

ISSN 1302-0498

# Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi

TÜRK YOĞUN BAKIM HEMŞİRELERİ DERNEĞİ YAYIN ORGANI • JOURNAL OF THE TURKISH CRITICAL CARE NURSES SOCIETY

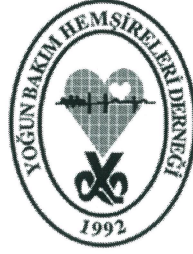
YIL (YEAR) 8 • CİLT (VOLUME) 8 • SAYI (NUMBER) 2 • ARALIK (DECEMBER) 2004

EKİN Telli Yayıncılık



# Yogun Bakım Hemşireliği Dergisi

YOĞUN BAKIM HEMŞİRELERİ DERNEĞİ YAYIN ORGANI  
(JOURNAL OF THE CRITICAL CARE NURSES SOCIETY - TURKEY)



YIL (YEAR) 8 CİLT (VOLUME) 8 SAYI (NUMBER) 2

---

ARALIK (DECEMBER) 2004

## İÇİNDEKİLER

Editörden .....	vii
Yazarlara Bilgi .....	viii
<b>Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörler</b> <i>Factors affecting motivation of nurses working in intensive care units</i> Nefise Bahçecik, Adalet Koca Kutlu.....	55
<b>Yöneticide algılanan liderlik davranışının yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirenin mesleki doyumuna etkisi</b> <i>The effect of perceived leadership behavior of managers on job satisfaction levels of intensive care unit nurses</i> Ayfer Bayındır, Nermin Olgun, Fazıl Güler.....	61
<b>Maske ile sürekli pozitif havayolu basıncı uygulanan hastalarda ağız ve yüz ülserasyonlarının önlenmesinde hemşirenin rolü</b> <i>The role of nurses in preventing oral and facial ulcers in patients undergoing continuous positive airway pressure via a mask</i> Halise Taşkın, Nermin Olgun.....	69
<b>Akut miyokard enfarktüslü hastalara bakım veren hemşirelerin hastalık hakkındaki bilgi düzeylerinin incelenmesi</b> <i>Investigation of the theoretical background of nurses about acute myocardial infarction, who give care to patients with this disease</i> Gülşen Türkcan-Düzöz, İnci Bozyer, Muazzez Zeybekoğlu .....	78
<b>Uluslararası öneriler ışığında yoğun bakım hemşireliği eğitiminin Türkiye'deki durumu</b> <i>The current state of critical care nursing education in Turkey in the light of international recommendations</i> Aysel Badır .....	83
<b>Basınç ülserlerinde risk değerlendirmesi ve koruyucu önlemler</b> <i>Risk assessment and measures to prevent pressure ulcers</i> Belgin Sarper, Asiye D. Akyol.....	89
<b>Uzamuş yoğun bakım sürecinde multidisipliner bakım: Nozokomiyal enfeksiyonlara yönelik yaklaşımlar</b> <i>Multidisciplinary care during prolonged intensive care: nursing approaches to nosocomial infections</i> Sevim Çelik.....	97
<b>Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi 2004 yılı 8. cilt konu, yazar ve atıf dizini.....</b>	104

## Yöneticide Algılanan Liderlik Davranışının Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirenin Mesleki Doyumuna Etkisi

The Effect of Perceived Leadership Behavior of Managers on Job Satisfaction Levels of Intensive Care Unit Nurses

Ayfer BAYINDIR, Nermin OLGUN, Fazıl GÜLER

*Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi 2004;8(2):61-68*

**Amaç:** Bu çalışma, yöneticide algılanan liderlik davranışının yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu üzerine etkisini belirlemek amacıyla planlandı.

**Gereç ve Yöntem:** Araştırma özel bir üniversiteye bağlı erişkin yoğun bakım ünitelerinde üç aydan uzun süre çalışan 68 hemşire ile yapıldı. Veriler araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu ile toplandı. Anketin birinci bölümündeki "Bilgi Formu" 20, ikinci bölümündeki "İş Doyumuna Lider Etkisini Belirleme Anket Formu" 78 sorudan oluşmaktaydı. Veriler Cronbach alfa katsayısı, t-testi, Spearman korelasyon analizi ve ki-kare testi ile değerlendirildi.

**Bulgular:** Yoğun bakım hemşirelerinin iş doyumları ile sorumlu hemşirenin liderlik biçiminin güçlü düzeyde ilişkili olduğu görüldü ( $r=0.89$ ). Alt boyutlar incelendiğinde, sorumlu hemşirenin işe ( $r=0.82$ ), ücrete ( $r=0.41$ ), iş güvenliğine ( $r=0.61$ ), gelişme ( $r=0.51$ ) ve yükselme ( $r=0.70$ ) olanaklarına, çalışma ortamı koşullarına ( $r=0.83$ ), çalışan ( $r=0.78$ ) ve sağlık ekibi ile ilişkilere ( $r=0.88$ ) katkısı, liderle ilişkiler ( $r=0.78$ ) ile iş doyumunu arasında ilişki saptandı. Liderin bu ünitelerde genel iş doyumuna orta düzeyde katkıda bulunduğu görüldü ( $x=1.07$ ).

**Sonuç:** Yoğun bakım ünitelerinde sorumlu hemşirelerin işe, çalışma koşullarına, ekip çalışmasına ve çalışanlar ile ilişkilere daha fazla önem vermeleri hemşirelerin iş doyumunu artıracaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Hastane yönetimi; yoğun bakım ünitesi; mesleki doyum; liderlik; hemşire kadrosu/psikoloji.

**Objectives:** This research was planned to define the effects of perceived leadership behavior of managers on the levels of job satisfaction of nurses working in intensive care units.

**Materials and Methods:** The research was carried out with 68 nurses working for more than three months in the adult intensive care units of a private university. Data were collected via a questionnaire developed by the researcher. The survey was comprised of 20 items on general information and 78 items on the effects of the leader on job satisfaction. Data were evaluated using Cronbach's alpha coefficient, t-test, Spearman's correlation analysis, and the chi-square test.

**Results:** A highly significant relationship was found between the job satisfaction levels and the leadership behavior of manager nurses ( $r=0.89$ ). Correlations were found between the responsible nurse and work ( $r=0.82$ ), pay ( $r=0.41$ ), work security ( $r=0.61$ ), opportunities for personal improvement ( $r=0.51$ ) and promotion ( $r=0.70$ ), working environment conditions ( $r=0.83$ ), relations with the personnel ( $r=0.78$ ) and health care staff ( $r=0.88$ ), relations with the leader ( $r=0.78$ ), and overall job satisfaction. The influence of the leaders on job satisfaction was moderate ( $x=1.07$ ).

**Conclusion:** Job satisfaction levels of nurses will increase when manager nurses give more importance to work, working environment conditions, team work, and relations with the staff.

**Key Words:** Hospital administration; intensive care units; job satisfaction; leadership; nursing staff/psychology.

(Bayındır, MSc) Kadir Has Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu; (Olgun, Doç. Dr.) Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu İç Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı; (Güler, Doç. Dr.) Kadir Has Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.

İletişim adresi: Ayfer Bayındır, Kadir Has Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu, 34300 Gayrettepe, İstanbul.  
Tel: 0212 - 275 75 82 / 114 Faks: 0212 - 275 98 40 e-posta: abayindir@khas.edu.tr



Farklı tanımlamaları yapılan iş doyumunu kavramı genelde, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve çalışma yaşamını değerlendirmesi yoluyla geliştirdiği duygusal bir tepki olarak açıklanmaktadır. İş doyumunu aynı zamanda bireyin fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin karşılanması anlamında ele alınmaktadır. Bu gereksinimlerin karşılanamadığı durumlarda, iş doyumunun yeterince sağlanamaması ve bu doyumsuzluğun genel yaşama yansımalarının olumsuzlukları görülecektir. Hizmette kalite bekleyen hastaneler, artık yalnızca hastalar için değil, çalışanlar için de memnuniyet araştırmaları yapmaktadır. Çalışanın memnuniyetine önem vermenin, kurumun performansını ve çalışanın sağlığı üzerine olumlu etkileri artırdığı bilinmektedir.<sup>[1-3]</sup>

Literatürde; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma şekli, mesleki statü, sosyo-kültürel çevre, zeka, kişilik, aynı işte geçirilen süre ve genel yaşam tutumları gibi bireysel özelliklerin yanı sıra işin kendisi, ücret, yükselme ve gelişme olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları, yönetim, yöneticiler ve çalışma arkadaşları iş doyumunu etkileyen örgütsel özellikler olarak ele alınmaktadır.<sup>[4-6]</sup>

Aynı zamanda liderin sergilediği davranışlarının çalışanların iş doyumunu, motivasyonu ve başarı dereceleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.<sup>[7-9]</sup> Yukl'un<sup>[10]</sup> liderlik davranışlarını inceleyen "Ayrılık Modeli"nde çalışanın doyumunu, liderden beklediği davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farkın fonksiyonu olarak açıklanmaktadır. Çalışanın doyumunu, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Yapılan çeşitli araştırmalar liderin işin özellikleri, örgütsel yapı, astların özellikleri gibi yapısal faktörleri dikkate alarak sergilediği davranışlarının lider ile çalışanın etkileşimini ve bunun sonucu olarak çalışanın iş doyumunu olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.<sup>[5,11,12]</sup>

Hemşireleri çalıştıkları birimde tutabilmek için, hemşire liderlerin birimlerindeki çalışma koşullarını diğer birimlere ve hastanelere göre daha cazip hale getirmeleri gerekmektedir.<sup>[3,13]</sup> Çünkü ancak iş doyumunu olan bir çalışanın verimliliği ve iş kalitesi yüksek olacaktır. Bu nedenle iş doyumunu kavramı yoğun bakım üniteleri için önemlidir. Bu üniteler, çok sayıda farklı ve ileri uzmanlıklara sahip profesyonellerin yer al-

dığı, hasta ve çalışan sirkülasyonu hızlı, yoğun teknolojinin kullanıldığı birimlerdir. Ünitenin başarısı genelde çalışan personelin niteliğine bağlı olduğundan hastanelerin diğer birimlerinden farklıdır.<sup>[14]</sup> Yoğun bakım ünitelerindeki hastalar akut ve yatağa bağımlı olduğundan dolayı, bu hastalara verilecek hemşirelik hizmetleri ile bakım ve tedavisinin diğer birimlere göre daha hızlı ve doğru kararlar alınarak mükemmel bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir.<sup>[13-15]</sup>

Yapılan araştırmalar çalışanların stres altında hem fiziksel hem de psikolojik açıdan yıpranmışlık ve tükenmişlik duygusunu yaşamasına, işinden ayrılmasına ya da aynı görevde iş tatminsizliğine, verimsiz çalışmasına neden olduğunu göstermektedir.<sup>[1,12]</sup> Ayrıca stresörler kapsamında ele alınan kurum ve yoğun bakım ünitesi yöneticilerinin hemşireden beklentilerinin de doyumunu etkilediği üzerinde durulmaktadır.<sup>[9]</sup>

Liderlikle ilgili araştırmalar genellikle üst düzey yöneticiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa ki liderlik, bir grupta bulunan bir veya daha fazla kişi tarafından grubun amacına ulaşmasında yardımcı olan davranışların başarılması anlamına gelmektedir.<sup>[16]</sup> Konu bu açıdan değerlendirildiğinde sadece üst kademe yöneticilerin liderlik anlayışının değil, orta ve alt kademe yöneticilerinin liderlik anlayışlarının da kurumun etkinliği ve verimliliği üzerinde rol oynadığını kabul etmek gerekir. Kurumda sadece üst kademelerde bulunan kişilerin liderlik becerilerine sahip olmalarının yeterli olmadığı bilinmektedir. Kurumun başarısı için en aşağı kademeden en üst kademeye kadar bütün yöneticilerin iyi birer lider olmaları gerekmektedir.<sup>[13,16]</sup> Bu nedenle yoğun bakım ünitesindeki sorumlu hemşirenin liderlik anlayışının ve davranışlarının hemşirelerin iş doyumunu üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür.

Sağlık sektöründe çalışanın iş doyumunu ile ilgili yapılmış çalışma ve yayın çoktur. Ancak, liderin iş doyumunu faktörleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaya rastlanmadı. Bu çalışma yönetici konumundaki sorumlu hemşirelerin, yoğun bakım ünitesinde çalışan diğer hemşirelerin iş doyumuna etkisi ve etkili olabileceği boyutları saptayarak hemşirelik hizmetleri yönetimine yardımcı olmak amacı ile gerçekleştirildi.



TABLO I

Sorumlu hemşirenin iş doyumunu sağlayan faktörlere katkısını ölçme aracında bulunan madde sayısı ve güvenirlik katsayısı

Alt Boyutlar	Cronbach Alpha		
	Madde sayısı	Beklenen	Algılanan
Lider hemşirenin işin; kendisine	5 (1-5)	0.62	0.81
Ücretine	2 (6-7)	0.83	0.86
Güvencesine	3 (8-10)	0.86	0.81
Gelişme olanaklarına	3 (11-13)	0.58	0.64
Yükselme olanaklarına	2 (14-15)	0.13	0.79
Çalışma ortamı ve koşullarına	5 (16-20)	0.79	0.87
Liderlik biçiminden doyuma	12 (21-32)	0.83	0.96
Liderle ilişkilerden doyuma	4 (33-36)	0.95	0.93
Sağlık ekibinin diğer üyeleri ile olan ilişkilere	3 (37-39)	0.66	0.92
Boyutlarına genel katkısı	39	0.88	0.97

## GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma; sorumlu hemşirenin liderliğinden duyulan memnuniyetin yoğun bakım hemşiresinin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ilişki arayıcı ve tanımlayıcı olarak yapıldı.

Araştırmanın evrenini özel bir üniversiteye bağlı hastanelerin erişkin yoğun bakım üniteleri ve bu ünitelerde çalışan hemşireler oluşturdu. Örneklem grubuna üç aydan uzun süredir aktif çalışan, araştırmayı kabul eden ve o tarihlerde izinde olmayan, veri toplama araçlarını eksiksiz dolduran hemşireler alındı. Örneklem grubunu oluşturan hemşireler (n=68) araştırma evreninin %85'ini (n=80) oluşturmaktadır.

Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan anket formu ile toplandı. Anketin anlaşılabilirliğini değerlendirmek amacıyla örgütsel yapı olarak birbirine benzeyen üç hastaneden 15 hemşire ile yapılan ön çalışma sonucu gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra anketin son şekli oluşturuldu. Anket formunun birinci bölümü olan "Bilgi Formu" 20 soru, ikinci bölümü "İş Doyumuna Lider Etkisini Belirleme Anket Formu" ise 78 sorudan oluşmakta idi.

Anket soruları hazırlanırken Aksayan'ın<sup>[2]</sup> "İş Doyumu Ölçeği" ile literatür esas alındı ve anket iş doyumunu boyutlarına liderin katkısını belirlemeye yönelik olarak hazırlandı.

Araştırmamızda sorumlu hemşire, "lider hemşire" olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki deneyim, yönetici hemşire ile çalışma süresi, çalışma şekli, çalıştığı bölümden ve meslekten memnuniyet, işten ayrılmayı düşünme nedeni gibi bağımsız değişkenler, ikinci bölümde ise; liderin iş doyumuna katkısı ve liderden doyumunu inceleyen bağımlı değişkenler sorgulandı. İkinci bölümdeki sorular; hemşirenin iş doyumunu sağlayan faktörleri yöneticisinin sağlamasını ne kadar istediği ve bu isteklerin gerçekleşmesine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla iki ayrı biçimde ifade edilerek soruldu.

İş doyumunu sağlayan faktörler dokuz alt boyutta ele alındı ve sorumlu hemşirenin bu boyutlarda doyuma ne kadar katkıda bulunduğu sorgulandı. Sorgulanan her bir boyut ve her boyuttaki madde sayısı alt boyutlara göre Cronbach alpha testi ile değerlendirildi (Tablo I).

Yükselme olanaklarına katkı alt boyutunun Cronbach alpha değeri, anketin beklenen kısmında 0.13 olarak belirlendi. Ancak tüm alt boyutlara olan genel katkısı, liderden beklenen ve algılanan davranış ölçen anketlerin Cronbach alpha katsayıları (0.88 ve 0.97) 0.60'ın üzerinde olduğu için güvenilir kabul edildi.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 11.0 programı kullanılarak değerlendirildi.



TABLO II

## Sorumlu hemşirede olması istenilen ve olduğu düşünülen en önemli özellikler

Yöneticilik-liderlik özellikleri (Olmaması istenilen)	Sayı	Yüzde	Yöneticilik-liderlik özellikleri (Olduğu düşünülen)	Sayı	Yüzde
Çalışana değer verme	54	79.4	Dürüst olma	36	52.94
Adil olma	51	75	Sorumluluk sahibi olma	30	44.1
Dürüst olma	37	54.4	Adil olma	23	33.8
Problem çözme becerisi	31	45.5	Güvenilir olma	23	33.8
Hemşirelik ekibinin lideri olabilme	27	39.7	Ekip çalışmasına yatkınlık	20	29.4
Çalışanların kararlara katılımına izin verme	26	38.2	Olumlu tutum	19	27.9
Sorumluluk sahibi olma	20	29.4	Soğukkanlılık	19	27.9
Grubun sözcüsü olma	13	19.1	Grubun sözcüsü olma	16	23.5
Özgüven sahibi olma	11	16.1	Yeniliklere açıklık	15	22.1
Güvenilir olma	11	16.1	Hemşirelik ekibinin lideri olabilme	14	20.5

## BULGULAR

Yoğun Bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin bireysel özellikleri incelendiğinde; hemşirelerin %88.2'sinin 30 yaş altında, %38.2'sinin Sağlık Meslek Lisesi, %35.3'ünün ön lisans mezunu, %66.2'sinin bekâr, %39.7'sinin 5-8 yıl çalışma deneyimine sahip olduğu, %42.6'sının 3-12 ay arası yönetici hemşire ile çalıştığı ve %57.4'ünün vardiya usulü çalıştığı belirlendi.

Hemşirelerin mesleki yaşama ilişkin özellikleri incelendiğinde; %52.9'unun buldukları birimde çalışma kararını hemşirelik hizmetleri yönetiminin verdiği, %55.9'unun işten ayrılmayı düşündüğü ve bu kararın %21'inde sorumlu hemşirenin etkisi olduğu, %79'unda ise etkili ol-

madığı, %42.7'sinin çalışma şekline memnun olmadığı, %55.9'unun çalıştığı bölümden ve aynı oranda hemşirelik mesleğinden memnun olduğu tespit edildi.

Sorumlu hemşireden memnuniyet değerlendirildiğinde; hemşirelerin %69.1'inin memnun olduğu, %70.6'sının şu andaki yönetici hemşireleri ile çalışmayı istediği, %29.4'ünün ise istemediği, çalışmak istemeyenlerin %55'inin istemedikleri halde aynı yönetici ile çalışmaya devam edecekleri ve %61.8'inin sorumlu hemşirenin iş doyumları üzerinde etkili olduğunu ifade ettikleri saptandı.

Yoğun bakım hemşirelerinin çalışmak istedikleri sorumlu hemşirede olmasını istedikleri özellikler sıralanmasında bakıldığında; çalışana değer verme,

TABLO III

## Liderin işin değişik boyutlarına katkısının incelenmesi

Liderin iş doyumuna katkısı	Beklenen		Algılanan		Fark		t	p
	x	sd	x	sd	x	sd		
İşe katkısı	3.52	0.41	2.52	0.74	1.00	0.82	10.06	<0.01
Ücrete katkısı	3.66	0.72	1.80	1.04	1.86	1.33	11.49	<0.01
İş güvenliğine katkısı	3.49	0.90	2.86	0.98	0.62	0.08	4.71	<0.01
Çalışanın gelişme olanaklarına katkısı	3.63	0.42	3.01	0.74	0.61	0.87	5.80	<0.01
Yükselme olanaklarına katkısı	3.65	0.47	2.70	1.09	0.92	1.09	6.96	<0.01
Çalışma ortamı ve koşullarına katkısı	3.87	0.27	2.52	0.86	1.30	0.95	11.57	<0.01
Sağlık ekibinin diğer üyeleri ile olan ilişkilere katkısı	3.80	0.38	2.56	0.93	1.24	1.10	9.27	<0.01
Liderlik biçiminden doyum	3.79	0.28	2.81	0.83	0.97	0.90	8.88	<0.01
Liderle ilişkilerden doyum	3.87	0.45	2.69	0.91	1.17	1.08	8.95	<0.01
İş doyumuna liderin genel katkısı (çalışanın iş doyumunu)	3.70	0.14	2.61	0.34	1.07	0.34	23.3	<0.01



adil olma, dürüst olma gibi nitelikler Tablo II'de yer almaktadır. Sorumlu hemşirede olduğu düşünülen özellikler sıralamasında ilk sıralarda dürüst olma, sorumluluk sahibi olma, adil olma gibi özellikler yer almaktadır. Bununla birlikte güvenilir olma, ekip çalışmasına yatkınlık, olumlu tutum, soğukkanlılık, grubun sözcü ve temsilcisi olma, yeniliklere açıklık, hemşirelik ekibinin lideri olabilme gibi daha fazla sayıda liderlik niteliği de sıralamada yer almaktadır.

Çalışan hemşireler liderlik ve yöneticilik niteliklerini eşit düzeyde isterken, sorumlu hemşirede olduğu düşünülen nitelikler arasında liderlik özellikleri ağırlık kazanmakta idi (Tablo II).

Beklenti üzerinde (Yüksek doyum)		Yüksek doyum		Orta düzeyde doyum		Düşük doyum	
0	1	0	1	2	3	2	3
-----*		-----*-(*)		-----*		-----*	
1.07		1.07		1.07		1.07	

Lider hemşire katkısı (lider hemşireden genel doyum) ile her bir boyuta katkı arasındaki ilişki Spearman korelasyon analizi ile incelendiğinde liderlik biçiminden duyulan memnuniyet ile işe katkı, çalışma ortamı ve koşulları, liderle ilişkilerden memnuniyet, sağlık ekibi ile olan ilişkilere katkı ve genel iş doyumunu arasında güçlü düzeyde pozitif ilişki belirlendi ( $p<0.001$ ) (Tablo IV).

Tablo V'deki spearman korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, sorumlu hemşirenin iş doyumuna katkısı ile çalışma şeklinden, çalışılan bölümden, sorumlu hemşireden memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki saptandı ( $p<0.01$ ).

Tablo VI incelendiğinde sorumlu hemşirenin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu düşünme ile çalışma şeklinden, sorumlu hemşireden memnuniyet arasında ilişki anlamlı bulundu ( $p<0.01$ ). Yine sorumlu hemşirenin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu düşünme ile çalışılan bölümden memnuniyet arasındaki ilişki anlamlı bulundu ( $p<0.05$ ).

Anket formu içerisinde sorumlu hemşirenin, çalışan hemşirenin iş doyumunu etkileyen davranışlarını belirlemek amacıyla açık uçlu sorular da soruldu. Bunlar;

Çalışanların sorumlu hemşireden beklentilerinin daha çok çalışma ortamı ve koşulları ( $x=3.87$ ) ile liderle ilişkiler ( $x=3.87$ ) konusunda olduğu saptandı (Tablo III). Bununla birlikte hemşireler, liderlerinin en çok gelişme olanaklarına ( $x=3.01$ ) ve iş güvenliğine ( $x=2.86$ ) katkıda bulunduğunu düşünmektedir. Fark puanları değerlendirildiğinde ise lider en çok gelişme olanakları ( $x=0.61$ ) ve iş güvencesi ( $x=0.62$ ) boyutunda doyum sağlamaktadır.

İş doyumunun sağlanmasında, beklenen ve algılanan lider davranışı tüm boyutlarda anlamlı bulundu ( $p<0.001$ ).

İş doyumuna liderin katkısı "0-3" arasında değerlendirildi. İş doyumunu ortalaması, ( $x=1.07$ ) puan aralığında aşağıdaki gibi gösterilebilir:

*Sorumlu hemşirenizin iş doyumunuzu ve motivasyonunuzu olumsuz etkileyen en belirgin davranışının (varsa) ne olduğunu belirtiniz? açık uçlu sorusunu hemşireler; lider hemşirelerinin önyargılı davranma (n=4), yapılan iyi işi takdir etmeme (n=3), adil olmama (n=2), tutarsız, kararsız olma (n=1) ve gerekli durumlarda çalışanı savunmama (n=1) gibi davranışlarının iş doyumunu ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirterek yanıtladılar.*

*Sorumlu hemşirenizin iş doyumunuzu ve motivasyonunuzu olumlu etkileyen en belirgin davranışının (varsa) ne olduğunu belirtiniz? açık uçlu sorusunu hemşireler; lider hemşirelerinin çalışana işte rehberlik etme, rahatça danışabilme (n=5), yapılan iyi işi takdir etme (n=4), her konuda çalışanın yanında olduğunu hissettirme (n=4), adaletli olma (n=4), çalışana saygılı davranma (n=3), pozitif bakış açısı (n=2), çalışanı dinleme (n=2) gibi davranışlarının iş doyumunu ve motivasyonlarını olumlu etkilediğini ifade ederek yanıtladılar.*

*Seçme şansınız olsaydı şu anda ki yöneticinizle çalışmayı ister misiniz? sorusunu Evet diye yanıtlayan hemşireler; sorumlu hemşirelerini işini bilen, iyi yönetici (n=3), adil (n=3), sorumluluk sahibi (n=2), bilgili ve çalışkan (n=2), zeki (n=2), uyumlu ve hoşgörülü (n=2), çalışana değer ve-*



**TABLO IV**  
Liderin işin değişik boyutlarına sağladığı katkının genel iş doyumunu ile ilişkisi

Lider hemşirenin iş boyutlarına katkısı	İşin kendisi	Ücret	İş güvencesi	Gelişme olanakları	Yükselme olanakları	Çalışma ortamı koşulları	Liderlik biçimi	Liderle ilişkiler	Sağlık ekibi ile ilişkiler	Genel doyum
İşin kendisine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ücrete	0.29*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İş güvencesine	0.45*	0.14	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışanın gelişme olanaklarına	0.30*	0.14	0.23	-	-	-	-	-	-	-
Yükselme olanaklarına	0.55**	0.22	0.27	0.53**	-	-	-	-	-	-
Çalışma ortamı koşullarına	0.74**	0.17	0.49*	0.26*	0.51**	-	-	-	-	-
Liderlik biçiminden doyum	0.76***	0.19	0.45*	0.43*	0.58**	0.76***	-	-	-	-
Lider ile ilişkilerden doyum	0.68**	0.007	0.45*	0.21	0.42**	0.75***	0.84***	-	-	-
Sağlık ekibi ile ilişkilere	0.64**	0.25	0.46*	0.32*	0.51**	0.79***	0.87***	0.82***	-	-
İş boyutlarına lider hemşirenin genel katkısı (Lider hemşireden doyum)	0.82***	0.41*	0.61**	0.51**	0.70**	0.83***	0.89***	0.78***	0.88***	-

\*: p<0.05; \*\*: p<0.01; \*\*\*: p<0.001.

ren (n=2), başarılı (n=2), problem çözme becerisi iyi (n=2), mesleki deneyimi iyi (n=1) olarak tanımladılar.

“Hayır” diyen hemşireler ise neden olarak, sorumlu hemşirelerinin önyargılı olmasını (n=3), motive etmemesini (n=2), adil olmamasını (n=2), iş merkezli, çalışan merkezli olmaması (n=2), çalışanın sorunları ile ilgilenmemesi (n=1) gibi davranışlarını belirttiler.

### TARTIŞMA

Literatürde etkin bir lider olabilmek için astalara güvenmek, vizyon geliştirmek, soğukkanlı olmak, risk almak, uzman olmak, karşı çıkmalara izin vermek, problem çözme yeteneğine sahip olmak gibi özelliklere sahip olmanın önemli olduğu vurgulanmaktadır.<sup>[10,17]</sup> Araştırmamızda hemşireler liderlerinde, daha çok çalışana değer verme, adil ve dürüst olma, problem çözme becerisi gibi özelliklerinin olmasını isterken, sorumluluk sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, olumlu tutum, ekibin lideri olabilmek gibi

özelliklerin ise liderlerinde olduğunu ifade ettiler (Tablo II). Göktepe'nin<sup>[18]</sup> araştırmasında da hemşirelerin yöneticilerinde olmasını istedikleri ve yöneticilerinde olduğunu düşündükleri özellikler araştırmamız ile benzerlik göstermektedir.

Literatürde; işin kendisi, ücret, iş güvencesi, gelişme olanakları, çalışma ortamı ve koşulları, ekibin diğer üyeleri ile ilişkiler, yönetim biçimi ve yöneticiler ile ilişkiler iş doyumunu ile ilgili alt boyutlar olarak gösterilmektedir.<sup>[2,6]</sup> Araştırmamızda bu alt boyutlara lider hemşirenin katkısı incelendiğinde; liderin en çok gelişme olanakları, iş güvencesi, yükselme olanaklarına katkıda bulunduğu ve gösterilen liderlik biçimi ile de doyum sağlandığı saptandı (Tablo III). Yıldız<sup>[15]</sup> ve Aksayan'ın<sup>[2]</sup> araştırmalarında hemşirelerin en çok işin kendisi, iş güvencesi ve yönetim biçiminden doyum sağladığı bildirilmiştir. Bu sonuçlar araştırmamız ile benzerlik göstermektedir. Araştırmamızda Yıldız<sup>[15]</sup> ve Aksayan'ın<sup>[2]</sup> araştırmalarında bildirdiği gibi, hemşirelerin



TABLO V

Lider hemşirenin iş doyumuna katkısı ile hemşirelerin bireysel ve mesleki yaşam özelliklerinin ilişkisi

	r	p
Yaş/GD	0.24	0.41
Eğitim/GD	0.11	0.36
Mesleki deneyim/GD	0.15	0.20
Yönetici ile çalışma süresi/GD	0.00	0.99
Çalışma şeklinden memnuniyet/GD	0.50	0.00*
Çalışılan bölümden memnuniyet/GD	0.42	0.00*
Meslekten memnuniyet/GD	0.02	0.83
Sorumlu hemşireden memnuniyet/GD	0.60	0.00*

\*p<0.01; GD: Genel doyum = İş doyumuna lider hemşire davranışının katkısı = Lider davranışından doyum.

ücret ve çalışma ortamı koşullarından en düşük doyumunu sağladığı saptandı.. Bu sonuç bize, liderin bu alanlarda hemşiresine yeterince destekleyici davranmadığını düşündürmektedir.

Araştırmamızda liderlik biçimi, liderle ilişkiler, sağlık ekibi ile ilişkiler, işin kendisi ve çalışma koşullarından duyulan memnuniyetin güçlü düzeyde ilişkili olduğu belirlendi (Tablo IV). İş doyumuna lider hemşirenin katkısından orta düzeyde doyum sağlandığı görüldü ( $x=1.07$ ) (Tablo III). Ancak liderlik biçiminden doyum ile genel iş doyumunu arasında güçlü düzeyde ilişkili saptandı ( $r=0.89$ ) (Tablo IV). Bu sonuç bize orta düzeyde olan iş doyumunu düzeyini artırmada sergilenen liderlik biçiminin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Yıldız<sup>[15]</sup> ve Aksayan'ın<sup>[2]</sup> çalışmalarında saptanan yönetim biçiminin ve yönetici ile ilişkilerin iş doyumunda

etkili olduğu sonucu araştırmamızı desteklemektedir.

Yıldız'ın<sup>[15]</sup> çalışmasında çalışılan bölümden, çalışma şekli ve yöneticiden memnuniyet iş doyumunu ile ilişkili bulundu. Bu sonuç, Tablo V ve Tablo VI'deki araştırma sonuçlarımız ile uyumludur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik faaliyetlerinin önemli olduğu yoğun bakımlarda sorumlu hemşirelerin işe, çalışma ortamı koşullarına, ekip çalışmasına ve çalışanları ile ilişkilere daha fazla önem vermeleri hemşirelerin iş doyumunu artıracaktır. Aynı zamanda üst yönetimin lider hemşirenin yaptığı performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak ücret belirlemesi, lider hemşirenin bu-

TABLO VI

Lider hemşirenin iş doyumuna etkisi ile hemşirelerin bireysel ve mesleki yaşam özelliklerinin ilişkisi

	r	p
Yaş/SHİDE	0.08	0.47
Eğitim/SHİDE	0.07	0.53
Mesleki deneyim/SHİDE	0.02	0.86
Yönetici ile çalışma süresi/SHİDE	-0.11	0.35
Çalışma şeklinden memnuniyet/SHİDE	0.45	0.00*
Çalışılan bölümden memnuniyet/SHİDE	0.26	0.03**
Meslekten memnuniyet/SHİDE	-0.07	0.53
Sorumlu hemşireden memnuniyet/SHİDE	0.47	0.00*

\*: p<0.01; \*\*: p<0.05; SHİDE: Sorumlu hemşirenin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu düşünme.



lundukları birimde daha fazla inisiyatif kullanmasına izin vermesi ve önerilerini gerçekleştirmeye çalışarak yoğun bakım yönetici hemşiresinin liderliğini destekleyici olması gerekmektedir.

### KAYNAKLAR

1. Aslan H, Alpaslan N, Aslan O, Ünal M. Hemşirelerde tükenme, iş doyumunu ve ruhsal belirtiler. *Nöropsikiyatri Arşivi* 1996;33:192-199.
2. Aksayan S. Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu etkilerinin irdelenmesi. [Doktor Tezi]. İstanbul: İ. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1990.
3. Cimete G. Akdeniz üniversitesi hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyumlarının incelenmesi. *Türk Hemşireler Dergisi* 1996;46:17-20.
4. Cumbey DA, Alexander JW. The relationship of job satisfaction with organizational variables in public health nursing. *J Nurs Adm* 1998;28:39-46.
5. Gurney CA, Mueller CW, Price JL. Job satisfaction and organizational attachment of nurses holding doctoral degrees. *Nurs Res* 1997;46:163-71.
6. Riordan J. Prestige: key to job satisfaction for community health nurses. *Public Health Nurs* 1991;8:59-64.
7. Baran M. Liderlikte dikey ikili bağlantı. 21. yüzyılda liderlik sempozyumu. Deniz Harp Okulu bildiriler kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi; 1998.
8. Steers RM, Porter LW, Bigley GA. Motivation and leadership at work. 6th ed. Singapore: The McGraw Hill Comp Inc; 1996. p. 162.
9. Tzeng HM. The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *Int J Nurs Stud* 2002;39:867-78.
10. Yukl G. Leadership in organizations, 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs; 1994.
11. Lapidus RS, Roberts AJ, Chonko LB. Stressors, leadership substitutes and relations with supervision among industrial sales people. *Industrial Marketing Management* 1997;3:258-74.
12. Upenieks VV. The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *Health Care Manag* 2003;22:83-98.
13. Bayındır A. Liderlikte ikameler yaklaşımı ve özel sektör hastanelerinde çalışan ameliyathane hemşireleri üzerine bir araştırma. İstanbul: İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2002.
14. Babadağ K. Yoğun bakım ünitelerinde etik sorunlar ve yaklaşımlar. *Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi* 1997;1:13-5.
15. Yıldız N. Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerde iş doyumunu etkileyen faktörler. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: İ. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2002.
16. Tınaz P, Okakın N. Orta kademe yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik bir çalışma; bankalarda şube müdürlerinin liderlik tarzları. 21. yüzyılda liderlik sempozyumu Deniz Harp Okulu bildiriler Kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi; 1998.
17. Luthans F. Organizational behaviour. 7th ed. New Jersey: McGraw-Hill; 1995.
18. Göktepe N. Yönetici hemşirelerin liderlik tarzı ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzını algılaması. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: İ. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2002.