

## Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Önemi

Funda Gül Bilgen<sup>1</sup>

### Özet

Dünya çapında, sağlığın iyileştirilmesine yönelik sağlık hizmetlerinin yönetimini anlama açısından eski paradigmlar giderek geçerliliğini yitiriyor olup yeni fikirler, yeni bakış açıları ve yaklaşımlar hayata geçiriliyor. Bu değişim doğrultusunda en iyi hizmeti verebilmek için sağlık liderlerinin yenilikçi düşünme, çözüm odaklı etik davranış ve yaşa uygun liderlik tarzı geliştirmeleri gerekmektedir. Sağlık ekibi içerisinde çalışan her bir üyenin varlığı çok önemlidir. Bu nedenle sağlık hizmetleri içerisinde hemşirelik mesleğinin geleceği kucaklayabilmesi için bilimselleşme sürecinde postmodern ve çağdaş düşünceleri mesleğine uyarlaması gerekmektedir. Hemşirelik, kendine özgü uzmanlık alanları ve pratiğe dayalı uygulamalara sahip, araştırma ve sorgulamayı ön planda tutan bir meslek dalıdır. Hemşireler, hastaların tedavi ve bakımına ilişkin ortaya çıkan problemleri çözmek için planlar oluşturur, bu planları uygular ve sonuçlarını değerlendirirler. Mesleki rolleri gereği, toplum içinde çeşitli gruplara rehberlik ederken, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak adına önemli görevler üstlenirler. Örgüt içerisinde personeli, hasta bakımını ve organizasyonları olumlu yönde etkileyebilmeleri için hemşire liderlerinin işyerinde başarılı olmaları çok önemlidir. Hemşirelik mesleğinde hemşirelik hizmetlerinin kalitesinin artmasında yönetici hemşirelerin astlarına karşı sergiledikleri liderlik özellikleri oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışma hemşire yöneticilerinin liderlik algı ve davranışlarının araştırılması amacıyla derleme türünde gerçekleştirilmiştir.

### 1. Giriş

Liderlik, insanların topluluk içerisinde yaşamaya başlamasından itibaren önem kazanmış olup literatürde birçok çalışmayla ele alınmıştır. Özellikle gerçekleştirilen mesleklerin, kültürlerin, kişiliklerin farklılığı, teknolojinin

1 Öğr.Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi Yusuf Şerefoğlu Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü fundabilgen@kilis.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1076-8825

ilerlemesi ve toplumsal değişimlerin oluşması sebebiyle farklı liderlik tanımları bulunmaktadır (Seymenoğlu Torpil, 2020). Aynı zamanda yaşam kalitesine gösterilen değer artmasıyla sağlık hizmetlerinde görülen hızlı ilerlemeler, gelişmeler ve yoğun kişilerarası ilişkiler yönetici olan bireyin yönetim işlevini yerine getirebilmek için farklı liderlik davranışlarında bulunmasını gerekli kılmıştır (Çalışkaner, 2021).

Rekabet koşullarının giderek artması ve zorlaşması tüm Dünya üzerinde etkisini göstermektedir. Bu nedenle, ekonomik, kaliteli ve erişilebilir sağlık hizmetleri sunmak için yöneticilerin liderlik özelliklerini sergilemeleri gerekmektedir. Sağlık kurumlarında liderlik, görevlerin ve önceliklerin belirlenmesinde, hastaların bakım ve tedavisinin sağlanmasında, ihtiyaçların karşılanmasında ve hizmetlerin şekillendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle sağlık sektöründeki liderlik türleri giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Sinha vd., 2013).

Günümüz koşullarında, sağlık bakım masraflarının karşılanmasındaki zorluklar ve buna bağlı olarak ülkenin sağlık politikalarındaki değişiklikler sonucu geleneksel tedavi ve sağlık bakımından daha çok yenilikçi, verimli ve etkili yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu sorumluluğu üstlenmek ve sağlık hizmetlerinde kalite ile verimliliği güvence altına almak için güçlü liderlik niteliklerine olan ihtiyaç gün geçtikçe daha belirgin hale gelmektedir (Duygulu ve Kublay, 2008).

Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi ve mevcut standartlara uygunluğun sağlanması ve kuruluşlar içindeki uyum problemlerinin çözülmesinde sağlık yöneticilerinin rolü oldukça önemlidir. Hemşirelik hizmetleri sağlık sektörü içerisinde sağlık hizmetlerinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Hemşirelik hizmetleri içinde yakın ve aynı zamanda yoğun kişilerarası ilişkilerin ve de karmaşık teknolojinin yer alması önemli yönetim zorlukları yaratmaktadır. Bu sektördeki başarı veya belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılma durumunu yöneticinin liderlik özelliği etkileyecektir. Hemşirelik çalışmalarında etkililik ve verimlilik gösterilen liderlik davranışıyla çok yakından ilişkilidir (Gündüz ve Karadağ, 2019).

Sağlık hizmetlerinde liderlik, diğer kuruluşlardaki liderlik anlayışıyla kıyaslandığında çok daha farklı ve kompleks bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Sağlık kuruluşlarında sağlık personelinin sağlık hizmeti çerçevesinde birden fazla kişiyle birlikte çalışma ortamı söz konusudur. Yönetimi zor olan sağlık çalışanlarının sağlık hizmetleri içerisinde ekip çalışması önemli bir faktördür. Sağlık sonuçlarının iyileştirilmesinde etkili bir yer tutmaktadır (Karakaya ve Daşlı, 2021).

Hemşirelik mesleği küresel anlamda önemli bir meslek haline gelmiş olmasına rağmen, hastanelerimizde hemşirelik yönetiminde ve diğer rollerde çalışan personelin net iş tanımlarının olmayışı, bu kişilerin uzmanlıklarından yeterince yararlanılmamasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanları olumsuz etkilemekte ve verimli çalışmalarını engellemektedir. Etkin bir organizasyon yapısına ulaşmak için yönetim ilkelerine uyulması ve kararların bu ilkelere göre alınması ve örgütün de düzgün bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir (Çalışkaner, 2021).

## 1. Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramı köklü bir geleneğe sahip olup insanlık tarihine yerleşmiştir. Tarih boyunca liderliğin birçok tanımı yapılmıştır (Gündüz ve Karadağ, 2019). Özellikle kültürlerin, mesleklerin, bilim dallarının farklılığı ve toplumsal değişimin gerçekleşmesi gibi birçok faktör literatürde birden çok liderlik tanımını barındırmaktadır. Liderlik kelimesi yol göstermek, yön vermek, kılavuz etmek, rehber anlamına gelen “lead” kelimesinden “leader” sözcüğünün türetildiği tespit edilmiş olup Türkçe karşılığı “önder, kılavuz, baş, rehber, lider” anlamlarına karşılık gelmektedir (Küçüközkan, Y., 2015; Seymenoğlu Torpil, 2020)..

Bireyler istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek ve kişisel hedeflerine ulaşmak için bir gruba ihtiyaç duyarlar ve grup içinde hareket etme zorunluluğu hissederler. Bu nedenle insanlar yaşamlarını gruplar içerisinde sürdüren sosyal varlıklardır. Oluşan grupları kontrol edecek ve onları hedeflerine yönlendirecek liderlere de ihtiyaç duyarlar. Liderlik belli bir grup insanı gerçekleştirilmek istenen belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve harekete geçirmektir (Küçüközkan, Y., 2015; Seymenoğlu Torpil, 2020).

Liderlik, bir grup bireyin ortak hedeflere doğru ilerlemesini sağlayan etkileşimli bir süreci temsil eder. Bir lider, insanların davranışlarını etkileyen, öğreten, yönlendiren, tahminde bulunan, aydınlatan, emir ve talimat veren, aynı zamanda insanların istek ve ihtiyaçlarını zamanında hisseden yaratıcı proaktif bir kişidir (Gündüz ve Karadağ, 2019). Ayrıca liderlik bir vizyonu gerçekleştirmek üzere belirlenmiş olan hedef ve amaçlar kapsamında başkalarını etkileme ve harekete geçirme gücüdür. Başkalarının göremediği fırsatları yakalama ve bunu örgüt yararına yansıtmaya yeteneğidir (Duygulu, 2018). Bu sebeptendir ki liderler; organizasyon içinde çalıştığı kişileri ve örgütü iyi tanıyan, onların ihtiyaçlarını isteklerini bilen ve hakim olan, kişiden kişiye farklı etkileme ve aynı zamanda yönlendirme kapasitesi ve becerisinde olmalıdır (Taşer vd., 2022). Liderler takipçilerinin ihtiyaç ve

beklentilerine çözüm üretebilir, hedeflerle uyumlu stratejiler oluşturabilir ve örgüt başarısını hedefleyecek adımlar atar. Uzmanlıkları izleyiciyi istedikleri sonuçlara yönlendirmede ve etkilemede yatmaktadır (Seymenoglu Torpil, 2020).

Günümüzde lider, vizyon sahibi, değişime açık, organizasyonlara değişimi ve yenilikleri benimseten, astlarında örgütsel bağlılık oluşturan, potansiyellerini daha iyi şekilde kullanmaları için astlarını etkileyen, yönlendiren ve motive eden bir kişi olarak kabul edilmektedir (Huber, 2014; Ünalı Baydın vd., 2017). Birçok tanıma göre liderlik; belirli vizyon ve amaçlar doğrultusunda grup üyelerini/izleyenleri etkileme süreci, harekete geçirme süreci, başarıya ulaştırma süreci olarak belirtilmektedir (Huber, 2014; Sullivan ve Decker 2001; Duygulu, 2018). Bu çerçevede liderlikle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında ilişkili kavramların “vizyon”, “amaç - hedefler”, “etkileme”, “harekete geçirme”, “önder” ve “süreç” şeklinde ele alındığı görülmektedir. (Tablo 1)

*Tablo 1: Liderlik Sürecinin Unsurları*

LİDERLİK	
Lider	Etkileme
Vizyon	Harekete geçirme
Amaç-Hedefler	Süreç
Önder	

*(Duygulu, 2018; Huber, 2014).*

Liderlik, birçok sektörde olduğu gibi değişimin özellikle çok daha hızlı yaşandığı sağlık sektöründe de önemli konulardan biridir. Sağlık hizmetleri içerisinde diğer sağlık ekip üyeleri ile beraber çalışan hemşireler sağlıklı/ hasta bireylere güvenli ve kaliteli sağlık bakım ve tedavilerini uygulamada var olan güçlerini, bilgilerini, yönetim ve liderlik özelliklerini etkin bir şekilde uygulama durumundadır (Duygulu, 2018).

Etkili bir lider izleyenler üzerinde etkilemeyi ve gücünü nasıl kullanacağını bilen, ikna etme yeteneği güçlü, örgüt içinde aktif olan ve kişilerarası iletişimi olumlu yönde yönlendirebilendir (Duygulu, 2018). İyi bir lider olabilmenin özelliklerini liderlerle yaptıkları çalışmada ele alan Kouzes ve Posner (2003) bu konuda 10 özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler şu şekilde belirtilmiştir;

- Birey kendini iyi tanımalı,

- Yaptıkları ve uyguladıkları kapsamda geri bildirim almalı,
  - Duygularını kontrol edebilmeli,
  - Öncü ve girişimci olmalı,
  - Örgüt içi veya dışında bir koçu olmalı,
  - Amaç ve hedefler kapsamında planlar yapabilmeli
  - Bilgilerini uygulamaya dökabilmeli
  - Zamanı geldiğinde kendini ödüllendirebilmeli
  - Dürüst, güvenilir ve alçakgönüllü olabilmeli
  - Belirlenen amaca ilerlenen yolda ölçme ve değerlendirmeyi yapabilmeli
- (Kouzes ve Posner, 2003).

## 2. Yöneticiliğin Tanımı

20.yüzyıldan itibaren liderlik yöneticiliğin önemli bir parçası ve konusu olmaya başlamıştır. Örgütlenme ve yönetim kavramlarında liderlik merkezi bir konumda bulunmaktadır. Yönetici ve lider kurum ve kuruluşların başarı ve başarısızlıklarını önemli derecede etkileyen faktörlerdir. Örgütlerdeki grupları veya bireyleri belirli hedefler doğrultusunda yönetme ve yönlendirme çabası, liderlik ile yönetim arasındaki temel benzerliklerden biridir. Günümüzde yönetici bir bireyin başarı sağlayabilmesi için liderlik vasıflarına da sahip olması gerekmektedir (Seymenoğlu Torpil, 2020).

Yönetim kavramı insanlığın varoluşuyla birlikte varlığını gösteren ve her dönemde amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanılan önemli bir alandır. Farklı bilim dalları tarafından yapılan çeşitli çalışmalar sonrasında çok farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Yapılan bu tanımlamalara bakıldığında yönetim kavramı “belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için var olan kaynakları etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alabilme ve uygulayabilme sanatıdır”. Farklı bir ifadeyle ise yönetim diğer bireyler aracılığıyla planlanan süreçlere ve amaçlara ulaşabilme bilimidir. Yönetici ise bu süreci yöneten kişidir (Ardahan ve Konal, 2017).

## 3. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki

“Liderlik” ve “yöneticilik” terimleri genellikle birbirinin yerine kullanılsa da, iş dünyası literatüründe ve liderlik konseptinde farklı anlamlar taşıyabilirler. Bazı kişiler liderlik ve yöneticilik rollerinin birbirinden tamamen farklı olduğunu ve bu iki rolü aynı kişinin başarıyla yerine getiremeyeceğini düşünebilirler. Ancak, bu tamamen zıt görüşe karşı çıkanlar da vardır. Bazı

uzmanlar, liderlik ve yöneticilik özelliklerinin birbirini tamamlayabileceğini, bu iki rolün birleştirilebileceğini ve organizasyonlarda başarıya ulaşmak için her iki yaklaşımın da önemli olduğunu savunmaktadır. Yani, iyi bir lider aynı zamanda iyi bir yönetici olabilir ve bu durumun tersi de mümkündür. Bu konudaki görüşler kişisel tercihlere, zamana, ortama ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak değişebilir. Bazı organizasyonlar liderlik ve yöneticilik rollerini farklı kişilere ayırabilirken, diğerleri bu iki rolü aynı kişide birleştirebilmektedir (Herdman, 2012).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrımın ötesine geçen bir bakış açısına göre, bu iki rolün birbirini tamamladığı ve değişen dünyada birinin diğeri olmaksızın eksik kaldığı öne sürülmektedir. Bu yaklaşım, liderlerin değişimi hızlandırdığını ve vizyon oluşturduğunu, yöneticilerin ise istikrarı sürdürdüğünü öne sürer. Bu çift dinamik, organizasyonlara hem inovasyon hem de süreklilik sağlayarak, çelişen gereksinimlere aynı anda hitap etme yeteneği sunar. Bu bakış açısına göre, liderlik ve yöneticilik rolleri arasındaki karşıtlıkların, organizasyonun başarısı için gerekli olan dengeyi oluşturduğu düşünülmektedir. Liderler, değişen koşullara adapte olma ve geleceği şekillendirme konusunda etkili olurken, yöneticiler, mevcut süreçleri optimize etme ve işleri düzenleme konusunda uzmanlaşır. İki rolün bir araya gelmesi, bir organizasyonun hem hızla evrilen bir dünyada rekabet avantajı elde etmesine hem de güçlü temellere dayalı bir istikrarı sürdürmesine olanak tanır (Kotter, 1990; Herdman, 2012). Liderlik örgütün veya bireylerin belirlenmiş amaçlara ulaşabilmesi için kişileri etkileme yönlendirme durumu iken, yönetim ise bu hedeflere ulaşmada harcanan çabayı ifade eder. Liderlik ve yöneticilik ikisi de aslında örgütün/organizasyonun hedeflediği ve amaçladığı işler kapsamına destek olup yönetme ve yönlendirme çerçevesinde yarar sağlarlar. İyi ve başarılı bir yöneticinin çok iyi liderlik özelliklerine de sahip olabilmesi oldukça önemlidir (Seymenoğlu Torpil, 2020).

Liderin yöneticiye göre işlevi daha zordur. Çünkü insanları amaçlar doğrultusunda etkilemesi gerekmektedir. İnsanları etkileme olayını gerçekleştirebiliyorsa ve yönlendirebiliyorsa izlediği yol doğrudur. Yönetici ise astlarına karşı gücünü bulunmuş olduğu otorite ve yetkiden alır (Seymenoğlu Torpil, 2020).

Yöneticilik ve liderlik arasında ortak yönler olabildiği gibi farklı olan yönleri de vardır.

**Tablo 2. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar**

Yöneticilik	Liderlik
Katı, bürokratiktir	Esnektir
İdarecidir, yönetir	Yenilikçidir
Planlama ve örgütlemeye uğraşır	Heyecan ve şevk oluşturarak motivasyonu sağlar
Güç ve yetkisini yasal pozisyonundan alır	Güzünü karizma, özdeşlik ve uzmanlık gibi kaynaklardan alır
Ne zaman ve nasıl sorularını sorar	Niçin ve neden sorularını sorar
Durumu kabullenir, devamlılığı sağlar	Durumu amaçlar doğrultusunda değiştirmeye çalışır.
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
Var olan dengeyi devam ettirir	Risk almayı sever
İş yönelimlidir	İnsan yönelimlidir
Kısa süreli bakış açısı hakimdir	Uzun süreli bakış açısı hakimdir
Örnek alır, kopya oluşturur	Örnek alınır, özgünlüğünü yansıtır
Kontrol eder	Güven verir

(Ardahan ve Konal, 2017; Duygulu, 2018; Yücel vd.,2018).

Lider örgüt içerisinde amaçlara ulaşmak için bireyleri etkileme, güdüleme stratejileriyle uğraşır. Yönetici ise bu iş görme faaliyetleri çerçevesinde uğraşır ve yöneticilik bir meslektir. Liderlik aynı zamanda insanlara yol gösterme, motive etme, vizyon geliştirme, süreçte bulunmalarını destekleme, iletişimde bulunma, çalışanı güçlendirme gibi etkinlikleri gerçekleştiren bir süreçtir. Yöneticilik ise örgütün yararı için belirlenen amaçlara ulaşmada kararlar alan uygulayan ve iş odaklı çalışandır. Yönetimin unsurları olan kontrol, kalite, planlama, organize etme, problem çözme ve karar verme aşamaları liderlik unsurlarından farklı işlemektedir (Yücel vd.,2018).

**Tablo 3. Liderlik ve Yönetim Unsurlarının Gösterimi**

<b>Yönetim</b>	<b>Liderlik</b>
Problem çözme	Vizyon stratejisi geliştirme
Planlama	Motivasyon sağlama
Karar verme	İletişim
Organize etme	Sosyal yetenekler
Kalite	Çalışanı güçlendirme
Kontrol	Ekip oluşturma

(Yücel vd.,2018).

#### 4. Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik

Sağlık hizmetleri içerisinde hemşirelik hizmetleri yönetimi, hasta bakımı için gerekli tüm fırsatları sağlayan, hastanenin amaç ve politikalarına ulaşmayı hedefleyen koordineli bir faaliyetler sistemidir. Sağlık hizmetlerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, sağlık hizmetlerinde kullanılan teknoloji ve uygulamalarda da değişime yol açmaktadır. Her ne kadar bu durum sağlık bakım maliyetlerini artırsa da günümüzün rekabet ortamı ve sınırlı kaynakları, uygun fiyatlı, kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulmasını gerektirmektedir. Bütün bunlar sağlık hizmetlerinde yönetimin önemini daha da artırmaktadır. Bu nedenle ülkemize hizmet veren sağlık kuruluşlarında yönetim bilgileriyle donanımlı, liderlik vasıflarına sahip, eğitilmiş profesyonel yöneticilere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (Çalışkaner, 2021).

Sağlık hizmetlerinde verimlilik ve etkinlik sürecin her alanında ön plandadır. Bu kapsamda liderlik özelliklerini yansıtan yöneticilik pozisyonları günümüzde giderek önem kazanmaktadır (Çiftçioglu ve Tunç, 2022). Hemşirelik mesleği sağlık alanındaki sorumlulukları ve konuları sebebiyle toplum içerisinde çeşitli toplulukları yönetme ve yönlendirme durumundadır. Hemşirelerin görev ve sorumluluklarının gereği olarak grupları doğru hedefe ve doğru şekilde yönlendirebilmeleri aynı zamanda hemşirelerin liderlik davranışlarıyla da ilgilidir. Ayrıca liderlik davranışı sergileyen hemşireler verdikleri hizmetlerde daha etkili olmaktadır. Hemşirelerin bilimdeki yeni gelişmeleri izlemesi, hemşirelik mesleğindeki yenilikleri uygulaması, hastanın/sağlıklı kişinin değişen ihtiyaçlarını tespit etmesi ve buna göre değişim yaratması gerekmektedir. Yönetici hemşire liderlerin mesleğin geleceğe taşınmasında çok önemli etkileri bulunmaktadır. Hemşireliği modernleştirmek için hemşirelerin iyi bir yönetici ve lider olmaları gerekir (Ardahan ve Konal, 2017).

Sağlık hizmetlerinde hemşire liderler psikolojik, fiziksel veya sosyal olumsuzluklara uyum sağlamak ve organizasyonun makro ve mikro düzeylerinde değişimi etkilemek için oldukça kompleks beceriler gerektiren karmaşık zorluklarla her zamankinden daha fazla karşı karşıyadır. Hemşireler çalışma ortamını olumlu yönde etkilemeli ve başarılı ekipler oluşturmalıdır. Liderin rolü çalışanların motive olmasında, performansının artırılmasında ve desteklenmesinde etkinliği çok büyüktür (Frangieh vd., 2023).

Tüm tıbbi ve tedavi hizmetlerinin kaliteli olabilmesi için çalışanların çalışma yaşamlarının da kaliteli olması gerekmektedir. Bu da hemşirelerin yönetim politikaları ve ilkeleri gibi işletmeyi ve yönetimi etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin dikkate alınmasını ve kaliteli hasta bakımının sağlanmasına yönelik kaygıyı gerektirir (Çalışkaner, 2021).



Sağlık hizmeti sunan organizasyonların yönetimi, yönetim alanındaki en zorlu görevlerden birini içermektedir. Bu organizasyonlarda çalışan hemşirelerin rolleri, sadece hastalara bakım sunmakla sınırlı kalmaz; aynı zamanda yönetim işlevleri, etkili iletişim, eğitim, sağlık politikalarının oluşturulması ve bu politika ve programların etkili bir şekilde uygulanması gibi geniş bir yelpazede görevleri içerir. Hemşirelerin bu sorumlulukları yerine getirme başarıları, sergiledikleri liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir (Uyurdağ ve Çerçi, 2023).

Hemşirelerin, sağlık sektörü ve sağlık ekibi içerisinde karar sisteminde yer alması ve sağlık politikalarında bulunabilmesi için liderlik becerilerini güçlendirmesi ve üst düzey yöneticilik kadrolarında yer alması uluslararası sektördeki etkinliklerini artıracaktır. Bununla beraber hemşire yöneticilerin etkin liderlik davranışları sağlık örgütleri veya hastanelerdeki hizmetlerin iyileştirilmesinde, hemşirelerin yetiştirilmesinde, çalışan hemşirelerin memnuniyetinin artırılmasında ve hemşirelik uygulamalarındaki amaçlanan kalitenin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Sunulan liderlik stilleri de, hemşirelerin değişiklikleri kabul etmesine, daha verimli ve etkili bir şekilde yüksek kalite sağlamasına olanak sağlamaktadır (Baykal vd., 2006; Öztürk vd., 2012).

Hemşirelik mesleğinin geleceğini şekillendirmede, liderlik niteliklerine sahip hemşireler ve yönetici hemşireler kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, değişim ve dönüşüm yaratabilecek lider ve yönetici hemşirelere olan ihtiyaç büyük önem taşımaktadır. Liderlik, tüm hemşirelerin sahip olması gereken temel yetkinliklerden biri olarak kabul edilir; çünkü bu özellik, hemşirelerin yeniliklere adapte olabilmeye, değişimi yönlendirme ve bakım kalitesini artırma konularında vazgeçilmez bir role sahiptir. Çalıştığı birimdeki tedavi ve bakım uygulamalarını gerçekleştirirken, aynı zamanda bakım kalitesini artırmak adına önemli bir itici güç oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, hemşireler sahip oldukları mesleki bilgi, beceri ve deneyimler doğrultusunda yönetim basamaklarında da etkin rol almaktadır. Hemşirelerin sağlık hizmetlerinin yönetiminde yer alması, örgütsel performansın gelişimine olumlu bir katkı sağlamaktadır (Çiftçioğlu ve Tunç, 2022; Uyurdağ ve Çerçi, 2023).

Hemşirelik gün geçtikçe değişim ve gelişim içerisinde olan bir meslektir. Teknoloji ve bilimin gelişmesi ile göçler, savaşlar, hasta hakları, kadın hakları, insan hakları, sağlıklı yaşam çabaları, nüfus artışının yaşanması gibi durumlar hemşireliğin geleneksel rollerinde çağdaş rollere yönelimini artırmaya sebep olmuştur. Özellikle bu çerçevede hemşire hastasına araştırmacı, eğitici, karar verici, savunucu ve yönetici rolleri çerçevesinde nitelikli bakım ve

tedavi uygulamalarını gerçekleştirir (Boz Yüksekdağ, 2015). Hemşirelerin bakım ve tedavi uygulamalarında robotların ve yapay zeka teknolojilerinin kullanımının benimsenmesi hemşireliğe katkısını artıracaktır. Bu yenilikler ve dönüşümün benimsenmesi ile birlikte liderlik rolü de yine ayrı bir öneme sahip olacaktır. Teknolojik aletlerin kullanımı, öğretilmesi, hasta bakımında uygulanması ve teknik uzman ekiplerle iletişime geçmek gibi birçok karmaşık işlevlerde verimi artırmada yönetici hemşirenin liderlik davranışı önemli bir etki gösterecektir. Aynı zamanda gelişmekte olan bir teknolojinin alana uyumunun sağlanması, benimsenmesi elbette gelişime açık, araştırmacı, değişime uyum gösteren lider hemşirelerin varlığı ile mümkün olacaktır (Çalışkaner, 2021).

Kurumun, tüm sağlık hizmetleri yönetiminin ve hemşirelik hizmetleri yönetiminin bütüncül ve kapsamlı, değişime açık bir bakış açısına sahip olması ve bu anlayışın başarıya yansması özellikle etkin liderlik becerisine sahip yönetici hemşirelerin varlığıyla esastır. Bu durum hem kurumu, örgütü, hem de hemşirelik hizmetlerini başarıya götürecektir (Çamlıbel vd., 2013).

Bu sebeplerle, etkili ve verimli hizmet sunumunda yönetici hemşirelerin sergilediği liderlik davranışları son derece hayati bir öneme sahiptir. Doğru liderlik becerileri ve davranışları gösterildiğinde, çalışma ortamlarında grup bütünlüğü, iş doyumu ve hasta memnuniyetinde belirgin bir artış gözlenir. Ayrıca, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma oranlarında düşüş yaşanır. Hemşirelerin daha bağımsız oldukları iş ortamlarında, güçlü ve olumlu bir örgütsel atmosferin oluştuğu gözlemlenir (Çalışkaner, 2021; Uyurdağ ve Çerçi, 2023). Yapılan çalışma bulguları yönetici hemşirelerin astlarına karşı göstermiş oldukları liderlik tarzları genellikle dönüşümcü liderlik ve iş odaklı liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. İş odaklı liderlik tarzında yönetici daha çok işin gerçekleşmesine başarılmasına ve astların yapmış olduğu işe yoğunlaşma gösterir. Dönüşümcü liderlik tarzında ise lider kişi astlarının gereksinimini, değer algılarını, inançlarını etkileyen ve astlarında gelişim ve değişimi sağlamayı amaçlar (Yılmaz ve Kantek, 2016).

## Sonuç ve Öneriler

Sağlık sistemlerindeki hızlı değişime ayak uydurabilmek, hemşireliğin etkin liderlere ve liderlik ruhunu benimsemiş yönetici hemşirelere ihtiyaç duyulmaktadır. Hemşireler tüm yetenek ve güçlerini kullanarak hemşirelik mesleğini geleceğe taşımak için yöneticilik ve liderlik davranışlarını öğrenmeli, geliştirmeli ve bu bilgiyi gelecek nesillere aktararak lider hemşirelerin yetişmesini sağlamalıdır. Bu nedenle, hemşirelik personelinin mutluluğu, huzuru, kuruma olan bağlılığı ve memnuniyeti artırmada, aynı zamanda hastane

içinde verimli ve kaliteli hizmet sunumunda kritik bir rol oynayan yönetici hemşirelerin liderlik tutum ve davranışlarının etkisi son derece önemlidir. Yönetici hemşirelerin astları tarafından gözlemlenip değerlendirilmesinin önemli bir adım olduğu, astlarının huzuru, motivasyonu, işe bağlılığı, hasta bakım uygulamalarındaki performansın artması göstermiş olduğu liderlik davranışlarının yansıması olduğuna inanılmaktadır. Hemşireleri takip eden/gözleyen personelin bakış açısından liderlik etkinliğini değerlendirmek, bu alandaki güçlü yönleri vurgulamak ve geliştirmek için değerli bir araç olabilir. Hemşirelik mesleğini sağlık hizmetleri yönetiminde arzu edilen noktaya taşıyabilmek için lider hemşireleri yetiştirmek önemli bir gerekliliktir.

## Kaynakça

- Ardahan, M. & Konal, E. (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 140 - 147
- Baykal, Ü., Altuntaş, S. & Seren, Ş. (2006). Yönetici hemşirelerin örgütsel bağlılık ile kişisel ve mesleki durum değişkenleri, liderlik tarzları ve denetim odağı arasındaki ilişkinin belirlenmesi.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*, 41.
- Boz Yüksekdağ, B., (2015), "Hemşirelik Eğitiminde Bilgisayar Teknolojisinin Kullanımı", *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1: 103-118.
- Çalışkaner, D. (2021). Hemşirelik hizmetleri yönetiminde profesyonellik, etik davranışlar, liderlik ve teknolojinin etkisi. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(2), 124-139. ISSN: 2757-5888
- Çamlıbel, N., Gül, G., Bol, P. & Erbaycu, A.E. (2013). Çalışan hemşireler tarafından yönetici hemşirelerden beklenen ve algılanan liderlik davranışlarının karşılaştırılması (Bir eğitim ve araştırma hastanesi örneği). *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 100-112.
- Çiftçiöğlü, G., & Tunç, G. (2022). Yönetici hemşirelerin değişen rolleri. *Artuklu International Journal of Health Sciences*, 2(2), 23-30. doi.org/10.29228/aijhs.19
- Duygulu, S. (2018). Önderlik. In Tatar Baykal Ü. & Türkmen Ercan E. (Ed.), *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi* (s. 125-143). İstanbul, Türkiye: Akademi Basın ve Yayıncılık.
- 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*, 1-15.
- Frangich, J., Hughes, V., & Mewborn, E. (2023). Nurse leaders thriving: A conceptual model and strategies for application. *Nursing Management (Springhouse)*, 54(10):p 18-26, doi: 10.1097/nmg.0000000000000054
- Gündüz, S. & Karadağ, S. (2019). Klinik liderlikte akademik başarının etkilerinin belirlenmesi. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 427-444
- Herdman, E.A. (2012). Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok? *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (1): 3-9
- Huber, D.L. (2014). Leadership and management principles. In: Huber, D.L., editor. *Leadership and Nursing Care Management*. (5th ed, ss. 1-36). St Louis, M.O.: Elsevier.

- Karakaya, A. & Daşlı, Y. (2021). Sağlık çalışanlarının klinik liderlik anlayışının ekip çalışmasına etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(2), ISSN-2149-6161, <http://dergipark.gov.tr/usaysad>
- Kotter, J. A. (1990) force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.
- Kouzes, M.J., & Posner, B.Z. (2003). The leadership challenge. 3 rd edition. Jossey-Bass AWiley Imprint: San Francisco.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Öztürk, H., Bahçecik, N., & Paslı Gürdoğan, E. (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *İ.Ü.F.N. Hem. Derg.*, 20(1):17-25 ISSN 1304-4869
- Reinhardt, A.C., Leon, T.G., & Summers, L. O. (2022). The Transformational Leader in Nursing Practice – an approach to retain nursing staff. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*. Spr, 12(1):1-12,doi: 10.5929/2022.12.1.1
- Seymenoğlu Torpil, N. (2020). Sağlık çalışanlarının algılarına göre sağlık kuruluşlarında görev yapan yönetici kadınların liderlik tarzları (Yüksek lisans tezi). Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- Sinha, S., Chaudhry, S., & Mah, B. (2013). A snapshot of diverse leadership in the health care sector. Toronto: The Maytree Foundation And Mount Sinai Hospital.
- Sullivan, E.J. & Decker, P.J. (2001). Effective leadership and management in nursing. Fifth edition. Prentice Hall: New Jersey.
- Taşer, A., Semiz, T., & Kanbay, T. (2022). Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modelleri üzerine bir inceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(1), 33-45.
- Uyurdağ, N., & Çerçi, S. (2023). Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Güncel Hemşirelik Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 52-62
- Ünaldı Baydın, N., Topçu, İ., Tiryaki Şen, H., Ateş, N., Erdem, B., & Yıldırım, A. (2017). Kamu hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları üzerine bir araştırma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(4), 89-97, e-ISSN:2149-018X, doi:10.5222/SHYD.2017.089
- Yılmaz, H., & Kantek, F. (2016). Türkiye'deki yönetici hemşirelerin liderlik tarzları: Literatür inceleme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3), 110-117, doi:10.5222/SHYD.2016.110
- Yücel, U., Kurt, A., & Moralılar Cansever, S. (2018). Ebelikte yönetim ve liderlik. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(3), 93-100. ISSN: 2146-9601 e-ISSN: 2147-2238