazı araştırmacılar da hizmetkar liderlikle ilgili ölçme araçları geliştirip araştırmaların önünü açmışlardır (66). Bu araştırmacılar ve geliştirdikleri model veya ölçek Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Hizmetkar Liderliğin Kuramcılarına Göre Hizmetkar Liderlik Boyutları (45)

Yıl	Yazar	Boyut	Model	Ölçek
1970	GREENLEAF, Robert			
1995	SPEARS, Larry	Dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramlaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik, insanları geliştirme sorumluluğu, topluluk geliştirme		
1999	LAUB, James Alan	İnsana değer verme, insanı geliştirme, topluluk (birlik) oluşturma, otantik tavır sergileme, liderlik sağlama, liderliği paylaşma	VAR	VAR
2000	PAGE, Don, WONG Paul T.P.	Karakter: bütünlük, tevazu, hizmetkarlık, İlişki/insan odaklılık: başkalarıyla ilgilenme, başkalarını güçlendirme, başkalarını geliştirme Görev: vizyon geliştirme, amaç belirleme, harekete geçirme Süreç: model olma, takım kurma, karar almayı paylaşma	VAR	VAR
2002	RUSSEL, Robet F., STONE, A. Gregory	9 Fonksiyonel nitelik, vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet etmek, model olma, öncülük etme, diğerlerini takdir etme, güçlendirme. 11 Eşlik eden boyut, iletişim, güvenilirlik, yeterlilik, sorumlu yöneticilik, görünürlük, etkileme, İkna, Dinleme, cesaretlendirme, öğretme, delege etme	VAR	
2003	WONG, Paul T.P., PAGE, Don	Başkalarını güçlendirme ve geliştirme, güç ve övünç (tevazu ve güvenirliliğin tersi olarak kullanılmıştır), başkalarına hizmet etme, açık ve katılımcı liderlik, ilham veren liderlik, vizyoner liderlik, cesaret verici liderlik (bütünlük ve otantikliği içermektedir)	VAR	
2003	PATTERSON, Kathleen	Ahlaki sevgi / adanmış aşk, tevazu, alturizm, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet	VAR	
2003	DENNIS, Rob, WINSTON, Bruce E.	Vizyon, güçlendirme, hizmet		
2004	EHRHART, Mark G.	Astlarla ilişkiler kurma, astları güçlendirme, astların yetişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, etik davranma, kavramsal yeteneklere sahip olma, astlara öncelik verme, organizasyonun dışındakiler için de değer yaratma		VAR
2005	DENNIS, Robert S. BOCARNEA, Mihai	Sevgi, güçlendirme, vizyon, güven, alturizm, tevazu		VAR
2006	WASHINGTON, Rynetta R., SUTTON, Charlotte D. FEILD, Hubert S.	Empati, bütünlük, yetkinlik	VAR	

Tablo 1. Hizmetkar Liderliğin Kuramcılarına Göre Hizmetkar Liderlik Boyutları (45)
(Devamı)

2006	BARBUTO, John E. WHEELER, Daniel W.	Alturizm, duygusal iyileştirme, ikna ile eşleme, örgütsel sorumlu yöneticilik bilgelik	VAR	
2008	LIDEN, Robert C., WAYNE, Sandy J ZHAO, Hao, HENDERSON, David	Güçlendirme, astların yetişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, astlara öncelik verme, duygusal iyileştirme, kavramsal yetenekler, topluluk için değer yaratma, etik davranış	VAR	
2008	SENDJAYA, Sen, SARROS, James C., SANTORA, Joseph C.	Gönüllü astlık, otantiklik, akde (sözleşmeye) dayalı ilişkiler, ahlaki sorumluluk, manevilik, etkili dönüştürme	VAR	VAR
2011	DIERENDONCK, Dirk Van	İnsanları geliştirme ve güçlendirme, tevazu, otantiklik, kişilerarası kabullenme, sorumlu yöneticilik, yön belirleme	VAR	
2011	DIERENDONCK, Dirk Van, NUIJDEN, I.	Güçlendirme, sorumlu yöneticilik, Tevazu, geride durma, otantiklik, hesap verebilirlik, affetme, cesaret		VAR

4.5.1. Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik boyutları konusunda Greenleaf, bir model ortaya koymamıştır. Ancak makalelerinde hizmetkar liderlik vasıflarını, hizmetkar bir liderde bulunması gereken özellikleri ve davranış modellerini açıklamıştır (67).

Greenleaf hizmetkar liderin sahip olması gereken özellikleri; hizmet ve kâhyalık, insanları geliştirme, toplum oluşturma ve geliştirme, değer verme, alçakgönüllülük ve kendini düşünmeme, liderlik etme ve modelleme olarak sıralamıştır (52).

Hizmet ve kâhyalık; lider ilk olarak hizmetkardır ve hizmet etme davranışı sahip olunan hizmete etme içgüdüleriyle başlar şeklinde açıklanabilir. Değer verme, alçakgönüllülük ve kendini düşünmeme ise hizmetkar liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutması ve onların karşılanması olarak tanımlanabilir. İnsanları geliştirme, toplum oluşturma ve geliştirmeye bakacak olursak hizmetkar liderin başarısı hizmet edilen kişilerin, özgür, sağlıklı, daha bağımsız ve aydınlanmaları sonucunda kendilerinin de birer hizmetkar olması şeklinde ifade edilebilir. Liderlik etme ve modelleme ise bir lider hizmetkar kalırsa, ancak o zaman lider olabilir şeklinde tanımlanabilir (67).

4.5.2. Larry Spears Hizmetkar Liderlik Modeli

Spears, Friends Journal adlı bir dergide çalıştığı yıllarda Robert Greenleaf ile tanışmıştır. Greenleaf'in fikirlerinden etkilenmiş ve çalıştığı dergide Greenleaf ve hizmetkar liderlik ile ilgili çeşitli makaleler yazmıştır. Greenleaf'in ölümünden sonra The Greenleaf Center'in yöneticiliğini yapan Spears, Greenleaf'in eserlerini en etkili yorumlayan kişidir. Greenleaf'i anma programları düzenlemiş, yöneticiliğini yaptığı kurumun farklı eyaletlerde şubeler açmasını sağlayarak daha tanınır hale getirmiştir. 1991 yılında Greenleaf'in 50 yıl içerisinde yazdığı fakat yayınlanmamış olan makalelerinin olduğunu keşfeden Spears, iki yıl içerisinde eserleri incelemiş, Greenleaf'in yayınladığı eserleriyle karşılaştırmış ve zamanla Greenleaf ve hizmetkar liderlikle ilgili farklı kitaplar yazmıştır (68).

Spears, Greenleaf'in sıraladığı hizmetkar liderlik özelliklerini yorumlayıp geliştirerek hizmetkar liderliğin 10 temel özelliğini dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme gücü, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet odaklılık, insanların gelişimine bağlılık ve topluluk kurma olarak açıklamaktadır (7):

Dinleme: Spears, burada iletişimin ne kadar önemli olduğunu vurgular. Liderler, dinleme ve karar alma yetenekleriyle değerlendirilirler. Hizmetkar liderler kişilerin söylemlerini algılayarak dinler ve grubun isteklerinin neler olduğunu belirlerler. Greenleaf, gerçek bir hizmetkar liderin öncelikle dinleyerek problemlere çözüm üretebileceğini savunur (52). Hizmetkar lider sadece dile getirilenleri değil dile getirilmeyenleri de anlamaya çalışır. Dinleme, hizmetkar liderin kendini geliştirme sürecinin olmazsa olmazıdır (7).

Empati: Diğerlerinin duygusal durumlarını hissetme, onları anlayabilme, onların durum ve olaylara baktığı açıyı yakalayabilme ve o açıdan bakabilme kabiliyetidir. İnsanlar var olan özel yeteneklerinin fark edilmesini ve kabul edilmesini isterler. Hizmetkar liderler de insanların özel yeteneklerinin ve maharetlerinin farkına varıp, onların gelişimlerine katkıda bulunurlar (7).

Greenleaf, hizmetkar liderin her zaman kabul edeceğini ve empati kuracağını, asla reddetmeyeceğini savunur. Takipçiler, kendilerini yöneten liderin empati kurması ve onları olduğu gibi kabul etmesiyle gelişirler (52).

İyileştirme: Liderlerin, takipçilerinin içerisinde şevki kırılan ve enerjisi azalanların gelişimine destek vermesi onların iyileşmelerine yardım etmesi, onları yeniden ayağa kaldırabilmek ve en iyiye ulaştırabilmek amacıyla çaba sarf etmesidir (7). Greenleaf, iyileştirmeyi bütünleştirmek olarak tanımlar (52).

Farkındalık: Liderin kim olduğunun ve takipçilerini nasıl etkileyeceğinin bilincinde olmasıdır. Liderin olayları daha geniş bir açıdan görebilmesini sağlar (7). Greenleaf, farkındalık olmazsa liderlik fırsatlarını kaybederiz diye belirtmiştir (52).

İkna Etme Gücü: Hizmetkar liderlerin önemli özelliklerinden biride de karar alırken sahip olduğu otoritesini kullanmak yerine alınacak karardan etkilenecek insanları ikna edebilme yeteneğidir (52). İyi bir lider konumunun gücünü çalışanları etkilemeye çalışmak yerine örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için kullanır (7).

Kavramsallaştırma: Bu özellik, liderin sorunlara ve durumlara, günlük çözümler bulması şeklinde değil geleceğe yönelik ve uzun vadeli bakabilmesidir. Bulunduğu günün ötesini düşünmesi, planlaması ve yeteneklerini büyük hayallerle pekiştirmesi gerekir. Birçok lider için bu durum pratik gerektiren bir özelliktir. Geleneksel lider, kısa vadeli hedefler gerçekleştirebilmek için uğraş gösterir. Oysa hizmetkar lider daha geniş bir çerçevede kavramsal bir düşünceyi içine alacak şekilde düşüncelerini geliştirebilmelidir.

Öngörü (İleri Görüşlü Olma): İleride gelişebilecek muhtemel olayları önceden görebilme kabiliyeti, sezgiye dayalı bir yetenektir. Hizmetkar lider geçmişten ve bugünün gerçeklerinden dersler alıp, bunu aldığı kararların gelecekte oluşturacağı sonuçların neler olacağını anlamada kullanır.

Hizmet Odaklılık (Hizmetkarlık, Kâhyalık): Hizmetkar liderler, takipçilerini ve liderlik etmek zorunda oldukları örgütü yönetirken dikkatli olmak zorundadırlar (69). Hizmetkar liderler başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinen liderlerdir. Ayrıca sadece örgüt içerisinde çalışan kişilere değil, aynı zamanda örgütün tamamının ihtiyaçlarına odaklanmalı ve toplum üzerinde örgütün oluşturduğu etkiyi de dikkate almalıdırlar (52).

İnsanların Gelişimine Bağlılık: Takipçilerinin kuruma çalışmalarıyla katkı sağlamalarının ötesinde özel birer değere sahip olduklarına inanan hizmetkar liderler,

her takipçisinin kendini geliştirebilmesi için özel çaba harcarlar. Bireylerin gelişimlerini tamamlamaları için sahip oldukları bütün gücü kullanmaları gerektiğinin bilincindedirler. Greenleaf'e göre her yönden desteklenen çalışanlardan oluşan bir takım, uzun ömürlü bir örgüt yapısının sırrını oluşturur (52).

Topluluk Kurma (Topluluk İnşa Etme): Liderin örgütte ve örgüt dışında, güçlü toplulukların oluşturulması amacı ile doğru adımları atabilmesidir. Zira etkili liderlik, temelini birlik ve beraberlikten alır. Hizmetkar liderler son yıllarda küçük ölçekli girişimlerden büyük işletmelere doğru bir eğilim olması nedeniyle insanlığın çok şey kaybettiğini, bunun sonucu olarak da birliktelik oluşturmak için çaba içinde olunması gerektiğinin farkındadır.

Spears, hizmetkar liderliğin ortaya koyduğu on özellikle sınırlandırılmayacağını, ancak bu özelliklerin hizmetkar liderliğin güçlü yanlarını ortaya koyduğunu belirtmiştir (55). Spears, hizmetkar liderlik yaklaşımının duygusal, ruhsal, entelektüel ve profesyonel gelişimi desteklediği için birçok kişi tarafından rehber edinildiğini; bununla beraber birçok örgütün misyonun merkezinde yer aldığı ve kurumsal felsefesinin bir parçası haline geldiğini dile getirmiştir (55).

4.5.3. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Page ve Wong, hizmetkar liderlik boyutlarını genel bir sınıflandırma yoluyla karakter yönelimli, insan yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli olmak üzere çok boyutlu bir kavramsal çerçevede açıklayarak bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre bir kimse hizmetkar bir kalp geliştirmedikçe (karakter yönelimi), diğer insanları geliştirmeyi ve güçlendirmeyi bilmedikçe bu kimsenin bir hizmetkar olarak liderlik görevini yerine getirmesi mümkün değildir (70).

Page ve Wong'un geliştirdiği modelin alt başlıkları şu şekilde açıklanabilir:

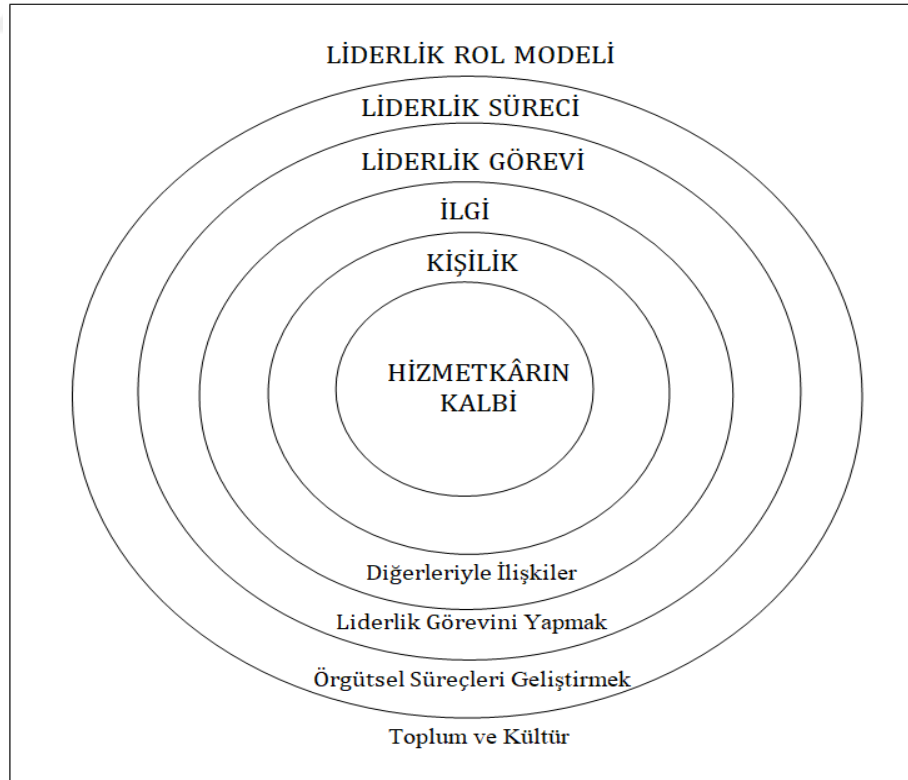
Kişilik: Liderlik, kişilik ile başlayan bir süreçtir. Hizmetkar liderlikte kişilik, modelin yapı taşlarından biridir (70). Fiziksel potansiyeli yüksek olan liderler genellikle eyleme yönelik çalışmaları olan liderlerdir. Zihinsel potansiyeli daha yüksek olan liderler ise akıl, mantık ve zihinsel kapasiteleri bakımından gelişmiş liderlerdir. Duygusal potansiyeli yüksek olan liderler ise duygusal yönleri ağır basan, alçakgönüllülük, hoşgörü, fedakârlık, sevgi yönleri olan kişilerdir. Bu üç temel

potansiyele sahip olup bunu başkalarına hizmet etmek için kullanabilen lider kişiler ise hizmetkar liderlerdir (9).

İlişki: Liderin sahip olduğu sosyal-duygusal zekâları ile diğer insanlarla ilişki kurması ve onları geliştirmeye çalışmasıdır (57). Hizmetkar liderler, çalışanlarının yapmış oldukları hataları hoşgörölü bir şekilde karşılayıp onların eksikliklerini tamamlamak için uğraşırlar ve kendilerini geliştirebilme sürecinde onların yanında olurlar (9).

Görev: Liderin, sorumluluklarını yerine getirirken neler yaptığıyla ilgilidir. Karar verme, yol gösterme, vizyon belirleyebilme ve uygulama liderin sorumluluklarını yerine getirirken sahip olması gereken temel özellikleridir (70).

Süreç: Örgütün etkin bir şekilde yönetilebilmesidir. Hizmetkar liderler örgütte bir ruh meydana getirir ve takipçilerine örnek olarak onların motivasyonunun artmasını sağlarlar (70). İnsanların sarf ettiği çabalarını yine onların çıkarları doğrultusunda yönlendirirler (9).

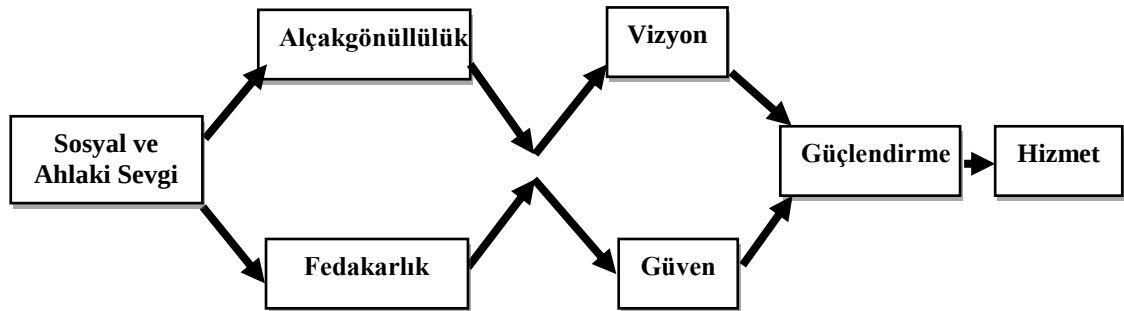


Şekil 1. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli (70)

4.5.4. Patterson’ın Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı

Patterson, hizmetkar liderliği açıklarken yedi boyut kullanmıştır. Bu boyutlar; ahlaki sevgi, alturizm, tevazu, güven, vizyon, güçlendirme ve hizmettir (56). Dennis ve Bocarnea, bu boyutlardan hizmet ve ahlaki sevgi çıkarmış beşe indirgemıştır. (71). Dennis ve Bocarnea’nın aksine Patterson hizmetkar liderliği ahlaki sevgi ile başlayıp, hizmetle sonuçlanan bir süreç olarak nitelendirmiştir. Türkçede “ahlaki sevgi” ya da “adanmış aşk” olarak tanımlanan bu kavram, yabancı literatürde “moral love” olarak da nitelendirilmiş ve bu kapsamda da “ahlaki sevgi” kelimesinin kullanımı daha uygun bulunmuştur. Ahlaki sevgi; doğru olanı, doğru zamanda ve doğru sebeple yapmaktır. Liderin takipçilerini sevmesi; onların, istek, arzu ve ihtiyaçlarına önem vermesidir. Patterson’a göre ahlaki sevgi doğrultusunda hareket eden bir lider, öncelikle çalışanın kendisini, sonrasında çalışanın yeteneklerini ve son olarak da bunun örgüte nasıl yararlı olacağını düşünmektedir (45).

Patterson’a göre hizmetkar liderlik dönüşümcü liderliğin devamı niteliğindedir. (56). Hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderliğin benzer temellere dayandığı söylenebilir. (72). İki liderlik yaklaşımında da benzer boyutlar mevcuttur. Bunlar; vizyon, güven, etki, iletişim, takipçileriyle ilgilenme ve onları önemsemedir (73). Aralarındaki fark, liderin odak noktasıdır. Hizmetkar liderliğin temel amacı takipçilerine hizmet etmektir. Dönüşümcü liderlik ise örgüt ve örgütün amaçlarına önem verir ve çalışanları bu yönde güçlendirir (74).



Şekil 2. Patterson’ın Hizmetkar Liderlik Modeli (56)

Patterson'un hizmetkar liderliği ifade ettiği yedi boyut; sosyal ve ahlaki sevginin kanıtlanması, alçakgönüllü davranma, fedakârlık, vizyoner olma, güven, yetkilendirme ve hizmettir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

Sosyal ve Ahlaki Sevginin Kanıtlanması: Yunancada "agapao love" olarak dile getirilen bu sevginin göstergesi, sırasıyla liderin ilk önce çalışanlarına, sonrasında onların becerilerine ve son olarak organizasyonun yararına yönelik hareket etmesidir. Lider, takipçileri için samimi bir sevgiye sahip olmalı, doğru zaman, doğru yer ve doğru hareket bileşimleri uyum içinde gerçekleştirmelidir (75).

Alçakgönüllü Davranma: Kişinin tevazu sahibi olması, egosunu makul bir seviyede tutarak, kendisini diğerlerinden daha üstün görmemesidir (76).

Fedakarlık: Yaptıklarından ve örgüte kattıklarından dolayı bir beklenti içinde olmadan, başkasına yardım etme amacıyla gönüllü davranışlar sergilemesidir.

Vizyoner Olma: Liderin, örgüt içerisindeki bireylerin vizyonları doğrultusunda örgütün vizyonunu oluşturmastır.

Güven: Hizmetkar liderliğin temel kavramlarından biridir. Takipçiler, liderlerinden dürüstlük konusunda ne kadar çok örnek davranış görürlerse liderlerinin o kadar sıkı takipçisi olurlar.

Yetkilendirme: Takipçiler üzerinde sıkı kontrol uygulamak yerine, onların ihtiyaçlarının karşılanabileceği şekilde takipçilere uygun yetkilerin verilmesidir.

Hizmet: Liderin kendi çıkarlarından ziyade takipçilerinin çıkarlarını düşünmesi ve öncelikleri karşılanacak biçimde onlara yardım etmesidir.

4.5.5. Dennis ve Bocarnea'nın Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik yaklaşımı çerçevesinde Dennis ve Bocarnea'nın 2005'te yaptığı çalışmada, liderlik boyutları Patterson'un modelinde de olduğu gibi sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güven olarak belirlenmiştir (77).

Hizmetkar liderler, yetki devri yaparak takipçilerinin güçlenmesini sağlarlar. Onların önemli olduklarını düşünmelerini sağlayıp, ekip çalışmasını ön planda tutarlar. Hizmetkar liderler kendilerinden önce takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanırlar. Sevgiyi,

saygıyı, şefkat gibi duyguların takipçilerinde var olması için çaba gösterirler. En önemlisi de felsefelerini doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine inşa ederler (77).

4.5.6. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli

Dierendonck, ortaya konulan hizmetkar liderlik boyutları ve modellerinin güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunu belirtmiş ve kendi kavramsal modelini hizmetkar liderliğe etkisi olan faktörleri, boyutları ve ortaya çıkan sonuçları sentezleyerek oluşturmuştur. Oluşturduğu modelde hizmetkar liderliği altı alt başlıkta açıklamaktadır. Bu altı başlıkta hizmetkar liderler; insanları geliştirir ve güçlendirirler, alçakgönüllülük gösterirler, otantikler, insanları oldukları halleriyle kabul ederler, yön gösterirler ve örgütün tamamının iyiliği için çalışan sorumluluk sahibi yöneticidirler şeklinde ifade edilebilir (78).

Dierendonck'ın modelinin yapısını, Greenleaf ve diğer araştırmacıların modelinin de yapısını oluşturan hizmet etme içgüdüğü ve harekete geçirme motivasyonu oluşturmaktadır (45, 78).

4.5.7. Dennis ve Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Dennis ve Winston 2003'te hazırladıkları hizmetkar liderlik ölçeğini; güçlendirme, hizmet ve vizyon olarak üç boyutta ele alarak oluşturmuşlardır (79).

Güçlendirme: Russell güçlendirmeyi, hizmetkar liderlerin güçlerini paylaşmaları olarak nitelendirmiştir. Bu nedenle güçlendirme, hizmetkar liderlikte ana unsurlardan biri olmuştur (56). Hizmetkar liderin karar alma yetkisini paylaşması ve devredebilmesi, çalışanların yeteneklerini kullanmalarına fırsat vermesi ve yeni fikirler geliştirmeleri konusunda onları cesaretlendirmesi, sorunları çözmeleri için farklı yöntemler kullanmalarına yardımcı olması, yeni kazanımlar elde edebilmeleri ve gelişmeleri için fırsatlar sunması gibi faktörler güçlendirme boyutu altında değerlendirilen davranışlardır (45). Schneider ve George liderlerin, takipçilerinin gelişimleri için gerçek anlamda ilgi ve alaka göstermelerinin onları güçlendirilmiş hissettirdiklerini, bunun sonucunda takipçilerin örgütlerine bağlılığının artacağını savunmuşlardır (80).

Hizmet: Liderin takipçilerine hizmet etmesine yönelik olaylara tarihte rastlanılsa da, literatüre bir liderlik kavramı olarak kazandırılmasının başkahramanı Robert Greenleaf'dir. Greenleaf hizmetkar liderlerin kendilerini kişilere hizmet etmeye odaklı

bir pozisyonda takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenip onların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tuttuklarını savunur. Ona göre lider, gücünü başkalarına hizmet edebilmek amacı ile kullanır (81). Patterson, hizmet etme duygusunun izleyenlere zaman ayırma, şefkatli, hoşgörülü davranma gibi birçok davranışı içerdiğini belirtmiştir (56). Northouse, hizmet odaklı liderlerin fedakâr olduklarını ve fedakâr liderlerin de takipçilerinin iyiliği için uğraştıklarını ve bunu ön planda tuttuklarını savunur (82). Hayden, hizmet etme eyleminin, hizmetkar liderliği kavramsal yönden modernleştiren bir fikir olduğunu savunmuştur (83). Russell ve Stone, hizmet etmenin hizmetkar liderliğin ana unsuru olduğu konusunda hemfikir olmakla beraber bu kavramın başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmayı gerektiren bir seçim olduğunu belirtmişlerdir. (84).

Vizyon: Patterson'a göre vizyoner olmak; klasik bir vizyonerlik ya da bir örgütün varmak istediği noktanın tanımı değildir. Ona göre vizyonerlik, liderin takipçilerini değerli birer birey olarak görmesi, her bir takipçisinin bu düzeye geleceğine inanması, bu yolda takipçilerine yardımcı olabilmek için neler yapabileceğinin araştırması düşüncesine dayanır (56). Vizyon, geleceğe dair bir fikir oluşturmanın yanı sıra aynı zamanda bir hedef oluşturur (56). Vizyoner bir lider, soru sorar, dinler ve duyar. Vizyoner bir hizmetkar lider takipçilerinin potansiyelinin farkındadır ve onlara yardım etmeye özen gösterir (85). Lider bu süreçte takipçilerinin gizli kalmış yeteneklerini fark edebilmelerini sağlar. Bu da vizyon oluşturmaya çalışan liderin kararlarını etkileyerek lidere yardım eder (56).

4.6. Hizmetkar Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla İlişkisi

Hizmetkar liderlik yaklaşımı, insana önem veren modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Bazı boyutlarıyla modern yaklaşımlara benzeyen, bazı boyutlarıyla da onlardan farklı bir yapıya sahiptir. Greenleaf hizmetkar liderlerin sayıca çoğunlukta olmasalar bile etkilerinin medenileşmiş bir toplum yapısının oluşturulmasında önemli bir rol oynayabileceğini savunur (86).

4.6.1. Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Hizmetkar liderlik en çok dönüşümcü liderlik modeli ile karşılaştırılmaktadır. Bunun nedeni ise hizmetkar liderliğin, içerisinde vizyon, güçlendirme, dinleme, güven gibi birçok dönüşümcü liderlik özelliğini barındırmasıdır (73).

Dönüşümcü liderlik teorisini örgütsel boyutta geliştiren Bass dönüşümcü liderlik ile diğer liderlik teorilerini karşılaştırdığı makalesinde hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderliğin benzer özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler, güven, vizyon, etki ve hizmettir. Ancak hizmetkar liderlik dönüşümcü liderlikten bir adım daha öteye giderek en önemli önceliğini takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak olarak nitelendirir (87).

Dönüşümcü liderler motivasyonlarını örgütsel başarıya odaklarken, hizmetkar liderler fedakârlığa ve eşitlikçilik duygusuna atıfta bulunur. Açıkçası hizmetkar liderlik, örgütsel başarının yanında çalışanların ihtiyaçlarına da odaklanır. Buna karşın dönüşümsel liderlikte takipçilerin gelişimini destekler, fakat bunu örgütsel başarıyla bağlantılı olarak görürler (53).

Patterson, dönüştürücü liderliğin alçakgönüllülük, çalışanlar için sevgi, diğergamlık ve vizyondan yoksun olduğu görüşünü savunarak hizmetkar liderliği, dönüşümcü liderliğin devamı olarak nitelendirmiştir (56).

Dierendonck ve Nuijten dönüşümcü liderliği liderlik etkinliğinin algılanması olarak açıklarken, hizmetkar liderliğin takipçilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesine dayalı olduğunu dile getirmiştir (88).

4.6.2. Hizmetkar Liderlik ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Vidic, hizmetkar liderliğin önemine vurgu yaparken hizmetkar liderliğin lider ile takipçileri arasında geliştirilen ilişkinin kalitesi üzerine inşa edilmesine karşın etkileşimci liderlik modelinin ilişkilerin koşula bağlı doğasına odaklanan bir anlayışı sergilemesi konusuna dikkat çekmiştir (89).

Washington, hizmetkar liderlerin takipçilerinin değerlerini, normlarını ve davranışlarını önemseyen etkileme stratejileri kullanarak takipçilerini güçlendirdiğini, buna karşılık etkileşimci liderlerin, takipçilerinin davranışlarının beklentilerine uygun olması için ödüllendirme ve cezalandırma stratejileri uygulayarak resmi otoritelerini kullandıklarını vurgulamıştır (90).

Hizmetkar liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki fark, etkileşimci liderliğin, hizmetkar liderliğin aksine, kişisel çıkarlar üzerine dayalı bir dünya görüşü olmasıdır (91).

4.6.3. Hizmetkar Liderlik ve Vizyoner Liderlik

Patterson, hizmetkar liderliğin boyutlarını ele alırken vizyoner olmayı hizmetkar bir lider olmanın olmazsa olmazı olarak görür (56). Vizyoner liderler, örgütü başarıya ulaştırabilmek adına takipçileriyle birlikte geleceği hayal eden, kurgulayan ve resmeden liderlerdir. Belirledikleri amaç doğrultusunda takipçileriyle birlikte emek harcayan, onların motivasyonlarını arttıracak eylemlerde bulunan ve böylece performanslarını en üst seviyeye çıkaran liderlerdir. Vizyoner liderler düşünceleri ve yaptıklarıyla güçlü örgüt kültürü oluşturulmasını sağlarlar. Bu uygulamaları da değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olarak yaparlar (92). Vizyoner liderliğin takipçilerine emek harcaması, onları desteklemesi ve takipçileriyle birlikte hareket etmesi gibi özellikler hizmetkar liderlik yaklaşımına benzer nitelikte özelliklerdir.

4.6.4. Hizmetkar Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik yaklaşımının mimarı olan Max Weber bu kavramı, geleneksel veya resmi otoriteden ziyade, takipçilerine odaklı ve olağanüstü niteliklerle sahip bir etkileyciliği betimlemek için kullanmıştır. Weber'in bu tanımı incelendiğinde, karizmatik liderliğin de hizmetkar liderlik gibi takipçilere odaklanma ve resmi otorite kullanmama hususunda benzer niteliklere sahip olduğu belirtilmektedir (93).

4.6.5. Hizmetkar Liderlik ve Etik Liderlik

Etik kavramı, liderler için temel bir özellik olarak nitelendirilmektedir. Liderlerin ahlaki tutum ve davranışlarının örgütlerin sağlıklı olmasında oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Hizmetkar liderliğe etik kavramıyla birlikte bakan araştırmacılar, söylemlerini erdem ve ahlak temelli teoriler ile oluşturmaktadır (94).

Hizmetkar liderler, adalet kavramını önemserler, etik kurallara uygun olarak kararlarını adil bir uygulama ile verirler. Liderlerin, çalışma arkadaşlarına ve takipçilerine karşı saygılı ve adil davranmaları etik bir sorumluluktur (95).

Etik liderler daha çok çalışanlarını yönlendiren ve belirli kurallar koyan davranışlar sergiler, hizmetkar liderlikte ise daha çok çalışanların gelişimi önem taşımaktadır. Etik liderlik kurum içerisinde işlerin nasıl ilerlediği ile ilgilenirken hizmetkar liderlik işten önce çalışanların bu işe istekli olup olmamalarıyla ilgilenir.

Özetle hizmetkar liderlik etik lider davranışlarını da içine alabilen daha geniş bir bakış açısına sahip bir liderlik tarzıdır (45).

4.6.6. Hizmetkar Liderlik ve Otantik Liderlik

Otantik ve hizmetkar liderliğin benzer yönleri; etik anlayışın ön planda olması, liderin takipçileri için iyi bir örnek ve rol model olması, verimi arttırabilmek adına takipçilerin gelişimine odaklanmasıdır (45).

Sendjaya ve arkadaşları ise otantik ve hizmetkar liderlik kavramları arasındaki farkı hizmetkar liderlerin motivasyon kaynağını manevi bir güdünün oluşturması olarak tanımlamıştır (96).

Otantik liderliğin ölçülebilmesi için yapılmış çalışmalarda liderin ilişkilerinde otantik davranışlar sergilemesi, gerçek düşüncelerini dile getirmesi gibi ifadeler bulunmaktadır. Benzer özelliklere hizmetkar liderlik ölçeklerinin otantiklik boyutu içerisinde de yer verilmektedir (78).

4.7. Hemşirelikte Liderlik ve Hizmetkar Liderlik

Günümüzde her mesleğin gelişimi ve toplumda kendini kabul ettirebilmesi için çağının getirdiklerine ve mesleğin dinamiklerine ayak uydurması gerekmektedir. Bunun için alanında iyi yetişmiş yöneticilere ve liderlere ihtiyaç vardır. Sağlık hizmetlerinin her alanında yer alan hemşirelerin de başarılı olabilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri, sağlık hizmetlerinin verimli ve kaliteli sunulabilmesi, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile ilgilidir. Lider aynı zamanda, hastanedeki problemlere çözüm üretebilmek ve hastanenin gelişmesine katkı sağlamak için vizyon sahibi, bilgili, aydınlatıcı, yaratıcı ve etkin olmalıdır (97).

Hastaneler gelişen teknolojiye ve araç gereçlere rağmen, insan emeğinin yoğun olduğu bir çalışma alanıdır. Bu nedenle faaliyetleri, profesyonelleşmiş çalışanlar tarafından ortak ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bir hastanenin başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının belirlenen amaçlara doğru harekete geçirmesiyle mümkün olabilir (98).

Sağlık hizmetlerinin sunumunda hemşirelerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle liderlik, hemşirelerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullanması gereken bir niteliktir. Hemşireler, hasta bakımının merkezinde yer aldıkları hastalara

sağlığı koruma ve geliştirme adına eğitim verdikleri ve hasta haklarına sahip çıkmak için yardım ettikleri için liderlik özelliklerine sahip olmalıdırlar. Bu yüzden bir hemşirenin başarılı olabilmesi için risk alabilmesi değişime ve yeniliklere açık olması öz farkındalığının olması ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir (46).

Hemşirelik mesleğinin geçmişine baktığımızda 1960'lı yıllarda liderliğe yönelik rollerine ilişkin görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır. 1980'li yıllardan itibaren liderlik kavramının eksikliği hissedilmeye başlayınca konuya eğilmeye başlanılmıştır. Hemşirelikte liderlik adına etkili bir gelişme sağlanamamasının en önemli nedeni daha çok annelik rolünden kaynaklanan özellikler nedeniyle hemşirelerin daha çok kadına özgü bir meslek olarak kabul edilmiş olmasıdır. Uzun yıllar yönetici ve eğitici kadrolarında hemşirelerin liderlik açısından yeterli olmadıklarının düşünülmesi, hemşirelere yer verilmemesine neden olmuştur. Sağlık kuruluşlarının hiyerarşik yapısı, işini kaybetme korkusu, rol belirsizliği, rol karmaşası doktorların ekip lideri olarak algılanması ve güven eksikliği gibi etkenler hemşirelerin liderlik davranışları gösterememesinin nedenleri arasında gelmektedir (99).

Ülkemizde yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların dördünde (100-103) hemşirelerin iş odaklı liderlik tarzını algıladıkları, üçünde ise (104-106) dönüşümcü liderlik tarzını algıladıkları saptanmıştır. Yine yapılan çalışmalar incelendiğinde, ikisinde yönetici hemşirelerin işe yönelik liderlik özellikleri sergiledikleri, birinde ise yönetici hemşirelerin işe ya da çalışana yönelik liderlik tarzı sergilemediği, diğerinde de yönetici hemşirelerin demokratik liderlik tarzını tercih edenlerin sayısının fazla olduğu belirlenmiştir (107-110). Bu çalışmalara bakıldığında yönetici hemşirelerin, hemşirelerin ihtiyaçlarından ziyade işe yönelik bir yönetim anlayışı sergilemelerinin hemşireler tarafından benimsenmediği ve beklentileri karşılamadığı görülmektedir. Bu anlamda çalışanlarının ihtiyaçlarına yönelen, onların memnuniyeti için uğraş veren ve onlara bir vizyon sunan hizmetkar liderlik özelliği olan yönetici hemşireler daha kolay benimsenir ve takip edilirler. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan yönetici hemşire sayısının fazla olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin vizyon boyutunun hizmetkar liderlik boyutları içinde yer alması hizmetkar liderliğin hemşirelikte kabul görebileceğinin bir başka göstergesidir. Yine bazı çalışmalarda, yönetici hemşirelerin demokratik olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer bir durum hizmetkar liderler içinde geçerlidir ve

demokratik olmak hizmetkar liderliğin doğasında yer alan bir özelliktir. Görülen odur ki hizmetkar liderlik özellikleri yönetici hemşirelerde var olan ya da aranan özelliklere benzer niteliktedir. Bu doğrultuda hizmetkar liderliğinde doğasında olan yönetici hemşirelerin demokratik ve vizyon sahibi olması hemşirelerin üzerinde daha olumlu etkiye neden olacaktır. Yapılan çalışmalar da, hastanelerde daha fazla yetki sahibi olan hemşirelerin daha yüksek bir iş doyumu ve örgütüne daha fazla bağlı olduğu sonuçlarına ulaşılmış, gönüllü olarak işten ayrılma olasılığının düşük olduğu ortaya konmuştur (111).

Stewart ve Jenkins'in hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada yönetici hemşire davranış ve tutumlarının çalışanların iş doyumlarını etkilediğini, yöneticilerinin daha üst düzey liderlik yönelimine sahip olduğunu düşünen bölümlerde çalışan hemşirelerin, bireysel iş doyumlarının belirgin bir şekilde olumlu olduğu sonucuna varılmıştır (112).

Liden ve arkadaşları, hizmetkar liderlerin çalışanları daha memnun ettiğini ve bu nedenle örgütten ayrılmaların azaldığını ortaya koymuşlardır. Önceki araştırmalarda, hizmetkar liderliğin iş doyumu ve güçlendirme arasında olumlu bağlantılar kurduğu sonucuna varılmıştır (113).

Bununla birlikte O'Brien ile Swearingen ve Liberman, hizmetkar liderliğin günümüzdeki hemşirelik sıkıntılarını giderecek konulara cevap olabileceğini kuvvetle ileri sürmektedir (114, 115).

Mevcut çalışmalar yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarını yorumlarken bir genelleme yapmak için yeterli olmamaktadır. Çalışmalar, hemşirelikle ilgili sorunların özünde hemşirelik mesleğinde lider eksikliğinin olduğunu göstermektedir (116). Bunun yanı sıra bu alanda yeterli sayıda çalışmanın olmaması bu konuya gösterilen çabaların yetersiz olduğunu ve yeterince önem verilmediğini düşündürmektedir (99).

Hemşirelikte liderliğin gelişmesi için hemşirelerin karar mekanizmalarında yer alması ve sağlık politikalarına katılması, hemşirelerin örgütlenmesini gerektirmektedir. Dünya Sağlık Örgütü Başkanı Mahler, hemşireler, bir güç olarak bir araya gelebilseler, değişim için büyük bir enerji kaynağı olabilirler şeklindeki bir konuşmasında hemşireler için örgütlenme ve değişimin önemini vurgulamıştır (99).

5. GEREÇ ve YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Araştırma, hemşirelerin sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptamak amacıyla yapıldığı için tanımlayıcı bir çalışmadır.

5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Bu araştırma, Trabzon ili merkezindeki Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi 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'nde 10 Temmuz 2017 ve 07 Eylül 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi'nden çalışma onayı alınamadığı için bu hastane çalışma dışında bırakılmıştır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı hastanelerde görev yapan tüm hemşireler (N=1630 hemşire) oluştururken, örneklemini bu hastanelerden tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 311 hemşire oluşturmuştur. Araştırma kabul koşullarını karşılayan ve çalışmaya katılımda gönüllü olan bu hemşireler hastanelerin servislerinden basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırmanın Yapıldığı Hastanelerin Tanıtıcı Özellikleri

Hastaneler	FH	KEAH	FDH	AEKDCH
Hastanenin hizmet türü	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Devlet Hastanesi	Eğitim ve Araştırma Özel Dal Hastanesi
Yatak sayısı	800	500	300	230
Hemşire sayısı	714	476	248	198
Sorumlu hemşire sayısı	37	22	17	13

FH: Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi, KEAH: Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, FDH: Fatih Devlet Hastanesi, AEKDCH: Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi,

Evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda örneklemdaki birey sayısını belirlemek amacıyla kullanılan formül ile hemşire sayısı hesaplanmıştır.

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

n : Örneklem alınacak birey sayısı

N : Evrendeki birey sayısı (1630)

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)

$$n = \frac{(1630*1.96*1.96*0.5*0.5*)}{[(0.05*0.05)(1630 - 1) + ((1.96*1.96*0.5*0.5*))]}$$

Tablo 3. Hastanelere Göre Örneklem Alınan Hemşire Sayısı

Hastane	Hemşire Sayısı	Tabaka Ağırlığı	Örneklem Alınacak Hemşire Sayısı
FH	714	714/1630= 0.407	0.438x311= 136
KEAH	476	476/1630= 0.299	0.299 x311= 91
FDH	248	248/1630= 0.152	0.152 x311= 47
AEKDCH	192	192/1630= 0.117	0.117 x311= 37
Toplam	1630		311

FH: Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi, KEAH: Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, FDH: Fatih Devlet Hastanesi, AEKDCH: Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi,

Araştırmaya Kabul Edilme Ölçütleri: Trabzon merkezindeki üç kamu ve bir üniversite hastanesinde, sorumlu hemşiresi olan servis/ünitelerde ve sorumlu hemşireleri ile en az 1 yıl hemşire olarak çalışıyor olmaktır. Ayrıca, araştırmaya katılmayı kabul etmektir.

Araştırmaya Kabul Edilmeme Ölçütleri: 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 12.05.2017 tarihinde, Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi'nden 10.05.2017 tarihinde, Ayrıca Karadeniz Teknik Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı'ndan 28.06.2017 tarihinde 24237859-411 sayılı yazı ile izin alınmıştır. Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nin, Türkçe formunun araştırmada kullanılabilmesi için Şebnem Aslan'dan 19.02.2014 tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerden de araştırmaya katılmaya gönüllü olduklarına ilişkin yazılı onam alınmıştır. 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 (EK 4) ile Hizmetkar Liderlik Ölçeği (EK 4) kullanılmıştır.

Bilgi Formu: Hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, kadro durumu, mesleki deneyimi, çalıştığı hastane ve servisi, bulunduğu serviste çalışma süresi, liderlikle ilgili eğitime/toplantıya katılma durumu, hizmetkar liderliği bilme durumu, hemşirelik yapmaktan memnuniyet durumu, sorumlu hemşiresiyle çalışmaktan memnuniyet durumu, sorumlu hemşiresinin eğitim düzeyi, yönetim tarzı ve sorumlu hemşiresini yönetici olarak yeterli bulma durumuna ilişkin toplam 16 sorudan oluşmaktadır.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği: Çalışmada Dennis ve Winston tarafından 2003 yılında geliştirilen Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde toplam üç boyut ve 23 soru yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Aslan ve Özata tarafından 2011 yılında sağlık çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışma ile yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda toplam 14 soruluk bir ölçeğe ulaşılmıştır. 7 soru güçlendirme boyutunu, 4 soru hizmet boyutunu, 3 soru vizyon boyutunu değerlendirmektedir. 5'li Likert tipinde olan ölçek, 1= Hiçbir zaman, 2= Çok seyrek, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5= Her zaman arasında değerlendirilmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 70, en düşük puan 14'dür. Ölçekten 14-42 puan alınması hizmetkar liderlik düzeyinin düşük olduğunu, 42-70 arası puan alınması hizmetkar

liderlik puanının yüksek olduğunu göstermektedir. Aslan ve Özata'nın çalışmasında ölçeğin güvenilirlik değerleri tüm ölçek için 0.97 iken alt boyutlar için 0.88 ve 0.96 arasında değişmektedir. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik değerinin 0.95 ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin 0.87 ve 0.92 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 4. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Maddelerinin Ölçek Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

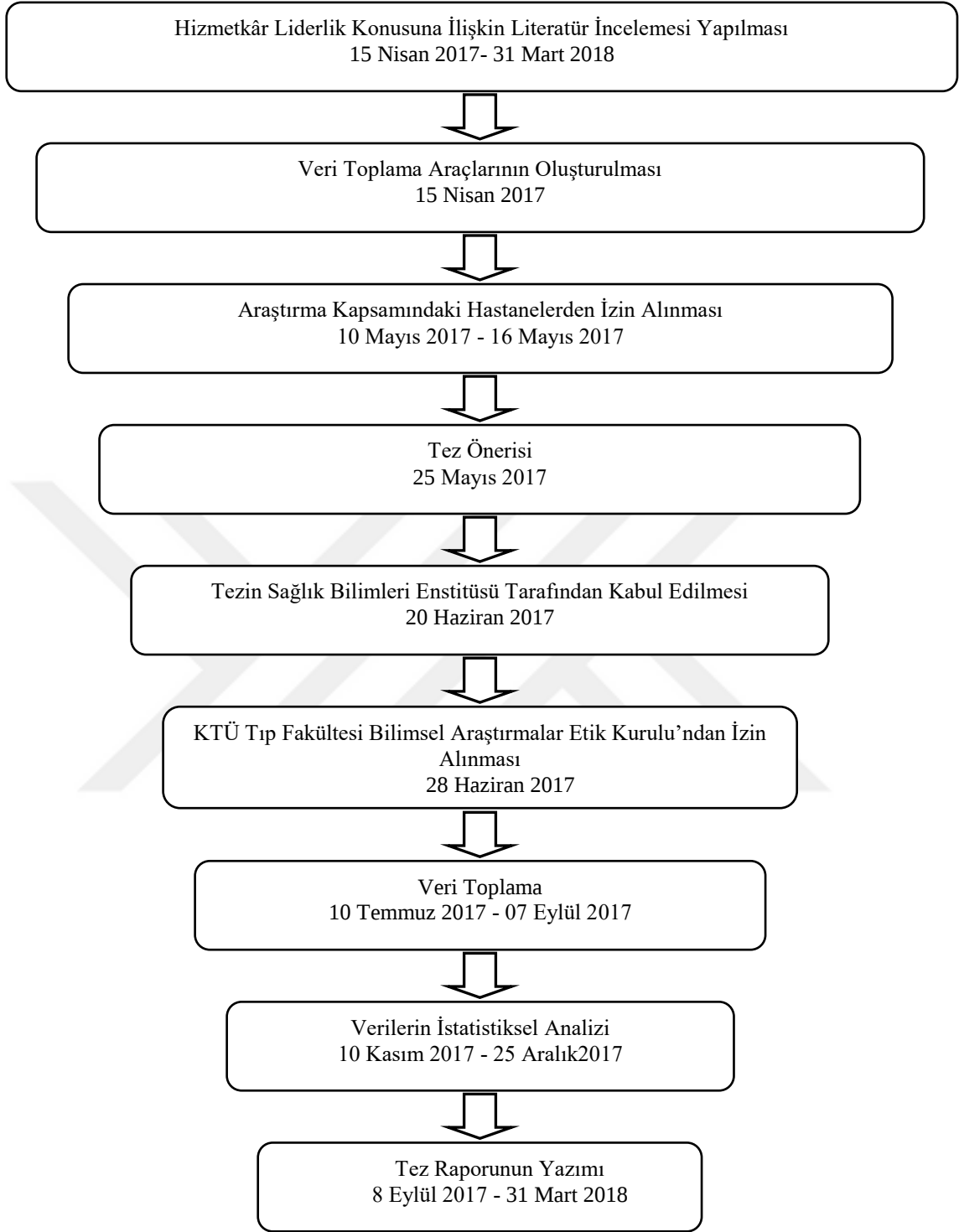
Alt Boyutlar	Maddeler	Ölçek puan aralığı
Güçlendirme	1,2,3,4,5,6,7	7-35
Hizmet	8,9,10,11	4-20
Vizyon	12,13,14	3-15
Hizmetkar Lider	1-14	14-70

5.6. Veri Toplama Süreci

Verilerin toplanma sürecinde ilk olarak kurum ve etik kurul izni alınmıştır. İzinler alındıktan sonra örneklem sayısı olan 311 adet bilgi formu ve hizmetkar liderlik ölçeği çoğaltılmıştır. Daha sonra, bu bilgi formu ve hizmetkar 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 görüşülerek 10 Temmuz 2017 ve 07 Eylül 2017 tarihleri arasında araştırmacı tarafından toplanmıştır.

5.7. Araştırma Planı

Araştırma planı Şekil 3'de yer almaktadır.



Şekil 3. 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 testleri kullanılmıştır. Bağımlı değişkenlerin demografik özelliklere göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kolmogorov-Smirnov testleri uygulanmıştır. Hemşirelerin demografik özellikleri ve sorumlu hemşirelerine ilişkin görüşleri ile hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis ve Mann Whitney-U testleri kullanılmıştır.

5.9. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı hastanelerde çalışan hemşirelerin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca çalışmada test edilmeye çalışılan hizmetkar liderlik olgusu bireylerin sübjektif 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 hemşirelerinin hizmetkar liderlik düzeyi, hemşirelerin demografik özellikleri ve sorumlu hemşirelerin tanımlayıcı özellikleriyle algılanan hizmetkar liderlik düzeyinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular olmak üzere ele alınmıştır.

Tablo 5. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı (n=311)

Demografik özellikler	n	%
Yaş	25 yaş ve altı	78 25.1
	26-30 yaş	81 26.0
	31-35 yaş	52 16.7
	36-40 yaş	64 20.6
	40 yaş üzeri	36 11.6
Cinsiyet	Kadın	256 82.3
	Erkek	55 17.7
Medeni Durum	Evli	175 56.3
	Bekar	136 43.7
Eğitim Durumu	Sağlık meslek lisesi	61 19.6
	Önlisans	81 26.1
	Lisans/Lisansüstü	169 54.3
Kadro	4A'lı memur	265 85.2
	4B'li sözleşmeli memur	27 8.7
	4C diğer kadro	19 6.1
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	94 30.2
	6-10 yıl	97 31.2
	11-15 yıl	63 20.3
	16 yıl ve üzeri	57 18.3
Çalışılan Hastane	Üniversite hastanesi	136 43.7
	Kamu hastanesi	175 56.3
Çalışılan Servis	Dahili servisler	125 40.2
	Cerrahi servisler	53 17.0
	Kadın doğum/çocuk servisleri	28 9.0
	Özellikli birimler (acil/yoğun bakım)	105 33.8
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	214 68.8
	5 yıl üzeri	97 31.2
Liderlikle İlgili Eğitim/Toplantıya Katılma Durumu	Evet	113 36.3
	Hayır	198 63.7
Hizmetkar Liderliği Bilme Durumu	Evet	128 41.2
	Hayır	183 58.8
Hemşirelik Yapmaktan Memnun Olma Durumu	Memnun	194 62.4
	Memnun değil	117 37.6
	Toplam	311 100.0

Tablo 5'e göre hemşirelerin %26.0'sı 26-30 yaş aralığında, %82.3'ü kadın, %56.3'ü evlidir. %31.2'si 6-10 yıl mesleki deneyime, %54.3'ü lisans ya da lisansüstü eğitime sahiptir. Bu hemşirelerin %56.3'ü kamu hastanelerinde, %40.2 dahili servislerde, %68.8'i 5 yıl ve altında bulunduğu serviste ve %85.2'si 4A kadrosu ile çalışmaktadır.

Hemşirelerin %63.7'si liderlikle ilgili bir eğitim ya da toplantıya katılmadığını ve %58.8'i hizmetkar liderliği bilmediğini belirtmişlerdir. %62.4'ü hemşirelik yapmaktan memnun olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 5).

Tablo 6. Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerine İlişkin Görüşleri (n=311)

Sorumlu Hemşirelerin Özellikleri	n	%
Sorumlu Hemşirenin Eğitim Durumu	Sağlık meslek lisesi	18 5.8
	Önlisans	82 26.4
	Lisans/lisansüstü	211 67.8
Sorumlu Hemşireyle Çalışmaktan Memnuniyet Durumu	Memnun	259 83.3
	Memnun değil	52 16.7
Sorumlu Hemşireyi Yönetici Olarak Yeterli Bulma Durumu	Yeterli bulmuyorum	95 30.5
	Yeterli buluyorum	216 69.5
Sorumlu Hemşirenin Yönetim Tarzı	Otokratik	61 19.6
	Demokratik	178 57.2
	Serbestliğe dayalı	72 23.2
Toplam	311	100.0

Sorumlu hemşirelerin %67.8'i lisans ya da lisansüstü eğitime sahiptir. Hemşirelerin %83.3'ü sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun, %69.5'i sorumlu hemşirelerini yönetici olarak yeterli bulmamaktadır. Hemşirelerin %57.2'si sorumlu hemşirelerinin yönetim tarzını demokratik olarak değerlendirmektedir (Tablo 6).

Tablo 7. Hemşirelerin Değerlendirmelerine Göre Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Ölçek Alt Boyut Puan Ortalamaları

Alt boyutlar	n	Ort	SS	Min.	Max.
Güçlendirme	311	24.814	6.502	7	35
Hizmet	311	13.302	4.135	4	20
Vizyon	311	10.891	3.172	3	15
Hizmetkar Liderlik	311	49.006	13.014	14	70

Sorumlu hemşirelerin hizmetkar liderlik toplam puanı 49.0 ± 13.01 , hemşirelerin güçlendirme alt boyut puanı 24.81 ± 6.50 , hizmet alt boyut puanı 13.30 ± 4.13 , vizyon alt boyut puanı 10.89 ± 3.17 'dir (Tablo 7).

Tablo 8. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=311)

Demografik Özellikler	n	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Hizmetkar Liderlik
Yaş		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
25 yaş ve altı (1)	78	177.4(27.5)	167.2(14.0)	172.9(12.0)	174.3(54.0)
26-30 yaş(2)	81	133.9(24.0)	142.6(12.0)	139.7(11.0)	137.3(48.0)
31-35 yaş(3)	52	147.6(25.0)	159(14.0)	158.1(11.0)	153.3(51.0)
36-40 yaş(4)	64	152.1(26.0)	155.2(13.5)	147.6(11.0)	150.8(51.0)
40 yaş üzeri(5)	36	178.2(27.5)	158.4(14.0)	167.6(12.0)	171.2(54.0)
$\chi^2_{kw} =$		12.1	3.1	6.6	8
p=		0.016	0.539	0.153	0.090
İleri Test (MWU)=		1,5>2 (p<0.05)			
Cinsiyet					
Kadın	256	162.7(26.0)	161.3(14.0)	163.0(12.0)	162.7(52.0)
Erkek	55	124.5(24.0)	131.2(12.0)	123.2(10.0)	124.0(46.0)
MWU/Z=		5310/-2.8	5678.5/-2.2	5238.5/-3.0	5302/-2.8
p=		0.004	0.024	0.003	0.004
Medeni Durum					
Evli	175	152.5(25.0)	156.4(14.0)	153.0(11.0)	153.3(51.00)
Bekar	136	160.4(26.0)	155.3(13.5)	159.8(12.0)	159.4(52.00)
MWU/Z=		11298/-0.7	11817.5/-0.1	11380.5/-0.6	11432/-0.5
p=		0.443	0.916	0.506	0.552
Eğitim Durumu					
Sağlık meslek lisesi	61	153.3(26.0)	165(15.0)	157.7(11.0)	159.2(53.0)
Önlisans	81	165.6(26.0)	162.5(14.0)	157.9(12.0)	162.5(51.0)
Lisans/lisansüstü	169	152.3(26.0)	149.6(13.0)	154.4(11.0)	151.6(51.0)
$\chi^2_{kw} =$		1.2	1.9	0.1	0.9
p=		0.530	0.384	0.945	0.638

Tablo 8. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=311) (Devamı)

Kadro					
4A'lı memur (6)	265	148.8(25.0)	150.4(13.0)	148.9(11.0)	148.6(50.0)
4B'li sözleşmeli memur (7)	27	210(29.0)	194.2(16.0)	211.2(13.0)	210.2(57.0)
4C diğer kadro(8)	19	179.5(28.0)	179.4(16.0)	176.4(12.0)	181.6(56.0)
$\chi^2_{kw} =$		12.7	7.2	13.0	13.1
p=		0.002	0.027	0.001	0.001
İleri Test (MWU)=		7>6 (p<0.05)	7>6 (p<0.05)	7>6 (p<0.05)	7>6 (p<0.05)
Mesleki Deneyim					
1-5 yıl	94	171.2(27.5)	162.3(14.0)	171.7(12.0)	170.5(53.5)
6-10 yıl	97	135.1(25.0)	147.8(13.0)	138.8(11.0)	138.6(50.0)
11-15 yıl	63	163(26.0)	165.5(14.0)	157.8(11.0)	162.4(52.0)
16 ve üzeri	57	158.5(26.0)	148.8(13.0)	157.32(12.0)	154.3(52.0)
$\chi^2_{kw} =$		8.3	2.3	6.5	6.4
p=		0.059	0.502	0.088	0.093
Çalışılan Hastane					
Üniversite hastanesi	136	176.4(28.0)	175.1(15.0)	178.9(12.0)	179.0(55.0)
Kamu hastanesi	175	140.1(25.0)	141.1(13.0)	138.1(11.0)	138.1(48.0)
MWU/Z=		9118.5/-3.5	9293.5/-3.3	8781/-3.9	8772/-3.9
p=		0.000	0.001	0.000	0.000
Çalışılan Servis					
Dahili servisler (9)	125	170.9(27.0)	158.6(14.0)	166.7(12.0)	166.6(52.0)
Cerrahi servisler(10)	53	180.8(27.0)	184.6(15.0)	182(12.0)	183.7(54.0)
Kadın doğum/çocuk servisleri(11)	28	147.9(26.5)	128.7(12.5)	148(12.0)	144.6(53.5)
Özellikli birimler (acil/yoğun bakım) (12)	105	127.8(24.0)	145.6(13.0)	132.1(11.0)	132.3(48.0)
$\chi^2_{kw} =$		18.0	9.5	14.0	14.5
p=		0.000	0.023	0.003	0.002
İleri Test (MWU)=		10>11,12 ; 9>12 (p<0.05)	10>11,12 ; 9>11 (p<0.05)	10>11,12 ; 9>12 (p<0.05)	10>11,12 ; 9>12 (p<0.05)

Tablo 8. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (N=311) (Devamı)

Çalışma Süresi					
1-5 yıl	214	154.6(26.0)	158.2(14.0)	156.6(11.0)	156.5(51.0)
6-10 yıl	66	154.6(26.0)	142.8(12.0)	150.8(11.5)	149.1(50.5)
10 yıl üzeri	31	168(27.0)	168.4(14.0)	162.5(12.0)	166.6(53.0)
$\chi^2_{kw=}$		0.6	2.1	0.3	0.832
p=		0.733	0.342	0.820	0.660
Çalışma Süresi					
1-5 yıl	214	154.6(26.000)	158.2(14.0)	156.6(11.0)	156.5(51.0)
5 yıl üzeri	97	158.9(26.000)	151(13.0)	154.5(12.0)	154.7(52.0)
MWU/Z=		10093/-0.3	9896.5/-0.6	10242/-0.188	10256.5/-0.1
p=		0.697	0.510	0.851	0.868
Liderlikle İlgili Eğitim/Toplantıya Katılma Durumu					
Evet	113	155.5(26.0)	148.5(13.0)	153.2(11.0)	152.5(51.0)
Hayır	198	156.2(26.0)	160.2(14.0)	157.6(12.0)	157.9(51.5)
MWU/Z=		11136/0	10339/-1.1	10870.5/-0.4	10795.5/-0.514
p=		0.947	0.265	0.676	0.608
Hizmetkar Liderliği Bilme Durumu					
Evet	128	162.1(26.0)	156.85(13.0)	159.8(12.0)	160.89(52.0)
Hayır	183	151.6(26.0)	155.41(14.0)	153.3(11.0)	152.58(51.0)
MWU/Z=		10920.5/-1.0	11603.5/-0.1	11224.5/-0.6	11085.5/-0.803
p=		0.310	0.889	0.529	0.422
Hemşirelik Yapmaktan Memnun Olma Durumu					
Memnun	194	165.8(26.0)	165.5(14.0)	158.7(12.0)	164.7(52.0)
Memnun değil	117	139.6(25.0)	140.2(12.0)	151.4(11.0)	141.5(50.0)
MWU/Z=		9438/-2.4	9500.5/-2.4	10811.5/-0.7	9657.5/-2.2
p=		0.013	0.016	0.481	0.028

Hemşirelerin demografik özellikleri ile hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyut puanları karşılaştırıldığında, hemşirelerin yaşları ile hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ($\chi^2_{KW}= 12.12$; $p=0.016<0.05$). Bu farka göre 25 yaş altı ve 40 yaş üzeri hemşirelerin güçlendirme puanı, 26-30 yaş arası hemşirelerden daha yüksektir ($p<0.05$). Hemşirelerin yaşları ile ölçeğin hizmet, vizyon alt boyut ve hizmetkar liderlik toplam puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin cinsiyetleri ile ölçek puanları karşılaştırıldığında, kadın hemşirelerin hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanı (MWU= 5302.0; $p=0.004<0.05$), vizyon (MWU= 5238.5; $p=0.003<0.05$), hizmet (MWU= 5678.5; $p=0.024<0.05$) ve güçlendirme (MWU= 5310.0; $p=0.004<0.05$) alt boyut puanları erkek hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin kadro durumları ile hizmetkar liderlik ölçeği puanları karşılaştırıldığında, ölçek toplam puanı ($\chi^2_{KW}= 13.17$; $p=0.001<0.05$), vizyon ($\chi^2_{KW}= 13.03$; $p=0.001<0.05$), hizmet ($\chi^2_{KW}= 7.23$; $p=0.027<0.05$) ve güçlendirme ($\chi^2_{KW}= 12.78$; $p=0.002<0.05$) alt boyut puanları kapsamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu farka göre 4B'li sözleşmeli devlet memuru kadrosunda olan hemşirelerin ölçek toplam puanı vizyon, hizmet, güçlendirme alt boyut puanları 4A'lı devlet memuru kadrosunda olan hemşirelerden puanlarından daha yüksektir. ($p<0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin çalıştıkları hastaneler ile ölçek puanları karşılaştırıldığında, üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanı (MWU= 8772.0; $p=0<0.05$), vizyon (MWU= 8781.0; $p=0<0.05$), hizmet (MWU= 9293.50; $p=0.001<0.05$) ve güçlendirme (MWU= 9118.50; $p=0<0.05$) alt boyut puanları kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin çalıştıkları servis ile hizmetkar liderlik ölçeği puanları karşılaştırıldığında, ölçek toplam puanı ($\chi^2_{KW}= 14.50$; $p=0.002<0.05$), vizyon ($\chi^2_{KW}= 14.04$; $p=0.003<0.05$), hizmet ($\chi^2_{KW}= 9.51$; $p=0.023<0.05$) ve güçlendirme ($\chi^2_{KW}= 18.03$; $p=0.<0.05$) alt boyut puanları kapsamında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu farka göre cerrahi servislerde çalışan hemşirelerin ölçek toplam puanı

vizyon, hizmet, güçlendirme alt boyut puanları kadın doğum/çocuk servislerinde ve özellikli birimlerde (acil/yoğun bakım) çalışan hemşirelerin puanlarından daha yüksektir ($p<0.05$). Yine bu farka göre dahili servislerde çalışan hemşirelerin ölçek toplam puanı vizyon ve güçlendirme alt boyut puanları özellikli birimlerde (acil/yoğun bakım) çalışan hemşirelerden daha yüksektir. Bununla birlikte dahili servislerde çalışan hemşirelerin hizmet alt boyut puanı kadın doğum/çocuk servislerinde çalışan hemşirelerden daha yüksektir.

Hemşirelik yapmaktan memnun olan hemşirelerin hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanı (MWU= 9657.5; $p=0.028<0.05$), hizmet (MWU= 9500.5; $p=0.016<0.05$) ve güçlendirme (MWU= 9438.0; $p=0.013<0.05$) alt boyut puanlarının hemşirelik yapmaktan memnun olmayan hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 8).

Hemşirelerin medeni durumu, eğitim durumu, mesleki deneyimi, hastanede çalışma süresi, serviste çalışma süresi, liderlikle ilgili eğitim ve toplantıya katılma durumu, hizmetkar liderliği bilme durumu ile hizmetkar liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 8).

Tablo 9. Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerinin Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Sorumlu Hemşirelerini Değerlendirdikleri Hizmetkar Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması (n=311)

Demografik Özellikler	n	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Hizmetkar Liderlik
Sorumlu Hemşirenin Eğitim Durumu		Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)	Ort. Sıra(Med)
Sağlık meslek lisesi(1)	18	101.3(17.5)	101.3(8.0)	106.1(7.0)	101.9(30.5)
Önlisans(2)	82	141.2(25.0)	146.6(13.0)	138.7(10.0)	140.3(47.5)
Lisans/lisansüstü(3)	211	166.3(26.0)	164.3(14.0)	166.9(12.0)	166.6(52.0)
$\chi^2_{KW=}$		11.6	9.4	11.8	11.9
p=		0.003	0.009	0.003	0.002
İleri Test (MWU)=		3>1,2 (p<0.05)	3>1,2 (p<0.05))	3>1,2 (p<0.05)	3>1,2 (p<0.05)
Sorumlu Hemşireyle Çalışmaktan Memnuniyet Durumu					
Memnun	259	177.8(27.0)	176.6(15.0)	175.8(12.0)	177.6(53.0)
Memnun değil	52	47.3(15.0)	53.1(8.0)	57(7.0)	48(28.5)
MWU/Z=		1084/-9.5	1386.5/-9.0	1590.5/-8.7	1122/-9.4
p=		0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu Hemşireyi Yönetici Olarak Yeterli Bulma Durumu					
Yeterli bulmuyorum	95	76.3(18.0)	82.9(9.0)	79.3(8.0)	74.3(36.0)
Yeterli buluyorum	216	191(28.0)	188.1(15.0)	189.7(12.0)	191.9(54.0)
MWU/Z=		2689.5/-10.3	3317.5/-9.5	2980/-10.0	2499/-10.6
p=		0.000	0.000	0.000	0.000
Sorumlu Hemşirenin Yönetim Tarzı					
Otokratik(4)	61	53.6(16.0)	60.8(8.0)	74.3(7.0)	55.2(33.0)
Demokratik(5)	178	193.9(28.0)	185.9(15.0)	189(12.0)	192.3(54.5)
Serbestliğe dayalı(6)	72	148.9(25.0)	162.6(14.0)	143.4(11.0)	151.4(50.0)
$\chi^2_{KW=}$		111.5	88.8	77.0	105.9
p=		0.000	0.000	0.000	0.000
İleri Test (MWU)=		5>4,6 (p<0.05)	5>4,6 (p<0.05)	5>4,6 6 (p<0.05)	5>4,6 (p<0.05)

Sorumlu hemşirenin eğitim durumu ile hemşirelerin değerlendirmesiyle hizmetkar liderlik ölçeği puanları karşılaştırıldığında ölçek toplamı ($\chi^2_{KW}= 11.98$; $p=0.002<0.05$), vizyon ($\chi^2_{KW}= 11.8$; $p=0.003<0.05$), hizmet ($\chi^2_{KW}= 9.40$; $p=0.009<0.05$) ve güçlendirme ($\chi^2_{KW}= 11.69$; $p=0.003<0.05$) alt boyut puanları kapsamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu farka göre lisans/lisansüstü eğitilmiş sorumlu hemşireye sahip olan hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin ölçek toplamı, vizyon, hizmet ve güçlendirme alt boyut puanları sağlık meslek lisesi ve önlisans eğitilmiş sorumlu hemşireye sahip olan hemşirelerin puanlarından daha yüksektir ($p<0.05$) (Tablo 9).

Sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun olan hemşirelerin değerlendirmesiyle sorumlu hemşirelerin hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanı (MWU= 1122.0; $p=0<0.05$), vizyon (MWU= 1590.5; $p=0<0.05$), hizmet (MWU= 1386.5; $p=0<0.05$) ve güçlendirme (MWU=1084.0; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının sorumlu hemşireleri ile çalışmaktan memnun olmayan hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

Sorumlu hemşiresini yönetici olarak yeterli bulan hemşirelerin sorumlu hemşirelerin hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanı (MWU= 2499.0; $p=0<0.05$), vizyon (MWU= 2980.0; $p=0<0.05$), hizmet (MWU= 3317.5; $p=0<0.05$) ve güçlendirme (MWU= 2689.5; $p=0<0.05$) alt boyut puanlarının sorumlu hemşiresini yönetici olarak yeterli bulmayan hemşirelerin puanlarından yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 9).

Hemşirelerin değerlendirmesiyle sorumlu hemşirelerin yönetim tarzı ile hizmetkar liderlik ölçeği puanları karşılaştırıldığında ölçek toplamı ($\chi^2_{KW}= 105.92$; $p=0<0.05$), vizyon ($\chi^2_{KW}= 77.05$; $p=0<0.05$), hizmet ($\chi^2_{KW}= 88.89$; $p=0<0.05$) ve güçlendirme ($\chi^2_{KW}= 111.58$; $p=0<0.05$) alt boyut puanları kapsamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu farka göre sorumlu hemşiresini demokratik olarak değerlendiren hemşirelerin sorumlu hemşirelerinin hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanı, vizyon, hizmet ve güçlendirme alt boyut puanları, otokratik ve serbestliğe dayalı yönetim tarzı olanlardan daha yüksektir ($p<0.05$) (Tablo 9).

7. TARTIŞMA

Sağlık hizmetlerinin sunumunda hasta bakımı ve tedavisinden hastane yönetimine kadar hastanelerin her alanında çalışan hemşireler, sağlık sistemlerinin temel yapı taşlarındandır. Hemşirelik, kendine özgü uygulamaları olan hasta bakımının öncüsü konumunda hizmet odaklı bir anlayış içerisinde sorgulayan, araştıran, plan yapan, kararlar alabilen ve bu kararları uygulayan bir meslektir. Hemşireler sağlık alanındaki konumları nedeni ile bazı sorumluluklara sahiptirler. Servis yönetimi, hasta bakımı, iletişim ve eğitim uygulamaları bu sorumlulukların bazılarıdır. Görev ve sorumlulukları kapsamında etkileri altında olan grupları doğru hedeflere, doğru bir biçimde yönlendirebilmeleri de hemşirelerin liderlik davranışları ile ilişkilidir (99). Bu doğrultuda hemşirelerle yürütülen liderlik çalışmaları incelendiğinde, ülkemizde hemşirelerin liderlik özellikleri ve davranışlarına ilişkin çalışmaların var olduğu ve ayrıca çağdaş liderlik teorilerine yönelik bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak çağdaş liderlik teorilerinden kabul edilen hizmetkar liderlik teorisine ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde hemşirelerin içerisinde yer aldığı bazı çalışmalar (10, 97, 100, 106, 107, 117, 118) olmasına rağmen sadece hemşirelere yönelik bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Oysa İngiltere’de sağlık hizmetlerinde liderlik üzerine yapılan bir araştırmada katılımcıların kendileri için en iyi liderlik modelinin hizmetkar liderlik olduğu sonucuna varılmıştır (119). Bununla birlikte, O'Brien, Swearingen ve Liberman çalışmalarında hemşirelerin sıkıntılarını giderecek konulara hizmetkar liderliğin cevap olabileceği sonucuna varılmıştır (114, 115).

Hizmetkar liderlik, liderin takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tuttuğu bir anlayıştır. İnsanlara değer verme, onları geliştirme ve herkesin iyiliği için liderin sahip olduğu gücü sadece kendisi kullanmayıp takipçileriyle paylaşmasının önemine vurgu yapar. Hizmetkar liderliğin hizmete odaklı olması, erdemli ve yüksek derecede etik değerleri olan bir yaklaşım olmasından kaynaklanır (66). Bu doğrultuda hemşirelerin sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılayıp algılamadıklarının belirlenmesine yönelik bu çalışmada, görüşlerini belirten çoğu 26-30 yaş aralığında, kadın, yarısından fazlası evli olan, lisans ya da lisansüstü eğitime sahip, kamu hastanelerinde ve 1/3’ üne yakını da dâhili birimlerde çalışan hemşirelere göre sorumlu hemşirelerinin hizmetkar liderlik düzeyi yüksektir. Hizmetkar liderliğin alt boyutları kapsamında ise hemşirelerin değerlendirmelerine göre sorumlu hemşirelerin tüm alt

boyutlarda puanları yüksekken vizyon alt boyutunda en yüksek puanı aldığı görülmektedir. Vizyon sahibi olma hizmetkar liderliğin alt boyutu olduğu kadar tüm liderlik teorileri tarafından vurgulanan liderde bulunması gereken önemli bir özelliktir. Bu yürütülen çalışmada sorumlu hemşire öncelikle vizyonerdir. Hizmetkar liderliğin vizyon boyutu, liderin takipçilerini değerli birer birey olarak görmesi, her bir takipçisinin bu düzeye geleceğine inanması, bu yolda takipçilerine yardımcı olabilmek için neler yapabileceğinin araştırması düşüncesini vurgular.

Çalışmada, hemşireler tarafından yapılan değerlendirmeye göre sorumlu hemşirelerin hizmetkar liderlik boyutları kapsamında ikincil olarak güçlendirme düzeyinin ön plana çıktığı görülmektedir. Güçlendirme boyutu hizmetkar liderin karar alma yetkisini paylaşması ve devredebilmesi, çalışanları yeteneklerini kullanmalarına fırsat vermesi ve yeni fikirler geliştirmeleri konusunda onları cesaretlendirmesi, sorunların çözümleri için farklı yöntemler kullanmalarına yardımcı olması yeni kazanımlar elde edebilmeleri ve gelişimleri için fırsatlar sunmasını kapsamaktadır. Bir başka ifade ile hemşireler sorumlu hemşirelerini kendi sorunlarının çözümünde bir yol gösterici ve aydınlatıcı olarak görmeleri, servis işleyişinde bir ekip bütünlüğü ile demokratik bir şekilde kararlar alarak ve yine bu kararları hemşirelerin çıkarları doğrultusunda vermesi, kendileri için fırsatlar sunup yaptıkları işlerinde hem yanlarında olup hem onları desteklemesi ayrıca gerektiğinde yetilerini paylaşabilmesi ve sorumluluk bilinci aşılayabilmesi açısından kendilerini güçlendirdiğini düşünmektedir. Bunun yanı sıra Hall'ın 2015'te hemşire liderlerin hizmetkar liderlik özellikleriyle alakalı yaptığı çalışmada aynı şekilde Mitterer de 2017 yılında hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada da hizmetkar liderlik alt boyutları içerisinde güçlendirme boyutu en yüksek puanı almıştır (111, 120).

Bununla birlikte hemşireler sorumlu hemşirelerinin kendilerine "hizmet" alt boyutu kapsamında hizmet ettiğini de düşünmektedir. "Hizmet" alt boyutunun odak noktasını hizmetkar liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi oluşturur. Bu, liderin kişilere hizmet etme amacı doğrultusunda uğraş gösteren bir pozisyonda olma isteği vardır. Özetle bu boyut liderin gücünü takipçilerine hizmet etme amacı olarak kullanmasını kapsamaktadır.

Alt boyutların dışında hemşirelerin sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılama düzeylerini yaşları ve cinsiyetlerinin yanı sıra kadro durumları, çalıştıkları hastane ve servis, hemşirelik yapmaktan memnun olma durumları etkilemiştir. Çalışmamıza katılan 25 yaş ve altı ile 40 yaş üzeri hemşireler, sorumlu hemşirelerini daha hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Hemşireler “güçlendirme” alt boyutunda da sorumlu hemşirelerini daha fazla hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Bu durumun sebebi 25 yaş altı çalışan genç ve dinamik hemşire kadrosunun meslekte yeni olmaları ve tecrübe eksikliği hissetmeleri dolayısıyla liderlik ve yönetilme ihtiyacının yüksek olması, 40 yaş ve üzeri hemşirelerinde belirli bir mesleki deneyim ve tecrübeden dolayı sorumlu hemşiresini daha hizmetkar algılamasından kaynaklanabilir. Benzer bir araştırmada da Min-Hyang ve Chang-Ju 30-39 yaş arası hemşirelerin hizmetkar liderlik düzeyini daha yüksek bulmuştur (121).

Hemşirelerin yaşlarının yanı sıra cinsiyetleri de algılarını etkilemiştir. Kadın hemşireler, erkek hemşirelere oranla sorumlu hemşirelerini daha çok hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Ayrıca kadın hemşireler sorumlu hemşirelerinin vizyoner olduğunu, kendilerini güçlendirdiğini ve onlara daha fazla hizmet ettiğini düşünmektedir. Bunun sebebi hemşireliğin profiline bakıldığı zaman yıllarca bir kadın mesleği konumunda değerlendirilmesi ve erkeklerin hemşire statüsünde çalışmaya başlamalarının yakın bir zaman dilimi içerisinde meydana gelmesi olabilir. Ayrıca sorumlu hemşirelerin çoğunluğunun kadınlardan oluşuyor olması da cinsiyet faktörünün etkisiyle kadın sorumlu hemşirelerin kadın hemşirelerle aralarındaki iletişim ve uyumun erkeklerden daha fazla olması şeklinde değerlendirilebilir. Kendini rahat hisseden kadın hemşirenin hemcinsi olan sorumlusuyla iletişiminin daha kuvvetli olması çeşitli konularda kendisini anlayabileceğini düşünmesi muhtemeldir. Öte yandan erkek hemşireler de sorumlu hemşireleriyle etkin bir bağ kuramayıp onu hizmetkar bir lider olarak göremeyebilirler.

Çalışanların kadro durumu da hizmetkar liderlik algılarını etkilemiştir. 4B’li sözleşmeli memur hemşireler, 4A’lı memur hemşirelere oranla sorumlu hemşirelerini daha çok hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Ayrıca 4B’li sözleşmeli memur hemşirelerin alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksektir. 4A’lı memur kadrolu olmaları ve işten çıkarılma ya da sözleşme feshi gibi risklerle karşı karşıya olmamalarından dolayı daha rahat hareket edip bir lider ihtiyacından uzak olabilirler.

Öte yandan sözleşmeli diye adlandırılan 4B'li çalışan hemşirelerde bunun tam tersi bir düşünceyle örgüt içerisindeki bu risklerden dolayı kendilerine öncülük edecek bir lidere daha fazla ihtiyaç duyuyor olabilirler.

Çalışmamıza katılan üniversite hastanesinde hemşireler, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere oranla sorumlu hemşirelerini daha çok hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Ayrıca üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksektir. Bunun nedeni üniversite hastanesinde çalışan sorumlu hemşirelerin deneyimlerinin fazla olması, mevcut hiyerarşik yapının daha oturmuş bir şekilde işlemesi ve yönetim alanında üniversite ve kamu hastanelerinde bazı farklılıklar olabilmesidir. Benzer bulgular Eun-Ju, Min-Hyang ve Chang-Ju'nun yaptıkları çalışmalarda da görülmüş, hizmetkar liderlik düzeyi üniversite hastanelerinde diğer hastanelere göre biraz daha yüksek bulunmuştur (121, 122).

Bunların yanı sıra yürütülen araştırmada, hemşirelik yapmaktan memnun olan hemşirelerin de sorumlu hemşirelerinin hizmetkar liderlik düzeyleri yüksektir. Ayrıca hemşirelik yapmaktan memnun olan hemşirelerin vizyon alt boyutu hariç diğer alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durum mesleğini severek yapan hemşirelerin mesleği için uğraşan, çaba sarf eden ve emek veren sorumlu hemşiresini hizmetkar lider olarak algıladığını kanıtlar niteliktedir. Mesleğini severek yapan bir hemşire insana verdiği sağlık bakımının hizmet öncelikli bir anlayışla yapıldığının farkındadır. Hastane işleyişi içerisinde tıpkı Hesse'nin kitabındaki Leo gibi sağlık hizmetlerinin her yerinde işleyişi sürdüren, çarkı döndüren ancak ön planda olma çabasından uzak olan karakterler hemşirelerdir. Bu hemşireler farkında olmasalar da birer hizmetkar liderlik davranışı sergilemekte ve doğal olarak sorumlularını değerlendirirken onu bir hizmetkar lider olarak algılamaktadırlar.

Çalışılan servisler göz önüne alındığında ise cerrahi servislerde çalışan hemşirelerin kadın doğum/çocuk servislerinde ve acil ya da yoğun bakım gibi özellikli birimlerde çalışan hemşirelere oranla hizmetkar liderlik algısı daha yüksek bulunmuştur. Yine dahili servislerde çalışanların vizyon ve güçlendirme alt boyut puanlarına ilişkin hizmetkar liderlik algısı özellikli birimlerde çalışan hemşirelerden daha yüksektir. Ayrıca dahili servislerde çalışan hemşirelerin ölçek toplamı ve hizmet alt boyut puanına ilişkin hizmetkar liderlik algısı kadın doğum/çocuk servislerinde

alışan hemşirelerden daha yüksektir. Paragraftan anlaşılacağı üzere kadın doğumocuk ve özellikli birimlerde çalışan hemşirelerin hizmetkar liderlik algısı cerrahi ve dâhili servislerde çalışanlara oranla daha düşük saptanmıştır. Bu durumun sebebi cerrahi servislerde yatan hastalara uygulanan hemşirelik girişimlerinden hızlı yanıt alınması, hasta yatış sürelerinin kısa olması, tedavi ve iyileşme süreçlerinin uzamaması ve hemşirelerin hasta bakımının karar verme aşamalarında bazı inisiyatifler kullanabilmesi olabilir.

Hemşirelerin medeni durum, eğitim durumu, bulunduğu servisteki çalışma süreleri, mesleki deneyim yılı gibi özellikleri ise sorumlu hemşirelerinin hizmetkar lider olup olmadıklarına ilişkin algılarını etkilememiştir. Oysaki Eun-Ju yaptığı çalışmada evli olmayan hemşirelerin evli hemşirelere göre hizmetkar liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (122). Ancak Min-Hyang ve Chang-Ju yaptıkları çalışmada, evli hemşirelerin bekrlara oranla hizmetkar liderlik algısı daha yüksek bulunmuştur. Yine aynı çalışmada 10 ya da daha fazla yıl iş tecbesine sahip olanlar arasında hizmetkar liderlik algısı yüksekken, 4 ila 9 yıllık iş deneyimine sahip olanlar arasında düşük olduğu sonucuna varılmıştır (121).

Bununla birlikte hemşirelerin liderlikle ilgili eğitim almaları ve hizmetkar liderliği bilme durumları sorumlu hemşirelerinin hizmetkar liderlik düzeyini etkilememiştir. 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.

Hemşirelerin ifadeleri ile sorumlu hemşirelerinin eğitimlerinin hemşirelerin hizmetkar liderlik algısı üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, lisans/lisansüstü eğitimi sorumlu hemşireye sahip hemşireler, sağlık meslek lisesi eğitimi ve ön lisans eğitimi sorumlu hemşirelere sahip hemşirelere göre hizmetkar liderlik düzeyleri yüksektir. Ayrıca hizmet alt boyutu hariç diğer alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Sorumlu hemşirelerin lisans/lisansüstü eğitime sahip olması hemşirelerine daha fazla hizmet edebileceğini daha fazla yol gösterici ve destekleyici bir role sahip olabileceğini gösterir niteliktedir. Aslında buradan lider olarak algılanmanın eğitim seviyesiyle de bağlantılı olduğu dolayısıyla sorumlu hemşire seçimi yapılırken mevcut

yönetmelikte öncelikle lisans/lisansüstü eğitim şartına bakılması durumunun ne kadar doğru bir karar olduğu da ortaya çıkmış oluyor.

Yürütülen çalışmada sorumlu hemşireleriyle çalışmaktan memnun olan hemşirelerin verdikleri hizmetkar liderlik puanları yüksektir. Ayrıca alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır. Bununla birlikte Öztürk ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada da liderlik davranışlarının hemşirelerin memnuniyetine olumlu etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (106). Yine sorumlu hemşirelerinin yönetici olarak yeterli olduğunu söyleyen hemşirelerin verdikleri hizmetkar liderlik puanları yüksektir. Ayrıca alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır. Hemşirelerle yapılan bir çalışmada ise lider davranışlarının çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve iş stresi düzeyine etki ettiği belirlenmiştir (123). Bu doğrultuda sorumlu hemşiresini yeterli gören bir hemşirenin sorumlu hemşireni hizmetkar lider olarak görmesi beklenen bir durumdur.

Bununla birlikte çalışmamızda çalışanlarının her zaman fikrini alması, onlara tam olarak güvenmesi, çalışanların kendilerini tamamen serbest hissetmesi gibi demokratik yönetim anlayışını benimseyen sorumlu hemşirelerin hizmetkar liderlik düzeyleri de yüksektir. Ayrıca demokratik yönetim anlayışını benimseyen sorumlu hemşirelerin alt boyut puanları da anlamlı düzeyde yüksektir. Serinkan ve İpekçi 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 (107). Bu bulgular çalışmamızla benzerlik göstermiştir. Demokratik olmak birçok liderlik yaklaşımında önemli bir davranış şeklidir. Grubun hizmet eden bir lider de hedeflerini gerçekleştirmek ve başarmak için grubuyla hareket etmesi ve grubuyla birlikte hareket etmeli ve kararlar almalıdır. Çalışma sonuçları da bu görüşü destekleyecek şekildedir.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Hemşirelerin sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılayıp algılamadıklarını saptamak amacıyla yapılan çalışmada, hemşirelerin çoğu 26-30 yaş aralığında, kadın, yarısından fazlası evli olan, lisans/lisansüstü eğitilmiş, kamu hastanelerinde ve 1/3' üne yakını da dahili birimlerde çalışmaktadır. Hemşirelerin yaklaşık 1/3' ü de 6-10 yıllık bir mesleki deneyime sahip olup çoğunluğu bulundukları serviste 5 yıl ve altında çalışmaktadır.

Özellikle 25 yaş altı ve 40 yaş üstü, kadın, üniversite hastanesinde, 4B'li sözleşmeli devlet memuru kadrosunda, lisans/lisansüstü eğitilmiş sorumlu hemşireye sahip, hemşirelik yapmaktan ve sorumlu hemşiresiyle çalışmaktan memnun olan hemşireler başta olmak üzere hemşireler sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Bir başka ifadeyle sahip olduğu gücü sadece kendisi kullanmayıp onu takipçileriyle paylaşan, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önünde tutan ve yüksek performans sergilemeleri ve kendilerini mümkün olduğunca geliştirmeleri için yardım eden, örgüt içerisinde güveni, işbirliğini, dinlemeyi, sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden, alçakgönüllü, ben kaygısı taşımayan, ahlak ve sevgi sahibi hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Sorumlu hemşirelerin “güçlendirme”, “hizmet” ve “vizyon” alt boyutlarında da hizmetkar liderlik düzeyleri yüksektir. Bu boyutlar arasında ise en çok vizyon boyutunda sorumlu hemşirelerin liderlik düzeyi yüksek bulunmuştur.

Bunların yanı sıra sorumlu hemşirelerini yönetici olarak yeterli gören ve demokratik olduğunu düşünen hemşireler, sorumlu hemşirelerini daha fazla hizmetkar lider olarak algılamışlardır. Çünkü hizmetkar bir lider aynı zamanda demokratik bir yönetim anlayışı ile hareket ederek takipçileriyle etkili bir iletişim kurabilen, desteğini her an takipçilerine hissettirebilen, onların motivasyonlarını olumlu yönde arttıran ve yeteneklerini açığa çıkarmaları yönünde onlara yardımcı olan liderlerdir. Demokratik yönetim anlayışı, işgörenlerin performansını arttırabilmek için onların beklentilerine cevap verebilen, makul hedefler ortaya koyan, iş güvencesi sağlayan, kuruma ait olma duygusu oluşturabilen, çalışanlarına saygı gösteren, itibar sağlayan ve var olan yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan bir yaklaşımdır. Bu yönleriyle hizmetkar liderlik kavramıyla ortak değerlere sahiptir. Buradan yola çıkarak hizmetkar bir liderin

demokratik bir yönetim anlayışı benimsemesi hizmetkar liderliğin doğasında var olan bir olgu olarak da ifade edilebilir.

Hemşirelerin medeni durumu, eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, bulunduğu servisteki çalışma süreleri, liderlikle ilgili eğitim almaları ve hizmetkar liderliği bilme durumları ise sorumlu hemşirelerinin hizmetkar lider olup olmadıklarına ilişkin algılarını etkilememiştir

Bu sonuçlar doğrultusunda;

- Özellikle kamu hastanelerindeki sorumlu hemşirelerin hizmetkar 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 hizmetkar liderlik algısını olumlu yönde etkileyebilir.
- Kadın doğum/çocuk servislerinde ve acil ya da yoğun bakım gibi özellikli birimlerde çalışan hemşireler yukarıda sayılan etkinliklere daha fazla teşvik edilebilir. Yine bu birimlere sorumlu hemşire atanırken hizmetkar liderlik özelliği taşıyan hemşireler arasından seçim yapılması faydalı olabilir.
- Sorumlu hemşirelerin yönetim anlayışları belirlenerek aralarında demokratik yönetim anlayışını benimseyenler desteklenebilir. Otokratik ya da tamamen serbestliğe dayalı yönetim anlayışı içinde olanların tutumlarını değiştirmeye yönelik yaratıcı drama eğitimleri verilebilir. Bu birimlerde liderlik algılarını etkileyen faktörlere yönelik çalışmalar yapılabilir. Sorumlu hemşireler yakın takibe alınarak geri bildirimlerde bulunulabilir.
- Sorumlu hemşireler atanırken lisans/lisansüstü mezunu hemşireler arasından seçim yapılmasına özen gösterilebilir.
- Hemşirelerin mesleklerinden daha çok memnun olmaları adına memnuniyetlerini arttırıcı sosyal etkinlikler, geziler, eğitsel ve sanatsal faaliyetler düzenlenilebilir. Hemşirelere uygulanan memnuniyet anketleri sonuçları değerlendirilerek çalışma saatleri, ücretlendirmeler gibi gerekli alanlarda iyileştirilmeler yapılabilir.

- Birimlerde hizmetkar 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 hizmetkar liderlik durumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Böylelikle gelecekte yönetici hemşire pozisyonlarına lider hemşirelerin yetiştirilmesi sağlanabilir.



9. KAYNAKLAR

1. Ürü Sanı FO, Çalışkan CS, Atan Ö, Yozgat U (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi 13(1): 63-82.
2. Kahveci H, Aypay A (2012). Hizmetkar örgütlerde örgütsel liderlik değerlendirme ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 13(1): 19-42.
3. Yasbay H (2011). Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
4. Erdem O, Dikici M (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 8(29): 198-213.
5. Tengilimoğlu D, Yigit A (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8(3):374-400.
6. Fındıkçı İ (2009). Hizmetkar lider ve benlik çıkmazı [online]. Erişim adresi: <http://www.subconturkey.com/2009/Aralik/koseyazisi-Hizmetkar-Lider-ve-Benlik-Cikmazi.html>. [Erişim tarihi 15 Nisan 2017].
7. Spears CL (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues & Leadership 1(1):25-30.
8. Yalın Enstitü, (2017). Hizmetkar liderler [online]. Erişim adresi: <https://lean.org.tr/hizmetkar-liderler-2/>. [Erişim tarihi 15 Nisan 2017].
9. Fındıkçı İ (2009). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik. Birinci baskı. Alfa Yayıncılık, İstanbul; 373-374.
10. Aslan Ş, Özata M (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkar liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkar liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. Yönetim ve Ekonomi 18(1): 139-154.

11. Greenleaf RK (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25th Anniversary Edition. Paulist Press, New York; 21-320.
12. Sözen Şahne B, Şar S (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal* 19(2): 109-115.
13. Dinçer D, Ünsar A, Oğuzhan A (2017). İşgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* 61(1): 295-322.
14. Ünder İ (2017). Dönüştürücü lider özellikleri taşıyan emniyet liderleri: Kavramsal bir çerçeve. *Journal of Aviation* 1(1): 18-25.
15. Polat M, Arabacı İB (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal* 2(1): 207-232.
16. Türk Dil Kurumu (2018). Büyük Türkçe Sözlük [online]. Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5abb9ce19619a7.36683798. [Erişim tarihi 10 Mayıs 2017].
17. Oxford Dictionaries (2018). English Oxford Living Dictionaries [online]. Erişim adresi: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/leader>. [Erişim tarihi 10 Mayıs 2017].
18. Eyal O, Roth G (2011). Principals leadership and teachers motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration* 49(3): 256-275.
19. Koçel T (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Onaltıncı Baskı. Beta Basım A.Ş., İstanbul; 668-700.
20. 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.
21. Acuner T, Yılmaz G (2000). Günümüzün etkin liderlik anlayışı: Değişimci liderlik. *Yönetim ve Ekonomi* 6(1):1-12.

22. Ertürk M (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Dördüncü baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul; 151-157.
23. Aksu A (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. Journal of Yaşar University 4(15): 2435-2450.
24. Ercan Ü, Sıgır Ü (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. Amme İdaresi Dergisi 48 (3): 95-126.
25. Yiğit R (2002). İyi bir lider olmanın yolları. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 6(1): 16-21.
26. Murat G, Açıkgöz B (2008). Değişim çağıının vazgeçilmez aktörleri: Dönüşümcü liderler. Kamu-İş Dergisi 10(2): 153-171.
27. Şahin A, Temizel H, Örselli E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, 657-665.
28. Küçüközkan Y (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi 1(2): 87-115.
29. Yıldırım A (2013). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. Hastane Yönetimi (Ed: Sur H, Palteki T). İstanbul, 807-832.
30. Bahçecik N (2016). Liderlik. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı (Ed: Uyer G, Kocaman G). İstanbul, 279-295.
31. Marquis B, Houston CJ (2009). Leadership Roles and Management Functions in Nursing Theory and Application. 9th ed. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia; 32-66.
32. Yalçın A (2013). Liderlik. Örgütsel Davranış (Ed: Erdem İ). İstanbul, 374-417.
33. Aykanat Z, Yıldız T (2016). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 11(2): 199-220.

34. Avcı U, Topaloğlu C (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi 11(16): 1-20.
35. Duygulu S (2014). Önderlik. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi (Ed: Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E). İstanbul,123-145.
36. İbicioğlu H, Özmen İ, Taş S (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 14(2): 1-23.
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. Eren M, Titizoğlu Ö (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi 14(27): 275-303.
39. Yiğit S, Yazarkan H (2015). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi sayı (41).
40. Arıkan E, Kılıç G, Becerikli G (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi 1(4): 1-19.
41. Kirel Ç (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1(1): 43-59.
42. Demircioğlu EM (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 1(1): 52-69.
43. Turan S, Erçetin ŞŞ (2017). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisi. Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic 12(6): 761-782.
44. Uzunçarşılı Ü, Toprak M, Ersun O (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. Birinci Baskı. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul; 90-91.

45. Akdöl B (2015). Hizmetkar Liderlik. Birinci Baskı. Derin Yayınları, İstanbul; 18-83.
46. Özkol Kılınç K (2017). Yönetici hemşirelerin otantik liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi. Yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
47. Çetin F, Basım HN (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. Amme İdaresi Dergisi 45(1): 121-137.
48. 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.
49. 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.
50. Türk Dil Kurumu (2018). Genel Türkçe Sözlük [online]. Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=hizmetk%C3%A2r&uid=23094&guid=TDK.GTS.5abb1f6b841f50.54156808. [Erişim tarihi 10 Mayıs 2017].
51. Zahn B. (2011). Elementary teacher assessments of principal servant leadership, their experience with team learning and student academic achievement. Doctoral dissertation, Dowling College Oakdale Department of Educational Administration Leadership and Technology, New York.
52. Greenleaf RK (1970). The servant as leader [online]. Erişim adresi: <https://www.Leadershiparlinton.org>. [Erişim tarihi 15 Nisan 2017].
53. Smith C (2005). The leadership theory of Robert K. Greenleaf. The Greenleaf center of servant leadership uk. [online]. Erişim adresi: <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>. [Erişim tarihi 10 Haziran 2017].
54. Greenleaf Center For Servant Leadership (2013). What is servant leadership [online]. Erişim adresi: <https://Greenleaf.Org/What-Is-Servant-Leadership/>. [Erişim tarihi 18 Haziran 2017].

55. Spears LC (2004). Leader to leader; practicing servant leadership. Wiley Online Library [online]. Erişim adresi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.94>. [Erişim Tarihi 15 Haziran 2017].
56. Patterson K (2003). Servant leadership: A theoretical model. Unpublished doctoral dissertation, Regent University Graduate School of Business, Virginia Beach.
57. Page D, Wong PT (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership. The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development (Ed: Adjibolosoo S). Boston, 69-110.
58. Drucker PF (2000). Geleceğin Lideri. Birinci Baskı. Form Yayıncılık, İstanbul; 41-95.
59. Balay R, Kaya A, Geçdoğan-Yılmaz R (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme arasındaki ilişki. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi 4(1): 230-249.
60. Dinçer MK, Bitirim S (2007). Kurum kùltürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakùltesi Hakemli Dergisi 28(1): 61-72.
61. Spears LC (2005). The understanding and practice of servant leadership. Servant Leadership Research Roundtable [online]. Erişim adresi: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf [Erişim tarihi 30 Haziran 2017].
62. Baytok A, Ergen FD (2013). Hizmetkar liderliğin örgùtsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işlemlerinde bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi 5(4): 105-132.
63. Hesse H. (2010) Doğu Yolculuğu. Dördüncü Baskı. Çeviren: Aksu Yılmaz Z, Can Yayınları, İstanbul, 9-83.
64. Akyüz B (2014). Yönetimde Hizmetkar Liderlik. Birinci Baskı. Gece Kitaplığı Yayınları, Ankara; 17-84.

65. Levering R, Moskowitz M (2000). The 100 best companies to work for in America. *Fortune* 141(1): 82-110.
66. Duyan EC, Dierendonck DV (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları Dergisi* 49: 1-32.
67. Dal L, Çorbacıoğlu S (2014). Hizmetkar liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: Bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(4): 287-310.
68. Çiçek O (2015). Eğitim örgütlerinde hizmetkar liderliğe yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
69. Northouse PG (2014). *Leadership: Theory and Practice*. Çeviren: Şimşek C, Sürat Yayınları, İstanbul, 225-254.
70. Page D, Wong PTP (2003). Servant leadership: An opponent process model. *Servant Leadership Roundtable* [online]. Erişim adresi: <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Wong-Servant-Leadership-An-Opponent-Process-Model.pdf>. [Erişim tarihi 15 Nisan 2017].
71. Dennis SR, Bocarnea MC (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal* 26(7/8): 600-615.
72. Dinçer MK, Öksüz B (2011). Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi* 2(2): 2-18.
73. Duyan EC (2012). Hizmetkar liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
74. Stone AG, Russell RF, Patterson K (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal* 25(4): 349-361.

75. Winston B (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders And Followers Interact In A Circular Model. Servant Leadership Research Roundtable [online]. Erişim adresi: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf. [Erişim tarihi 13 Temmuz 2017].
76. Bocarnea MC, Dimitrova M (2010). Testing servant leadership theory with Bulgarian students. *International Journal of Leadership Studies* 5(3): 256-265.
77. Cerit Y (2008). Öğretmen kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(4): 693-712.
78. Dierendonck DV (2011), Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* 37(4): 1228-1261.
79. Dennis R, Winston BE (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership. *Instrument Leadership and Organization Development Journal* 24(7/8): 455-459.
80. Schneider SK, George WM (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 32(1): 60-77.
81. Greenleaf RK (1977). Servant Leadership a Journey Into the Nature of Legitimate Powerve Greatness. 25th Anniversary Edition. Paulist Press, New York; 21-304.
82. Northouse, PG (2010). Leadership: Theory and Practice. 5th ed. Sage Publications, California; 1-66.
83. Hayden RW (2011). Greenleaf's best test of servant leadership: A multi-level analysis. Doctoral dissertation, University of Nebraska Agricultural Leadership, Education & Communication Departmen, Lincoln.
84. Russell RF, Stone AG (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23(3): 145-157.
85. Wis RM (2002). The conductor as servant leader. *Music Educators Journal* 89 (2): 17-24.

86. Greenleaf RK (1996), *On Becoming A Servant Leader*. 1th. Edition. Jossey-Bass, San Francisco; 17-99.
87. Bass BM (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7(3): 18-40.
88. Dierendonck VD, Nuijten I (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multi-dimensional measure. *Journal of Business and Psychology* 26(3): 249-267.
89. Vidic Z (2007). *Developing tomorrow's leaders: Examining relationships between servant, transformational, transactional, passive/avoidant leadership and emotional intelligence, motivation and leadership opportunities*. Doctoral dissertation, University of Idaho, Moscow, Latah Country, Idaho.
90. Washington RR (2007). *Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: Similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment*. Doctoral Dissertation, Auburn University, Alabama,
91. Bass BM, Steidlmeier P (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
92. Tekin A, Ehtiyar R (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University* 24(6): 4007-4023.
93. Brubaker T (2000). *How do they do it? Value congruence as a means of maximizing charismatic leader effectiveness*. Doctoral dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
94. Sarros JC, Cooper BK, Hartigan AM (2006). Leadership and character. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8): 682-699.
95. Yukl GA (2005). *Leadership in Organizations*. 8th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey; 328-347.
96. Sendjaya S, Sarros JC, Santora JC (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal Of Management Studies* 45(2): 402-424.

97. 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: <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/Yayin/278>. [Erişim tarihi 9 Şubat 2018].
98. 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.
99. Ardahan M, Konal E (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi 6(1): 140-147.
100. 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.
101. Özer E (2007). Akreditasyon belgesine sahip özel hastanelerdeki yönetici hemşirelerin liderlik tarzlarının, hemşirelerin işten ayrılma nedenleri üzerine etkileri. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
102. Kelez A (2008). Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
103. Arabacı S (2012). Yoğun bakımlarda görevli hemşire yöneticilerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonu üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
104. Yakaryılmaz H (2006). Yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
105. Sayın Ç (2008). Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

106. Öztürk H, Bahçecik N, Gürdoğan EP (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi 20(1): 7-25.
107. Serinkan C, ipekçi İ (2005). Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(1): 281-294.
108. Baykal Ü, Seren Ş, Altuntaş, S (2006). Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ile denetim odağının belirlenmesi ve bunları etkileyen faktörler. İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi 14(56): 98-113.
109. Erkan E, Abaan S (2006). Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi 13(1): 1-13.
110. Moğulkoç KG (2009). Yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzlarının belirlenmesi. Yüksek lisan tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
111. Hall HH (2015). An exploration of the relationship between servant leadership characteristics of nurse leaders and the perception of empowerment among their followers. Doctor of education, Indiana Wesleyan University, Washington.
112. Stewart C, Jenkins (2010). The importance of a servant leader orientation. Health Care Management Review 35(1): 46-54.
113. Liden RC, Panaccio A, Meuser D, Hu J, Wayne SJ (2011). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. The Oxford Handbook Of Leadership And Organizations (Ed: Day DV). Oxford, 1-59.
114. Swearingen S, Liberman A (2004). Nursing leadership: Serving those who serve others. The Health Care Manager 25(2):100-109.
115. O'Brien ME (2011). Servant leadership in nursing: Spirituality and practice in contemporary health care. 1th ed. Jones and Bartlett Publishers, Sudbury; 220-285.

116. Herdman AE (2012). Liderlik ve yönetim: Teori var pratik yok. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 9(1): 3-9.
117. 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.
118. Uğurluoğlu Ö, Köse SD, Köse T (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 19(2): 239-262.
119. Firth-Cozens J, Mowbray D (2001). Leadership and the quality of care. Quality in Health Care 10(2): ii3-ii7.
120. Mitterer DM (2017). Servant leadership and its effect on employee job satisfaction and turnover intent. Doctoral dissertation. Walden University College of Management and Technology, Minneapolis.
121. Min-Hyang P, Chang-Ju H (2015). Relationship between servant leadership of nurse managers and positive thinking and organizational commitment of nurses Korea. Comparative Government Scholarship 19(1): 49-77.
122. Eun-Ju Yu. (2008). A study on the relationship of servant leadership of nursing unit manager on trust in leader and organizational citizenship behavior of nursing staff. Graduate dissertation. Graduate School of Nursing Yonsei University, Seoul.
123. 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.

10. EKLER

10.1. Ek 1. Kurum İzinleri



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

Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sağlık Uygulama Ve Araştırma Merkezi Farabi Hastanesi
Başhekimliği - Sağlık Uygulama Ve Araştırma Merkezi (Farabi
Hastanesi) Yazı İşleri Birimi
10.05.2017 12:00 - 48814514-100-E.3752
01294635

Konu : Soner ARIK'ın Araştırma İzni Hk.

KTÜ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 05.05.2017 tarihli ve E.168 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınız ve ekindeki belgelerde adı geçen fakülteniz Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Soner ARIK'ın **“Yönetici Hemşirelerin Hizmetkar Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi”** başlıklı çalışmasına Etik Kurulu'na onay verilmesi ve onayın Başhekimliğimize sunulması halinde, adı geçen öğrencinin bahse konu çalışmasını hastanemizde yapması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Halil KAVGACI
Başhekim



T.C. Sağlık Bakanlığı

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

TRABZON İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL
SEKRETERLİĞİ - TRABZON İLİ KHBGS İDARİ
HİZMETLER BAŞKANLIĞI
15.05.2017 16:26 - 29765155 - 799 - E.6390
00045331713

Sayı : 29765155-799
Konu : Araştırma/ Soner ARIK

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 26/04/2017 tarihli ve 24296458-373 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Soner ARIK'ın "Yönetici Hemşirelerin Hizmetkar Lidelik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" konulu çalışmasını Birliğimize bağlı T.C S.B Trabzon KHB SBÜ Kanuni Eğitim Araştırma Hastanesi, T.C S.B Trabzon KHB SBÜ Ahi Evren Göğüs Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi ve Fatih Devlet Hastanesinde uygulama izin talebiniz ilgi yazıda belirtilmiş olup, Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi Yöneticiliğince uygun görülmemiştir.

Genel Sekreterliğimiz Bilimsel Değerlendirme İnceleme Komisyonumuzca incelenecek araştırma başvuru şartları Web Sayfamızda açıkça belirtilmiş olup, Araştırma Çalışmaları Başvuru Formunun tekrar düzenlenmesi (araştırmanın yapılacağı zamanın diğer formlardaki zamanla uyumlu olması) ve Etik Kurul Onayının aslının tarafımıza iletilmesi durumunda araştırma başvurusunun Yavuz Selim Kemik Hastalıkları ve Rehabilitasyon Hastanesi hariç adı geçen diğer Sağlık Tesisleri için olumlu olarak değerlendirileceği hususunu;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Doç.Dr. Halit ÇINARKA
Genel Sekreter

GÜVENLİ ELEKTRONİK
İMZA İLE AYNIYDIR
16.05.2017
Tamer BOZ
VİLK.L

Trabzon Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Eğitim ve Ar-gGrimi

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 082a90b2-d9a8-44fa-8513-b5ea9569a5bc 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 \ 3572

10.2. Ek2. Ölçek İzni

Ölçeğin kullanılmasına dair Doç. Dr. Şebnem Aslan'dan e-posta yoluyla alınan izin

Kimden:	(Şebnem Aslan) sebnemas@hotmail.com
Gönderme tarihi:	19 Şubat 2014 Çarşamba 21:08
Kime:	Soner Arık (soner_ark@hotmail.com)

Soner bey, ölçek makalenin içinde var, kullanabilirsiniz, kolay gelsin...

Doç. Dr. Şebnem Aslan

Selçuk Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Sağlık Yönetimi Bölümü

Sağlık Kurumları Yönetimi Ve Organizasyonu Anabilim Dalı

10.3. Ek 3. Onam Formu

AYDINLATILMIŞ (BİLGİLENDİRİLMİŞ) ONAM FORMU

Değerli meslektaşım;

Bu çalışma, hemşirelerin sorumlu hemşirelerini hizmetkar 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 hizmetkar liderlik düzeyleri belirlenerek, bu konuya yönelik oluşturulacak yeni projelere katkı sağlayacaktır. Ayrıca hemşirelik mesleğindeki lider eksikliğinin giderilmesi adına yol gösterici olacaktır. Sorumlu hemşire pozisyonlarına, hizmetkar 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 Dennis ve Winston tarafından 2003 yılında geliştirilen, Türkçeye Aslan ve Özata tarafından 2011 yılında uyarlanan, bireylerin hizmetkar liderlik özelliklerini değerlendirmeye yönelik ifadelerden oluşan “Hizmetkar Liderlik Ölçeği” isimli iki bölüm bulunmaktadır.

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

Hizmetkar Liderlik düzeyini ölçmek için sorumlu hemşire ve onun davranışlarına ilişkin görüşlerin değerlendirildiği bu çalışmada, servis hemşiresi olarak sorumlu hemşirenizi ve davranışlarınızı 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: Yüksek Lisans Öğrencisi: Soner ARIK

Tez Çalışmasının Danışmanı: Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK

10.4. Ek 4. Anket Formu

Değerli Meslektaşım,

‘Hemşirelerin Görüşleri ile Yönetici Hemşirelerinin Hizmetkar Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi’ başlıklı yüksek lisans tez çalışmamın amacı: Hemşirelerinin ilk amirleri olan sorumlu hemşirelerini hizmetkar lider olarak algılayıp algılamadıklarını belirlemektir. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında bilgi formu ve hizmetkar 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

Soner ARIK

KTÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı

BİLGİ FORMU

Aşağıda 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. Bekâr
- 4) Eğitim durumunuz
 1. Sağlık meslek lisesi
 2. Ön Lisans
 3. Lisans/lisansüstü
- 5) Kadronuz
 1. 4A'lı memur
 2. 4B'li sözleşmeli memur
 3. 4C diğer kadro.....
- 6) Mesleki deneyim
- 7) Çalıştığınız hastane
 - 1.Üniversite Hastanesi
 - 2.Kamu Hastaneleri
- 8) Çalıştığınız servis :
- 9) Bulunduğunuz serviste çalışma süreniz:
- 10) Liderlik ile ilgili bir eğitime/toplantıya katıldınız mı?
 - 1.Evet
 - 2.Hayır
- 11) Hizmetkar liderlik nedir? Biliyor musunuz?
 - 1.Evet
 - 2.Hayır
- 12) Hemşirelik yapmaktan memnun musunuz?
 - 1.Memnunum
 - 2.Memnun değilim
- 13) Sorumlu hemşirenizin eğitim durumu?
 - 1.Sağlık meslek lisesi
 - 2.Ön Lisans
 - 3.Lisans/lisansüstü
- 14) Sorumlu hemşirenizle çalışmaktan memnun musunuz?
 - 1.Memnunum
 - 2.Memnun değilim
- 15) Sorumlu hemşirenizi bir yönetici olarak yeterli buluyor musunuz?
 - 1.Yeterli bulmuyorum
 - 2.Yeterli buluyorum
- 16) 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. Demokratik (Çalışanların her zaman fikrini alır, onlara tam olarak güvenir, çalışanlar kendilerini tamamen serbest hissederler)
 3. Serbestliğe Dayalı (çalışanları kendi haline bırakır ve herkesin kendisine verilen görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanır)
 4. Diğer.....

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda yer alan Hizmetkar 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	Liderim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır					
2	Liderim takımda herkese değer verir					
3	Liderim çalışanlar hata yaptığında affeder					
4	Liderim açık ve gerçekçi hedefler belirler					
5	Liderim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer					
6	Liderim çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır					
7	Çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır					
8	Başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez					
9	Hizmet ettiklerinden bir şeyler öğrenir					
10	Başkalarına hizmette kendinden ödün verir					
11	Hizmet edilmekten çok etmeyi sever					
12	Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler					
13	Duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular					
14	Liderim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır					

11. ETİK KURUL ONAYI



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

Sayı : 24237859-444
Konu: Etik Kurul onay belgesi

28/06/2017

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

"Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" başlıklı etik kurul 2017/110 protokol numaralı 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

**KTÜ TIP FAKÜLTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU**

BASVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	“Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi”		
	ARAŞTIRMANIN PROTOKOL/PLAN KODU	2017 / 110		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Prof. Dr. Havva ÖZTÜRK		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Hemşirelik Esasları ve Yönetim		
	TEZ SAHİBİ/DİĞER ARAŞTIRICILAR UNVANI/ADI/SOYADI	Yük.Lis.Öğr.Soner ARIK		
	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	☐		
	BİYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	☐		
	İLAN	☐		
	YILLIK BİLDİRİM	☐		
	SONUÇ RAPORU	☐		
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	☐		
DİĞER:	☐			

**KTÜ TIP FAKÜLTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU**

KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 17	Tarih: 19/06/2017
	Prof.Dr.Havva ÖZTÜRK'ün sorumluluğunda yürütülmesi planlanan Yük.Lis.Öğr.Soner ARIK'a ait "Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi" başlıklı 2017/110 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.Ganize ÇAN Başkan Yrd.	Halk Sağlığı	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.S.Camer KARAHAN Üye:	Tıbbi Biyokimya	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.S. Murat KESİM Raporör:	Tıbbi 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 ☐	
Prof.Dr. Murat LİVAOĞLU Üye:	Plastik, Rekons. ve Estetik Cer.	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.Şafak ERSÖZ Üye:	Tıbbi Patoloji	KTÜ Tıp Fakültesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Y.Doç.Dr.Demet SAĞLAM AYKUT 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

12. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyadı, Adı : ARIK Soner
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 16.01.1990 Seyhan
Medeni Hali : Evli
Telefon : : 0 507 392 89 19
Faks : 0 (462) 230 04 75
E-posta : Soner_ark@hotmail.com
Yazışma Adresi : KTÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Üniversite Mahallesi
61080 TRABZON

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu	2012
Lise	Anafartalar Lisesi	2008

AKADEMİK/MESLEKİ DENEYİMİ

Görevi	Kurum	Süre
1.Hemşire	Ankara Atatürk Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2013-2014
2.Hemşire	Trabzon Of Devlet Hastanesi	2014-2016
3.Hemşire	Trabzon Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2016 -

YAYINLAR/BİLDİRİLER

- Öztürk H, Arık S, Sarıoğlu Kemer A (2014). Perception regarding the working environment of nurses working in a county hospital. 6th International Nursing Management Conference, Muğla, Türkiye, 27-29 Ekim 2014, pp.113- 113.