

Hasta Bakım Sonuçlarında Kilit Nokta: Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik

The Lock Point of Patient Care Outcomes: Leader of Nursing Service Management: Review

Ayşe AKBİYİK,^a
Esra AKIN KORHAN^a

^aHemşirelik Bölümü,
Hemşirelik Esasları AD,
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
İzmir

Geliş Tarihi/Received: 25.01.2017
Kabul Tarihi/Accepted: 16.03.2017

Yazışma Adresi/Correspondence:
Ayşe AKBİYİK
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi,
Hemşirelik Bölümü,
Hemşirelik Esasları AD, İzmir,
TÜRKİYE/TURKEY
ayseakbyk@hotmail.com

ÖZET Günümüzde, hemşirelik bakım kalitesinin geliştirilmesi ve ideal hasta sonuçlarının elde edilmesi sağlık kurumlarının öncelikli hedefleri arasındadır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ancak etkili liderlik becerilerinin veya davranışlarının sergilendiği hemşirelik hizmetleri yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Son yıllarda, hemşirelik hizmetleri yönetiminde etkili bir liderlik stili kullanımının hasta sonuçlarını ne düzeyde etkileyebileceği veya hangi liderlik stili kullanımı ile ideal hasta sonuçlarının sağlanabileceği yoğun olarak araştırılmaktadır. İdeal hasta sonuçlarının elde edilmesinde hemşirelik hizmetleri yönetiminde hangi liderlik stiline uygulanması gerektiği henüz netlik kazanmamakla birlikte otokratik, demokratik-katılımcı, tam-serbesti tanıyan, etkileşimli ve dönüşümcü liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik stiline diğerlerine nazaran hasta sonuçlarına pozitif yönde etki ettiği bildirilmektedir. Dönüşümcü liderlik stili; çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, beklentilerinin desteklenmesi ve onların motive edilmesi özelliklerini barındıran ve çalışma ortamına olan olumlu katkısı nedeniyle hemşirelik hizmetleri yönetiminde etkili bir liderlik stili gibi görünmektedir. Diğer yandan, hemşirelik hizmetleri yönetiminde uygulanan liderlik stillerinde herhangi bir standardizasyon geliştirilmemiştir. Bu bağlamda, hemşirelik hizmetleri yönetiminde liderlik stillerinin mortalite oranı, basınç ülseri, hasta memnuniyeti gibi hasta sonuçları üzerindeki etkisini belirleyebilecek araştırmaların yapılmasına ve etkili liderlik stillerinin belirlenip, bu stillerin işlevselliğinin klinik ortamlarda test edilmesine ihtiyaç vardır. Tüm bunlar doğrultusunda, hemşirelik hizmetleri yönetiminde liderlik stillerinin kullanımının önemine dikkat çekmek amacıyla bu çalışmanın yapılmasına gereksinim duyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sonuç değerlendirmesi (sağlık hizmeti); liderlik; hemşirelik yönetimi araştırması; sağlık hizmeti kalitesi

ABSTRACT Improving the quality of nursing care and obtaining optimal patient outcomes are among the priority goals of health institutions, nowadays. The realization of these goals are only possible with nursing service management, where are exhibited effective leadership skills or behaviors. In recent years, it has been intensively researched how the use of an effective leadership style in nursing care management affects to patient outcomes, or which leadership style can be used to achieve optimal patient outcomes. Using of effective leadership approaches and styles in nursing management services affects working environment, enhancing quality of patient care and patient outcomes positively. It is not yet clear which leadership style should be applied in nursing services management to achieve optimal patient outcomes, but it has been reported that the transformational leader style among the commonly used leadership styles in the nursing service management, including autocratic, democratic-participatory, and laissez-faire, has affected positively patient outcomes. Transformational leadership seems to be an effective leadership style because of meeting the needs of employees, supporting their expectations and motivating them and contributing positively to the working environment. On the other hand, there has not been developed a standardization the leadership styles which is applied in the nursing service management. In this context, there are need for studies which will determine the effect of leadership styles on patient outcomes such as mortality rate, pressure ulcer, patient satisfaction. As a result, the effective leadership style should be determined and tested in clinical settings whether it is functional or not. In all of these, it was need to write this article in order to take attention the importance of the using of leadership styles in nursing service management.

Keywords: Outcome assessment (health care); leadership; nursing administration research; quality of health care

G ünümüzde hasta bakım kalitesinin geliştirilmesi, güvenli bir hasta bakımı çevresinin yaratılması, hasta ve çalışanlara yönelik risklerin en aza indirilmesi, kalitenin iyileştirilmesi ve hasta güvenliğinin sürekliliğinin sağlanması noktasında sağlık kuruluşlarının performansı sürekli değerlendirilmektedir. Bugün, hasta sonuçları gibi göstergelerle sağlık kurumlarının performansı ya da başarıları ölçülebilir hâle gelmiştir. Yüksek kalitede hasta bakımının ve tedavisinin sağlanması, bunun sonucunda ideal hasta sonuçlarının elde edilmesi sağlık kurumlarının öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Sağlık kurumları çalışanlarının çoğunluğunu oluşturan ve hastaların ihtiyaçlarını tanımlayan, planlayan, değerlendiren, tedavi ve bakım gereksinimlerini karşılayan ve hastaların konforunu sağlayan hemşirelerin sunduğu sağlık bakım hizmeti, hasta sonuçlarında büyük farklılıklar yaratmaktadır. Hemşirelerin hastalara sunduğu bakımın niteliğini etkileme potansiyelinde olan yönetici hemşirelerin, yönetim sürecinde uygun liderlik stillerini kullanması ideal hasta sonuçlarına ulaşılması açısından son derece önemlidir.¹ Son yıllarda, hemşirelik hizmetleri yönetiminde etkili bir liderlik stili kullanımının hasta bakım kalitesini ve hasta sonuçlarını ne düzeyde etkileyebileceği veya hangi liderlik stiline kullanımı ile ideal hasta sonuçlarının sağlanabileceği yoğun olarak araştırılmaktadır.²⁻⁵

Bu çalışmada, hemşirelik hizmetleri yönetiminde kullanılan liderlik stillerinin hasta sonuçları üzerine olan etkisinin aktarılması amaçlanmıştır.

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup veya örgütteki insanları bireysel girişimler yolu ile kasıtlı olarak etkileme sürecidir.³ Literatürde liderlik; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım olmak üzere farklı türlerde ele alınmıştır.⁶ Özellikler yaklaşımında liderin güç, cinsiyet, görünüş gibi fiziksel özellikleri; zekâ, sorumluluk, sevgi, güven, başarı gibi duygusal özellikleri; iş birliği yapabilme, başarılı iletişim kurabilme, kendini kabul ettirme gibi sosyal özellikleri; dürüstlük, açık sözlülük, yaratıcılık gibi kişisel özellikleri üzerinde durulmaktadır. Görev ve

ilişki odaklı liderlik boyutlarının üzerinde durulduğu davranışsal yaklaşımda liderin kişisel özelliklerinden ziyade astlarla olan iletişim şekli, planlama, kontrol ve amaçları belirleme yaklaşımı gibi liderlik sürecinde sergilediği davranışlar temel alınmaktadır. Son geliştirilen liderlik yaklaşımlarından biri olan durumsal yaklaşımda ise liderin duruma göre davranışlarını şekillendirmesi gerektiği öne sürülmektedir. Bu yaklaşımda tek bir doğru davranış modeli olmadığı, liderin bazı koşullarda otokratik, bazı koşullarda demokratik, bazı koşullarda tam-serbesti tanıyan davranışlarını kullanması gerektiği savunulmaktadır.^{1,6}

Liderlerin görevlerini icra ederken sergilediği davranış tarzları geleneksel ve çağdaş liderlik davranışları olmak üzere iki temel grup altında ele alınmaktadır. Geleneksel liderlik davranış tarzı, liderlerin grup veya örgütteki bireylerle olan ilişkilerinde sergilediği tutum ile ilgilidir. Otokratik, demokratik-katılımcı ve tam-serbesti tanıyan liderlik tarzları geleneksel liderlik tarzları arasında en çok bilinenleridir. Otokratik liderlik stilinde tüm yetkiler liderde toplanmaktadır. Bu tarzda astlar veya çalışanlar yönetimin dışında tutulmuş olup amaçların, planların belirlenmesinde astlara söz hakkı tanınmamaktadır.⁷ Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendine güven duyulmasını istemektedir. Demokratik-katılımcı liderlik stilinde karar alınmadan önce çalışanların düşünceleri araştırılmaktadır. Bu tipte amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve kararların oluşturulmasında daima astların görüş ve düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışı sergilenmektedir.^{8,9} Tam-serbesti tanıyan liderlik stilinde ise astlara hedef gösterilmektedir. Hedefe ulaşılması noktasında astlara müdahale edilmemektedir. Liderin asıl görevi hedefin gerçekleştirilmesi sürecinde lojistik desteği sağlamaktır. Bu tarz da liderlikte, lider grup üyeleri üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması oluşturulmamakta ve grup üyeleri karar alma noktasında tamamen serbest bırakılmaktadır.⁹ Bir diğer liderlik davranış tarzı olan çağdaş liderlik davranışları arasında dönüştürücü-yenilikçi (transformasyonel) ile etkileşimci (transaksyonel) liderlik tarzları yer

almaktadır.¹⁰ Dönüşümcü liderlik, grubun amaçları doğrultusunda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini, motive edilmesini içeren bir süreçtir.^{11,12} Dönüşümcü liderlik sürecinde liderlerden bağımsız, eleştirel düşünebilen ve organizasyona önemli katkılar sağlayabilecek yenilikçi çalışanların yaratılması hedeflenmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların üstün performans gösterebilmesi için örgütsel yapıyı harekete geçirmekte, çalışanları ödüllendirerek, beklentilerini ve sosyal gereksinimlerini karşılamaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır.⁹ Etkileşimci liderlik stilinde, çalışanlardan beklentilerin net bir şekilde ifade edilmesi ve beklentilerin karşılanması veya daha çok çaba gösterilmesi hâlinde para ve statü gibi ödüllerin verilmesi söz konusudur. Bu tarzda çalışanların yaratıcılığı veya yenilikçi özellikleri gözardı edilmektedir. Etkileşimci liderlik stilinde beklentilerin karşılanmaması durumunda istenen davranışın sergilenmesi için olumsuz geri bildirim, azarlama, disiplin uygulaması gibi yaptırımlar kullanılabilir.^{1,9}

HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE KULLANILAN LİDERLİK STİLLERİ

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde liderlik, sağlık kurumunda hemşirelik bakımının en üst düzeyde karşılanması için hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesi anlamında kullanılmaktadır.¹³ Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ve Uluslararası Hemşireler Birliği, sağlıklı bir iş yeri ortamının yaratılması için liderlik rolünün özellikle yönetici hemşireler de olmak üzere, hemşirelik hizmetlerinin tüm kademelerinde görev alanlarda olması gerektiğini vurgulamaktadır.¹⁴ Yönetici konumunda olan hemşire liderlerin benimsediği liderlik stili veya yaklaşımları, hastaya bakım veren ekip üyelerinin davranışlarına yansıtacaktır. Bu noktada lider, ekip üyeleri için olumlu ya da olumsuz örnek teşkil etme potansiyelindedir. Çalışma koşullarının gerektirdiği liderlik özelliği ne olur olsun, hemşire liderlerin gerçekçi hedefler koyması ve bunları ekip üyeleri ile paylaşması, eleştirel düşünebilmesi, problem çözebilme yeteneğinde olması, etkili iletişim be-

cerilerine sahip olabilmesi, kendini ve ekip üyelerini geliştirebilmesi, ekip üyelerinin başarılarını tanıması ve hastalara kaliteli bakım verilmesi için ekip üyelerini teşvik edici bir tutum sergilemesi gerekmektedir. Ek olarak; hemşire liderlerin dürüst, cesur, düşünceli, saygılı, girişimci, enerjik, iyimser, azimli, dengeli, stresle başa çıkabilme yeteneğine sahip, öz farkındalığının yüksek olması gibi etkili liderlik becerilerine sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır.¹

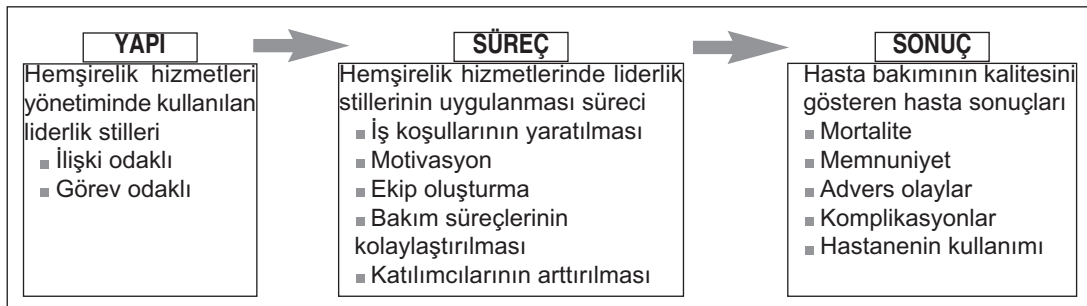
Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etkili liderlik stiline hangisi olduğu henüz netlik kazanmayan bir durum olmakla birlikte; dönüşümcü liderlik stiline benimsendiği, vizyon ve ilişki modeli itibarıyla hemşirelik mesleğinin gereksinimlerini karşılamaya daha yatkın olduğu bildirilmektedir. İdealleştirilmiş etki (karizma), ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama alt boyutlarının yer aldığı dönüşümcü liderlik stilinde, grubun amaçlarını gerçekleştirme noktasında çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, beklentilerinin desteklenmesi ve onların motive edilmesi özelliklerini barındırması nedeni ile hemşirelik hizmetleri yönetiminde etkili bir liderlik stili gibi görünmektedir.¹ Nitekim yapılan araştırmalar; hemşire liderlerinin daha erişilebilir olduğu, hemşirelerin klinik karar verme noktasında otonomilerini kullanmalarına olanak tanıdığı, çalışanların gelişimleri için fırsatlar yaratıldığı, politikaların geliştirilmesinde çalışanların dâhil edildiği, yenilikçi düşüncelerin desteklendiği, bakım için gerekli kaynakların sağlandığı dönüşümcü liderlik stiline kullanıldığı kurumlarda çalışan hemşirelerin memnuniyetinde ve iş doyumunda artış sağlandığı, işten ayrılmaların minimal düzeye indirildiği ve daha iyi bir iş ortamı yaratıldığı bildirilmektedir.^{11,15-19} Diğer yandan, dünya genelinde hemşirelik hizmetleri yönetiminde uygulanan liderlik stillerinde herhangi bir standardizasyon geliştirilmemiştir. Genel olarak hemşirelik hizmetleri yönetiminde kullanılan liderlik stilleri arasında otokratik, demokratik-katılımcı ve tam-serbesti tanıyan liderlik stillerinin yanı sıra görev odaklı liderlik yaklaşımlarından biri olan etkileşimci liderlik stili de yer almaktadır.^{3,6,7,20-23}

HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN LİDERLİK STİLLERİNİN HASTA SONUÇLARINA ETKİSİ

Hasta sonuçları, günümüzde sağlık kurumlarının kalite göstergeleri arasında kabul görmektedir. Bu nedenle ideal hasta sonuçlarının sağlanması sağlık hizmeti sunan kurumların öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. İdeal hasta sonuçlarının önemi elbette ki hastalarıyla 7/24 temas hâlinde olan ve ünitelerinde yatanların bakım gereksinimlerini tanılayan, planlayan, uygulayan ve değerlendiren hemşireler için tartışılmaz bir durumdur. Hastalara verilen hemşirelik bakımının nitelik veya kalitesinin organizasyon düzeyinde yönetici hemşireler tarafından alınan kararlardan ve hemşire liderlerinin yöneticilik yeteneklerinden etkilendiği bildirilmektedir.²⁴ Son yıllarda, hemşirelik hizmetleri yönetiminde kullanılan liderlik stillerinin, hastalara verilen bakımın niteliğini yansıtan sonuçlar üzerindeki etkinliği yoğun olarak tartışılmaktadır.³ Literatürde, hemşirelik hizmetleri yönetiminde kullanılan liderlik stillerinin hasta sonuçları üzerindeki bu etkinliği “yapı-süreç-sonuç” olmak üzere üç kavramsal çerçevede açıklanmıştır.²⁵ “Yapı” organizasyon ya da kurum faktörü; “süreç” hasta bakımını ve koordinasyonu sağlayan mekanizmaları; “sonuç” hemşirelik bakımının sonuçları ile ilişkilidir. Yapı, süreci; süreç ise çıktıları etkilemektedir. Sağlık hizmeti sunulan kurumlarda, yönetici hemşirelerin liderlik stilleri veya davranışları yapıyı temsil etmektedir. Hasta sonuçlarına katkıda bulunacak liderlik süreci veya mekanizması “süreç” temsil etmektedir. Bakımın niteliğini belirleyen ve bakımın yansımaları olan hasta sonuçları ise

“sonucu” temsil etmektedir (Şekil 1).³ Bu kavramsal çerçeveye göre, hemşirelik hizmetleri yönetiminde ilişki odaklı bir liderlik stiline seçilmesi (yapı) ile; çalışan hemşirelerdeki uzmanlığı artırma, işten ayrılmaları ve mesai saatlerini azaltma, işe gelmeme veya devamsızlıkları minimize etme, hasta/hemşire oranını azaltma gibi ilişki odaklı liderlik stiline gereklerine uygun davranışların sergilenmesi (süreç) ile; kurumlardaki tıbbi hata ve mortalite oranlarında düşüş ve hasta memnuniyetinde artış sağlanabilmektedir (sonuç).³

Wong ve ark. tarafından bahsedilen ve liderlik stili ile hasta sonuçları arasındaki ilişkiyi tanımlayan bu teorinin geçerliliğini inceleyen çalışmalar mevcuttur.^{3,7,20-23} Yaşlı bakım evi, evde bakım hizmetleri ve hastaneler gibi çeşitli sağlık kurumlarında kesitsel, deneysel ve yarı deneysel araştırmalarda dönüşümcü liderlik stiline hasta bakım kalitesini ve hasta güvenliğini dolaylı yoldan artırarak, hasta sonuçlarına pozitif yönden katkı sağladığı saptanmıştır.^{2,21,26-31} İlişki odaklı liderlik yaklaşımları ile yönetilen kliniklerde sağlık hizmeti ile ilişkili enfeksiyonlarda ve hasta mortalite oranlarında belirgin düzeyde azalma, hasta memnuniyetinde artış olduğu belirlenmiştir.³²⁻³⁴ Vogus ve Sutcliffe'nin çalışmasında, ekibe güvenilen bir tutum sergileyen ve ekibi tarafından güvenilen hemşire liderlerin varlığında hatalı tıbbi uygulamaların belirgin derecede azaldığı saptanmıştır.³⁵ Wong ve ark. tarafından yapılan, 2005-2012 yılları arasında kapsayan ve hemşirelik hizmetleri yönetiminde kullanılan liderlik stiline hasta sonuçları üzerindeki etkisinin incelendiği bir sistematik derlemede, dönüşümcü liderlik gibi



ŞEKİL 1: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde kullanılan liderlik stillerinin hasta sonuçları üzerindeki etkinliği: “yapı-süreç-sonuç” ilişkisi.

ilişki odaklı liderlik stillerinin hasta mortalite, ilaç hataları, sağlık bakımı ile ilişkili enfeksiyon ve hastanede kalma oranlarında azalma sağladığı saptanmıştır.³ Diğer yandan, Hasemann otoriter liderlik, Sellgren ve ark. ise demokratik liderlik stili ile yönetilen servislerde ilişki odaklı liderlik stillerinin kullanıldığı servislere kıyasla hasta bakım kalitesinin ve pozitif hasta sonuçlarının yüksek olduğunu belirlemişlerdir.^{36,37} Yine görev odaklı liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik stiline hemşirelik yönetiminde kullanılmasının, hemşirelerin yetkililiklerini artırıp, hasta bakımında profesyonel uygulamalara daha fazla yer vermesini sağlayarak hemşirelik bakım kalitesini artırdığı ve istenmeyen/advers olayları anlamlı düzeyde düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.^{38,39} Bugüne kadar yapılan sınırlı sayıdaki bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar, hemşirelik hizmetleri yönetiminde uygulanan liderlik stillerinin veya yaklaşımlarının hasta sonuçlarına pozitif ya da negatif yönden etki edebilme potansiyelinin yüksekliğine dikkat çekmeleri noktasında son derece önemlidir. Bu araştırmalar arasında, genel itibarıyla hemşirelik hizmetleri yönetiminde görev odaklı liderlik yaklaşımına nazaran, ilişki odaklı liderlik davranışlarının hemşirelik bakım kalitesine ve hasta sonuçlarına olumlu katkılar sağladığını bildiren çalışmalar nispeten daha fazladır.^{29-31,40,41} Ancak, ideal hasta sonuçlarının elde edilmesinde hangi liderlik stiline daha etkili olduğu henüz net değildir.

SONUÇ

Sağlık kurumlarında kaliteli hemşirelik bakımı ile pozitif hasta sonuçlarına ulaşılmasında hastalarıyla sürekli etkileşim hâlinde olan hemşirelerin merkezi rolü vardır. Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etkin liderlik stillerinin ve yaklaşımlarının kullanımı hemşirelerin çalışma ortamını etkileyerek, hasta bakım kalitesini yükseltip, hasta sonuçlarını pozitif yönde etkilemektedir. İdeal hasta sonuçlarının elde edilmesi için hemşirelik hizmetleri yönetiminde hangi liderlik stiline uygulanması gerektiği henüz netlik kazanmamakla birlikte, dönüşümcü liderlik stili gibi ilişki odaklı liderlik yaklaşımlarının direkt ya da indirekt yoldan hasta sonuçlarını pozitif yönde etkilediği araştırma sonuçları ile gösterilmiştir. Bu bağlamda, hemşirelik hizmetleri yönetiminde liderlik stilleri veya yaklaşımlarının hasta sonuçları üzerindeki etkilerinin araştırılması ve hasta bakım kalitesini yükselten en uygun yaklaşımın belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Çıkar Çatışması

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması veya finansal destek bildirmemiştir.

Yazar Katkıları

Bu makalenin yazımında her iki araştırmacı önemli oranda katkı sağlamıştır.

KAYNAKLAR

- Whitehead DK, Weiss SA, Tappen RM. Leadership and followership. In: DePaul K, Baber T, eds. Essentials of Nursing Leadership and Management. 5th ed. Philadelphia: FA Davis Company; 2010. p.3-57.
- Lavoie-Tremblay M, Fernet C, Lavigne GL, Austin S. Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. J Adv Nurs 2015;72(3):582-92.
- Wong CA, Cummings GG, Ducharme L. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. J Nurs Manag 2013;21(5):709-24.
- Enterkin J, Robb E, McLaren S. Clinical leadership for high-quality care: developing future ward leaders. J Nurs Manag 2013;21(2):206-16.
- Wong CA. Connecting nursing leadership and patient outcomes: state of the science. J Nurs Manag 2015;23(8):275-8.
- Yılmaz H, Kantek F. [Nurse managers' leadership styles in Turkey: literature review]. Journal of Health and Nursing Management 2016;3(2):110-7.
- Havig AK, Skogstad A, Kjekshus LE, Romøren TI. Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. BMC Health Serv Res 2011;28(11):327-40.
- Vural G. [Leadership and nursing]. Journal of Cumhuriyet University School of Nursing 1997;1(1):15-22.
- Tengilimoğlu DA. [Field study to determine properties leadership behavior in public and private sector organizations]. Electronic Journal of Social Sciences 2005;4(14):1-16.
- Tengilimoğlu D. [Determination the relationship between leadership and job satisfaction in services business: a case study]. Journal of Commerce & Tourism Education Faculty 2005;1:23-45.

11. Mah'd Alloubani A, Almatari M, Almukhtar M. Review: effects of leadership styles on quality of services in healthcare. *Eur Sci J* 2014;10(18):118-29.
12. Erkuş A, Günlü E. [The effects of emotional intelligence on conflict management style]. *Journal of the School of Business Administration* 2008;9(2):187-209.
13. Şerinkan C, İpekçi İ. [Leadership in managerial nurses: a study for leadership characteristics]. *S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilim Fakültesi Derg* 2005;10(1):281-94.
14. Duygulu S, Kublay G. [Nurse managers and their staff nurses' assessment on leadership and nurse managers leadership characteristics]. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Nursing Journal* 2008;1-15.
15. Upenieks VV. The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *Health Care Manag (Frederick)* 2003;22(2):83-98.
16. Manojlovich M. The effect of nursing leadership on hospital nurses' professional practice behaviors. *J Nurs Adm* 2005;35(7):366-74.
17. Nielsen K, Yarker J, Randall R, Munir F. The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *Int J Nurs Stud* 2009;46(9):1236-44.
18. Nielsen K, Yarker J, Brenner SO, Randall R, Borg V. The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *J Adv Nurs* 2008;63(5):465-75.
19. Cummings GG, Olson K, Hayduk L, Bakker D, Fitch M, Green E, et al. The relationship between nursing leadership and nurses' job satisfaction in Canadian oncology work environments. *J Nurs Manag* 2008;16(5):508-18.
20. Wong CA, Spence Laschinger HK, Cummings GG. Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *J Nurs Manag* 2010;18(8):889-900.
21. Westerberg K, Tafvelin S. The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: implications for home help services. *Health Soc Care Community* 2014;22(5):461-8.
22. McKinney SH, Corazzini K, Anderson RA, Sloane R, Castle NG. Nursing home director of nursing leadership style and director of nursing-sensitive survey deficiencies. *Health Care Manage Rev* 2016;41(3):224-32.
23. Ma C, Shang J, Bott MJ. Linking Unit Collaboration and Nursing Leadership to Nurse Outcomes and Quality of Care. *J Nurs Adm* 2015;45(9):435-42.
24. Huston C. Preparing nurse leaders for 2020. *J Nurs Manag* 2008;16(8):905-11.
25. Cummings GG, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong CA, Lo E, et al. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *Int J Nurs Stud* 2010;47(3):363-85.
26. Frumentti JM, Kurtz A. Addressing hospital-acquired pressure ulcers: patient care managers enhancing outcomes at the point of service. *J Nurs Adm* 2014;44(1):30-6.
27. Jeon YH, Simpson JM, Li Z, Cunich MM, Thomas TH, Chenoweth L, et al. Cluster Randomized Controlled Trial of An Aged Care Specific Leadership and Management Program to Improve Work Environment, Staff Turnover, and Care Quality. *J Am Med Dir Assoc* 2015;16(7):629.e19-28.
28. Anderson GF. Leadership in creating accountable care organizations. *J Gen Intern Med* 2011;26(11):1368-70.
29. Forbes-Thompson S, Leiker T, Bleich MR. High-performing and low-performing nursing homes: a view from complexity science. *Health Care Manage Rev* 2007;32(4):341-51.
30. Rask K, Parmelee PA, Taylor JA, Green D, Brown H, Hawley J, et al. Implementation and evaluation of a nursing home fall management program. *J Am Geriatr Soc* 2007;55(3):342-9.
31. Tippet AW. Reducing the incidence of pressure ulcers in nursing home residents: a prospective 6-year evaluation. *Ostomy Wound Manage* 2009;55(11):52-8.
32. Agnew C, Flin R. Senior charge nurses' leadership behaviours in relation to hospital ward safety: a mixed method study. *Int J Nurs Stud* 2014;51(5):768-80.
33. Cummings GG, Midodzi WK, Wong CA, Estabrooks CA. The contribution of hospital nursing leadership styles to 30-day patient mortality. *Nurs Res* 2010;59(5):331-9.
34. Boev C. The relationship between nurses' perception of work environment and patient satisfaction in adult critical care. *J Nurs Scholarsh* 2012;44(4):368-75.
35. Vogus TJ, Sutcliffe KM. The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Med Care* 2007;45(10):997-1002.
36. Sellgren S, Ekvall G, Tomson G. Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *J Nurs Manag* 2006;14(5):348-55.
37. Hasemann C. Can administrators' leadership style influence quality of care? *Nurs Homes* 2004;53(8):48-9.
38. Wong CA, Giallonardo LM. Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *J Nurs Manag* 2013;21(5):740-52.
39. Spence Laschinger HK, Fida R. Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction: the role of authentic leadership and empowering professional practice environments. *J Nurs Adm* 2015;45(5):276-83.
40. Castle NG, Decker FH. Top management leadership style and quality of care in nursing homes. *Gerontologist* 2011;51(6):630-42.
41. Anderson RA, Issel LM, McDaniel Jr RR. Nursing homes as complex adaptive systems: relationship between management practice and resident outcomes. *Nurs Res* 2003;52(1):12-21.